



# DẪN THÂN

## LEAN IN

---

PHỤ NỮ, CÔNG VIỆC,  
VÀ QUYẾT TÂM LÃNH ĐẠO

---

SHERYL SANDBERG



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

# DẤN THÂN

Tác giả: **Sherryl Sandberg, Nell Scovell**

Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Năm xuất bản: 03 – 2014

Khổ sách: 13 x 20 cm

Số trang: 352

Typing: [linhngoc2601@TVE-4U.org](mailto:linhngoc2601@TVE-4U.org)

Tạo ebook: NQS

# MỤC LỤC

[LỜI TỰA CỦA BÀ TÔN NỮ THỊ NINH](#)

[GIỚI THIỆU Tiếp thu nền cách mạng](#)

[CHƯƠNG I Khoảng trống tham vọng lãnh đạo](#)

[CHƯƠNG 2 Ngồi vào bàn](#)

[CHƯƠNG 3 Thành công và yêu quý](#)

[CHƯƠNG 4 Khung leo trèo thay thế chiếc thang](#)

[CHƯƠNG 5 Bạn có phải cố vấn của tôi](#)

[CHƯƠNG 6 Tìm sự thật và nói lên sự thật](#)

[CHƯƠNG 7 Đừng tử bỏ trước khi chính thức rút lui](#)

[CHƯƠNG 8 Bạn đòi phải thật sự là bạn đòi](#)

[CHƯƠNG 9 Hoang tưởng về người đa năng](#)

[CHƯƠNG 10 Hãy bắt đầu thảo luận](#)

[CHƯƠNG 11 Chung tay vì một thế giới bình đẳng](#)

[HÃY TIẾP TỤC TRÒ CHUYỆN...](#)

[LỜI CẢM ƠN](#)

[GIỚI THIỆU TÁC GIẢ](#)

[CHÚ THÍCH](#)

# LỜI TỰA CỦA BÀ TÔN NỮ THỊ NINH

*NGUYỄN Đại sứ Việt Nam tại Liên minh Châu Âu và Bỉ;  
Nguyên Phó Chủ nhiệm Ủy ban Đối ngoại Quốc hội*

Kể từ hoạt động đối ngoại đầu tiên của tôi khi cùng Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam tham gia Hội nghị Quốc tế của Liên đoàn Phụ nữ Dân chủ Thế giới ở Berlin, Đông Đức năm 1975, tôi đã có "duyên nợ" với sự nghiệp nữ quyền. Nữ quyền là câu chuyện chung xuyên lục địa và xuyên thế hệ. Đó là lý do vì sao tôi nhận lời viết phần giới thiệu cho bản tiếng Việt của tác phẩm Lean In - Dẫn thân. Mặt khác, chúng ta đều biết Sheryl Sandberg, cái tên đã trụ vững trong danh sách 50 người phụ nữ quyền lực nhất thế giới của tạp chí Fortune trong suốt 4 năm qua, do đó trước khi đọc quyển sách này, tôi có phần e ngại nó chỉ tạo được sự đồng cảm từ phía một số ít những phụ nữ may mắn nhất - những người vốn dĩ đã vươn lên được đến đỉnh cao trong sự nghiệp.

Thế nhưng khi đọc xong quyển sách, tôi có thể khẳng định rằng Dẫn thân hướng đến hầu hết mọi độc giả và kể một câu chuyện gần gũi, tương đồng với những khó khăn, phấn đấu và cảm xúc hàng ngày của đa số phụ nữ, bất kể họ ở địa vị nào. Tôi đồng tình với hai nhận xét thẳng thắn của tác giả cuốn sách: " Sự thật thẳng thừng là đàn ông vẫn đang lãnh đạo thế giới" ' và "Cuộc cách mạng (đòi hỏi bình đẳng giới) của chúng ta đã chững lại rồi". Tác giả của cuốn Dẫn thân không hề tìm cách quảng bá hình ảnh cá nhân mình; thay vào đó, cô đã chuyển tải thông điệp mạnh mẽ về bình đẳng giới một cách giản dị, mọi người đều có thể chia sẻ. Vượt qua ranh giới quốc gia, văn hóa, Sheryl Sandberg đã "nói" được câu chuyện Nữ quyền một cách rộng rãi cho

phụ nữ các tầng lớp, và dễ dàng đi vào tâm trí của cả nam giới.

Lean in - Dẫn thân là tinh thần mà Sheryl Sandberg muốn kêu gọi: từng phụ nữ hãy vươn lên phát triển tiềm năng, phát huy đầy đủ nhất khả năng của mình, tránh lối tư duy và tinh thần yên vị vốn đã ăn sâu trong tâm thức phụ nữ. Quyền lực của người phụ nữ không phải là tham vọng tìm kiếm những đặc lợi của quyền lực cứng, mà là sự nỗ lực tạo quyền năng cho bản thân dựa vào nội lực và giá trị cốt lõi của mỗi cá nhân và từ đó lan tỏa ảnh hưởng. Sheryl Sandberg nhắn nhủ chúng ta: Phụ nữ hãy dám ngồi vào bàn lãnh đạo.

Đồng thời, Sheryl cũng thừa nhận rằng chúng ta không chỉ nên "phá" trần, mà phải nâng cả mức sàn. Ý của cô là cần cùng lúc khuyến khích ngày càng nhiều lãnh đạo nữ xuất hiện và quan tâm đến quyền lợi số đông phụ nữ. Ở Việt Nam, tôi lại thấy có xu hướng chú ý nâng sàn nhiều hơn. Đương nhiên để giải quyết được cả hai đòi hỏi này đặt bài toán con gà - quả trứng: thay đổi thể chế, hoàn cảnh trước - hay thay đổi trong tự thân người phụ nữ (suy nghĩ, thái độ, tâm lý,...)trước. Hiển nhiên câu trả lời sẽ là: cần thay đổi cả hai cùng một lúc, vì cả hai quá trình đều cần thiết và hỗ trợ lẫn nhau. Tuy nhiên, tác giả cũng đặt vấn đề rõ ràng rằng quyển sách này tập trung vào việc thay đổi tư duy và hành vi của phụ nữ.

Tôi thấy có một số điểm "gặp nhau" thú vị bất kể sự khác biệt văn hóa, kinh tế - xã hội giữa hai đất nước: Mỹ và Việt Nam. Nổi trội nhất là những nhìn nhận rập khuôn gần như phổ quát về tính chất và vai trò của nam và nữ. Những rập khuôn đó là sự kềm hãm đối với phụ nữ. Tại Việt Nam, việc ca ngợi những đức tính truyền thống của phụ nữ đôi khi khiến người phụ nữ trở thành tù binh trong chính lâu đài được dát vàng của mình. Nói đến phụ nữ, người ta thường đề cao sự dịu hiền, nặng tình cảm, tinh thần hy

sinh....điệp khúc đó âm thầm "bài trừ" những người phụ nữ hành xử khác với những chuẩn mực ấy và hàm ý họ thiếu nữ tính. Tôi không thuộc tuýp phụ nữ dịu hiền, nhưng tôi tin tưởng rằng tôi rất nữ tính. Thực chất, tôi nhận thấy sự rập khuôn đó là một dạng "định kiến ngọt ngào" kìm hãm sự phát triển của nữ giới.

Dù tại Việt Nam, Hoa Kỳ hay nơi nào khác trên thế giới, phụ nữ khi đã tham gia công việc xã hội luôn đứng trước thách thức phải cân đối nhiệm vụ gia đình - sự nghiệp. Liệu việc kêu gọi phụ nữ "giỏi việc nước, đảm việc nhà" theo cách truyền thống có chất thêm gánh nặng cho phụ nữ? Tôi thấy lời kêu gọi này thiếu công bằng, lỗi thời. Chính vì vậy tôi thấy rất mừng khi được nghe một đồng nam giới - Giáo sư Tô Duy Hợp, Giám đốc Trung tâm Khoa học Tư duy - lên tiếng phản đối việc áp đặt khẩu hiệu phụ nữ "giỏi việc nước, đảm việc nhà". Ông cho rằng phải là cả đàn ông và phụ nữ cùng giỏi việc nước, đảm việc nhà. Nói cách khác phụ nữ nên thoát khỏi sự ám ảnh phải vươn tới một sự hoàn hảo phi lý do xã hội áp đặt. Thay vào đó, phụ nữ hãy phấn đấu phát huy hết tiềm năng, và đạt đến sự toại nguyện bền vững.

Tôi cũng từng có lúc bị vướng phải sự cầu toàn như vậy. Thời đó dù rất bận rộn công việc và hoạt động xã hội, tôi mất nhiều thời gian cho việc tự tay dọn dẹp sửa soạn nhà cửa sạch sẽ tinh tươm và hoàn toàn ngăn nắp, thời gian mà lẽ ra tôi có thể dành cho bản thân. Cho đến một ngày, tình cờ tôi đọc được trên tạp chí Time bài viết của một nữ doanh nhân. Bà kể bà đã tự giải thoát khỏi khát khao muốn làm cho nhà cửa luôn bóng lộn như khách sạn 5 sao, và ngày nay bà cảm thấy hạnh phúc hơn nhiều và thật sự hưởng thụ cuộc sống gia đình êm dịu trong một căn nhà ít ngăn nắp hơn. Kể từ đó tôi đã giải phóng cho mình khỏi loại áp lực cầu toàn đó.

Một sự thật khác xuyên biên giới cũng được Sheryl nêu ra là sự mong muốn của phần lớn phụ nữ được mọi người

quý mến yêu thích. Có một thực tế là: đàn ông thành công thường được cả hai giới yêu thích, nhưng phụ nữ thành công thường không được chị em yêu thích. "Học cách chống chọi với chỉ trích là điều cần thiết cho phụ nữ". Theo tôi, khi bị chỉ trích, chúng ta cứ tự tại, việc mình mình bình tĩnh làm, tự tin tiếp tục con đường đã chọn.

Sheryl còn cho rằng phụ nữ thành công thường ngại lên tiếng cho quyền lợi của giới. Thay vì nói lên tiếng nói phụ nữ đối với nam giới, họ lại thường tự chế ngự cảm xúc bản thân để tìm cách hòa đồng với môi trường làm việc do nam giới chi phối. Kỳ thực những phụ nữ này không nhận ra rằng cảm xúc giữ vai trò thúc đẩy, tác động tới quyết định của cả nam giới, chứ không chỉ riêng của phụ nữ. Rập khuôn máy móc: Đàn ông - Lý trí, Phụ nữ - Cảm xúc cơ bản là không đúng thực tế. Cả phụ nữ và nam giới cần phải thoát khỏi kiểu nhận thức đóng khung xưa cũ đó.

Bên cạnh nhiều điểm tương đồng, cũng có những khác biệt trong tình hình bình đẳng giới của Việt Nam và Hoa Kỳ. Một khác biệt lớn là tuổi nghỉ hưu chênh lệch giữa nam giới (60) và phụ nữ (55). Vốn được xem là chính sách ưu tiên cho phụ nữ ở Việt Nam trong những năm 1960, chủ trương này đã áp đặt một "bức trần về tuổi" đối với cơ hội cho phụ nữ được bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ và đề bạt, gây lãng phí năng lực và tài năng tại các cơ quan. Mặt khác, tôi tin rằng cần tránh quan điểm giản đơn, trắng - đen trong bình đẳng giới, không phải cái gì cũng phải máy móc 50- 50 giữa hai giới. Như tác giả đã khẳng định phụ nữ phải hưởng cơ hội theo đuổi nghề nghiệp "phi truyền thống" (đối với phụ nữ) nhưng không nên chạy theo định mức áp đặt nhân danh bình đẳng giới.

Việt Nam còn phải phấn đấu mới đạt được mức tiến bộ như một số nước ở Bắc Âu - có cả chính sách cho người cha nghỉ để chăm con. Tuy nhiên Việt Nam đã có bước tiến như nâng thời gian cho phụ nữ nghỉ thai sản lên 06 tháng. Tôi

ngạc nhiên về tâm lý phụ nữ trong giới quản lý lãnh đạo ở Mỹ thường ngần ngại tận hưởng chính sách bảo hiểm xã hội. Bản thân Sheryl Sandberg khi sinh con cũng phải "lén lút" khi muốn rời văn phòng vào 5h chiều, hầu như vì mặc cảm là muốn dành đủ thời gian cho gia đình.

Một khác biệt nữa là lời khẳng định của Sheryl rằng ở Mỹ, cô không biết phụ nữ nào là lãnh đạo thành công mà chồng không ủng hộ. Điểm này có thể do đàn ông Mỹ sẵn lòng tham gia công việc gia đình hơn. Tại Việt Nam, hình như dư luận xã hội vẫn cho rằng phụ nữ thành đạt thường gặp khó khăn trong việc giành được sự ủng hộ của chồng và duy trì hạnh phúc gia đình. Thế nên tôi đồng tình với Sheryl Sandberg rằng quyết định then chốt nhất đối với hạnh phúc phụ nữ là lựa chọn người bạn đời: đó phải là sự lựa chọn đúng đắn, đã chọn thì phải chọn "trúng".

Không thể không đề cập khía cạnh ảnh hưởng của lịch sử và văn hóa đối với bình đẳng giới. So với các nước Đông Bắc Á như Nhật, Hàn Quốc...thì Việt Nam có truyền thống dân chủ hơn và ít gia trưởng hơn. Tôi nghĩ có một phần do truyền thống của những nữ anh hùng lịch sử như Bà Trưng, Bà Triệu...; cũng như việc phụ nữ tích cực làm ruộng, tư duy văn hóa bình đẳng trong dân gian như "đồng vợ đồng chồng tát biển Đông cũng cạn"...đã tạo nên những giá trị bình đẳng giới của phụ nữ Việt Nam. Phải nói rằng trong hoạn nạn, chiến tranh, thiên tai, phụ nữ đóng một vai trò quan trọng. Thế nhưng đồng thời tôi cho rằng để có bình đẳng giới, phải thay đổi tư duy, thái độ, hành xử của đàn ông chứ không chỉ nữ giới, vì di sản văn hóa phong kiến còn ảnh hưởng khá nhiều trong tâm trí đàn ông Việt.

Phụ nữ càng lên cao càng phải thể hiện trách nhiệm với đồng đội nữ và thế hệ phụ nữ đi sau. Việc có một người phụ nữ đứng đầu thôi chưa đủ: tại một số nước Châu Á, Tổng thống hoặc Thủ tướng có thể là phụ nữ, nhưng họ thường là những phụ nữ xuất thân từ những gia tộc chính trị hoặc



thuộc tầng lớp thượng lưu, ít đại diện cho tiếng nói của số đông phụ nữ.

Tôi rất tán thành với Sheryl Sandberg rằng: "Những thành quả xã hội không bao giờ là thứ được ban cho, mà chúng ta phải giành lấy chúng." Tôi còn muốn nhấn mạnh thêm là những thành tựu phải liên tục được đề cao, củng cố, và phát huy tiếp. Chúng ta không thể tự mãn khoanh tay. Có thể lấy Việt Nam làm ví dụ: Việt Nam dù đã đi trước trong số các nước đang phát triển trong vấn đề bình đẳng giới (là một trong những nước đầu tiên đưa vấn đề bình đẳng giới vào hiến pháp), tỉ lệ phụ nữ tham gia Quốc hội đạt 27,3% trong Nhiệm kỳ XI (2002-2007) mà tôi tham gia Quốc hội, nhưng đến kì bầu cử 2011 tỉ lệ đó đã tụt xuống 24,4 %.

Sheryl Sandberg tin rằng: "Một thế giới thật sự bình đẳng là nơi mà phân nửa các thể chế sẽ do phụ nữ lãnh đạo và phân nửa các gia đình do đàn ông lãnh đạo...Điều đó sẽ mang lại một thế giới tốt đẹp hơn." Về điểm này, tôi muốn nói lại hơi khác: "...và tất cả các gia đình chúng ta sẽ được cả nam và nữ đồng lãnh đạo. Vợ-chồng, cha-mẹ cùng chia sẻ, hợp sức và có trách nhiệm cùng nhau gây dựng gia đình."

Để kết thúc phần lời tựa, tôi xin được nói rằng, cũng giống như Sheryl Sandberg, tôi tự hào và tự tin khi khẳng định tôi là một người phụ nữ phấn đấu cho bình đẳng giới. Đó là vì chính bản thân chúng ta, vì bao người phụ nữ khác, vì một thế giới ngày mai tốt đẹp hơn cho tất cả chúng ta - cả nam và nữ.

# GIỚI THIỆU

## Tiếp thu nền cách mạng

Mùa hè năm 2004 tôi mang thai đứa con đầu. Lúc đó, tôi đang phụ trách nhóm bán hàng trực tuyến và vận hành tại Google. Tôi đã gia nhập công ty được ba năm rưỡi, từ khi nó chỉ là một công ty mới thành lập vô danh với vài trăm nhân viên làm việc trong một tòa nhà cũ kỹ. Em bé trong bụng tôi được ba tháng thì Google cũng lớn mạnh thành một công ty có hàng ngàn nhân viên và dọn vào một khu văn phòng phức hợp.

Giai đoạn mang thai của tôi cũng không mấy nhẹ nhàng. Chúng ốm nghén thường gặp trong ba tháng đầu vẫn tiếp diễn với tôi suốt chín tháng liền. Tôi tăng gần 16 ký, chân thì phù nề tăng thêm hai số, to như hai tảng thịt mà tôi chỉ có thể nhìn thấy nếu gác chân lên bàn. Một kỹ sư "đặc biệt nhạy cảm" tại Google đã tuyên bố đặt tên cho một dự án là "Dự án cá voi" để tôn vinh tôi.

Một lần, sau khi buổi sáng mệt mỏi ngồi trong nhà vệ sinh, tôi phải chạy vội đến văn phòng tham dự một cuộc họp với khách hàng. Google đang lớn lên từng ngày khiến chỗ đậu xe trở thành vấn đề, và tôi chỉ tìm được một chỗ đậu xe nằm khá xa. Tôi hối hả băng qua bãi đậu xe, nói vậy chứ thực tế là tôi chỉ ráng lướt nhanh hơn so với tốc độ rùa bò bình thường của một bà bầu. Nhưng như thế cũng đủ làm cho con ốm nghén thêm nặng nề, và tôi phải cầu nguyện trong cuộc họp này không có gì khác ngoài bài trình bày được phát ra từ miệng tôi. Tối đó, tôi kể lại câu chuyện cho chồng nghe. Dave, chồng tôi, cho biết tại Yahoo, nơi anh đang làm việc, người ta chỉ định chỗ đậu xe dành riêng cho các bà mẹ mang thai ngay trước cổng vào văn phòng.

Ngày hôm sau, tôi hùng hổ xông vào - hay đúng hơn là ì ạch lê vào - tìm gặp hai nhà sáng lập Google là Larry Page và Sergey Brin trong phòng làm việc, thực tế chỉ là một căn phòng lớn có đồ chơi và các thiết bị công nghệ nằm lăn lóc trên sàn. Sergey đang ngồi trong góc tập Yoga. Tôi lên tiếng rằng công ty cần có chỗ đậu xe ưu tiên cho bà mẹ mang thai, càng sớm càng tốt. Anh ngẩng đầu lên nhìn tôi và đồng ý ngay lập tức, còn nói thêm rằng tại sao anh không nghĩ đến sớm hơn.

Đến tận bây giờ, tôi vẫn còn ái ngại là mình không nhận ra nhu cầu của bà mẹ mang thai cần có chỗ đậu xe ưu tiên cho đến khi chính bản thân mình mang thai. Tôi là một trong những phụ nữ giữ chức vụ cao tại Google, đáng lý ra tôi phải có trách nhiệm suy nghĩ về những vấn đề như thế này. Nhưng cũng như với Sergey, nó chưa bao giờ xuất hiện trong đầu tôi. Những phụ nữ mang thai khác đã phải chịu đựng trong im lặng, không dám lên tiếng đòi hỏi quyền lợi. Cũng có thể họ thiếu tự tin hay không có thẩm quyền để giải quyết vấn đề. Một phụ nữ mang thai nắm giữ vị trí cao - cho dù người phụ nữ này có hình dạng như cá voi đi nữa - cũng góp phần tạo ra nhiều thay đổi.

Hiện nay, tại Mỹ, Châu Âu, và nhiều nơi khác trên thế giới, đời sống của phụ nữ đã được cải thiện rất nhiều. Chúng ta đứng trên đôi vai của những phụ nữ đi trước, họ đã đấu tranh cho những quyền mà chúng ta nghiệm nhiên cho rằng mình được hưởng. Năm 1947, Anita Summers, mẹ của Larry Summers, người đỡ đầu cho tôi, được tuyển dụng vào Công ty Standard Oil. Khi bà nhận lời đi làm, sếp của bà nói, "Tôi thật mừng là cô nhận lời. Tôi nghĩ rằng mình được lợi khi trả tiền ít hơn cho bộ não tương đương." Phản ứng của bà là cảm thấy thật vinh hạnh. Đây là lời khen tặng thật xứng đáng khi người ta đánh giá bà có bộ não tương đương nam giới. Bà không bao giờ nghĩ rằng mình phải đòi hỏi được trả lương tương xứng.

Chúng ta càng phải biết ơn cuộc đời này nhiều hơn khi tự so sánh với những phụ nữ khác trên thế giới. Vẫn còn nhiều quốc gia từ chối công nhận quyền cơ bản của phụ nữ. Trên toàn thế giới, có khoảng 4,4 triệu bé gái và phụ nữ bị giam cầm trong ngành công nghiệp tình dục. Tại các quốc gia như Afghanistan và Sudan, các bé gái thường không được đi học hay đọc rất ít, người vợ bị xem là tài sản của người chồng, và phụ nữ bị cưỡng hiếp bị ném ra khỏi nhà vì làm ô nhục gia đình. Một số nạn nhân của cưỡng hiếp còn bị cho vào tù vì "vi phạm đạo lý". Chúng ta đang đi trước hàng thế kỷ so với cách đối xử không thể chấp nhận được tại các quốc gia này.

Nhưng biết rằng tình hình có thể tệ hơn không có nghĩa là chúng ta không nên cố gắng cải thiện nó. Khi phụ nữ tuần hành trên đường đòi quyền bầu cử, họ nghĩ đến một thế giới trong đó nam nữ thực sự bình quyền. Một thế kỷ sau, chúng ta vẫn còn đang nheo mắt tìm cách đưa triển vọng này hiện ra rõ hơn.

Sự thật thẳng thừng là đàn ông vẫn đang lãnh đạo thế giới. Điều này có nghĩa là khi đưa ra quyết định có tác động đến chúng ta nhiều nhất, tiếng nói của phụ nữ không được trân trọng. Trong số 195 quốc gia độc lập trên thế giới, chỉ có 17 nước do phụ nữ lãnh đạo. Phụ nữ chỉ nắm giữ khoảng 20% số ghế trong quốc hội trên toàn thế giới. Tháng 11/2012, trong cuộc bầu cử tại Mỹ, lần đầu tiên phụ nữ chiếm được nhiều ghế trong quốc hội, nâng tổng số lên thành 18%. Tại Việt Nam, có khoảng 24% số ghế trong Quốc hội do phụ nữ nắm giữ. Tại quốc hội Châu Âu, một phần ba số ghế do phụ nữ nắm giữ. Các con số này cho thấy không có nơi nào đạt gần đến 50%.

Tỉ lệ phụ nữ nắm giữ vai trò lãnh đạo trong các doanh nghiệp còn thấp hơn. Chỉ có 4% số tổng giám đốc các công ty trong danh sách Fortune 500 là phụ nữ. Tại Mỹ, phụ nữ

giữ khoảng 14% các vị trí điều hành và 17% các vị trí trong hội đồng quản trị, những con số hầu như không nhúc nhích trong một thập niên qua. Khoảng cách càng rộng hơn đối với phụ nữ da màu, vốn chỉ chiếm 4% các chức vụ cao cấp trong doanh nghiệp, 3% vị trí trong hội đồng quản lý, và 5% ghế quốc hội". Trên khắp Châu Âu, phụ nữ nắm giữ 14% vị trí trong hội đồng quản trị. Tại Việt Nam, khoảng 5,23% các công ty trên sàn chứng khoán tp Hồ Chí Minh (HOSE) và sàn chứng khoán Hà Nội (HNX) do phụ nữ nắm quyền tổng giám đốc, và đây là tỉ lệ cao nhất trên thế giới.

Tiến bộ cũng chậm chạp trong lĩnh vực lương thưởng. Năm 1970, phụ nữ Mỹ nhận được 59 xu so với một đô là mà nam giới nhận được với công việc tương đương. Đến năm 2010, phụ nữ đã phản đối, đấu tranh, làm mọi cách để nâng con số này lên thành 77 xu. Nhà hoạt động xã hội Marlo Thomas đã châm biếm trong Ngày trả lương bình đẳng 2011, "Bốn mươi năm và mười tám xu. Một chục trứng đã tăng giá bằng cả chục lần số tiền này". Tại Châu Âu, phụ nữ trung bình nhận được ít hơn 16% so với đồng nghiệp nam ngang hàng. Khác với nhiều quốc gia trên thế giới, khoảng cách lương do giới tại Việt Nam đã ngày càng rộng hơn trong vài thập niên gần đây. Tỉ lệ phụ nữ Việt Nam tham gia lực lượng lao động là 72%, nhưng họ có thu nhập ít hơn 20-30% so với nam giới.

Tôi đã chứng kiến những sự kiện đáng buồn này từ hàng ghế đầu. Tôi tốt nghiệp đại học năm 1991 và tốt nghiệp trường kinh doanh năm 1995. Trong những công việc căn bản sau khi tốt nghiệp, đồng nghiệp của tôi thường cân bằng có cả nam lẫn nữ. Tôi nhận thấy lãnh đạo cấp cao thường hầu như chỉ toàn là nam, nhưng tôi nghĩ đó là do hệ quả của một quá khứ phân biệt đối xử với phụ nữ. Cách so sánh ẩn dụ về tấm trần bằng kính đã bị phá vỡ trong hầu hết các ngành kinh doanh, và tôi tin rằng chỉ còn là vấn đề thời gian đến khi thế hệ của tôi sẽ xâm chiếm giành lấy vai trò lãnh đạo. Nhưng cứ mỗi năm trôi qua, số đồng nghiệp là

nữ ngày càng giảm. Rất thường xuyên, tôi trở thành người phụ nữ duy nhất trong phòng.

Là người phụ nữ duy nhất tôi gặp phải nhiều tình huống khó xử nhưng cũng mở mắt cho tôi rất nhiều. Hai năm sau khi gia nhập Facebook trong vai trò Giám đốc hoạt động, người giữ chức vụ Giám đốc tài chính đột ngột rời công ty, và tôi phải nhảy vào hoàn tất công việc kêu gọi đầu tư. Tôi khởi đầu sự nghiệp của mình từ mảng vận hành, chứ không phải là tài chính, nên quy trình kêu gọi đầu tư đối với tôi khá mới mẻ và cũng có chút đáng sợ. Tôi cùng nhóm làm việc bay đến New York để trình bày trước các công ty quỹ tư nhân. Cuộc họp đầu tiên diễn ra trong một phòng họp giống như bạn thường thấy trên phim ảnh, đầy đủ đến tận chi tiết toàn cảnh Mahattan. Tôi trình bày thông tin chung về công ty và trả lời các câu hỏi. Nhìn chung cũng ổn. Sau đó mọi người đề nghị giải lao ít phút. Tôi quay sang vị Phó Tổng Giám đốc cấp cao và hỏi thăm nhà vệ sinh dành cho nữ. Ông nhìn tôi trắng trằng. Câu hỏi của tôi đã đặt ông vào một tình thế khó xử. Tôi hỏi, "Ông làm ở đây bao lâu rồi?" Và ông trả lời, "Một năm." "Tôi là người phụ nữ duy nhất từng đặt chân vào văn phòng này để trình bày trong suốt một năm qua hay sao?" "Tôi nghĩ thế," ông nói thêm, "hay cũng có thể cô là người duy nhất có nhu cầu sử dụng nhà vệ sinh."

Tôi đã gia nhập lực lượng lao động được hơn hai thập niên, nhưng mọi thứ vẫn không thay đổi. Đã đến lúc chúng ta phải nhận thức được rằng cuộc cách mạng đã chứng lại rồi. Lời hứa đạt bình đẳng chưa phải là bình đẳng.

Một thế giới thật sự bình đẳng là nơi phụ nữ nắm quyền tại một nửa số quốc gia trên thế giới, tại một nửa số công ty trên thế giới, và nam giới phải lo vun vén cho một nửa số gia đình trên thế giới. Tôi tin rằng thế giới này sẽ tốt đẹp hơn. Các định luật kinh tế và những nghiên cứu về đa dạng cho thấy nếu chúng ta phát huy được hết nguồn nhân lực và

tài lực, tổng hiệu năng sẽ được cải thiện. Nhà đầu tư huyền thoại Warren Buffett từng tuyên bố một cách tự hào rằng một trong những lý do giúp ông thành công rực rỡ là ông chỉ phải cạnh tranh với một nửa thế giới. Những vị Warren Buffett trong thế hệ của tôi vẫn còn đang tận hưởng lợi thế này. Khi càng có nhiều người tham gia vào cuộc đua, càng có nhiều kỷ lục bị phá vỡ. Và thành tựu khi đó không chỉ mang lại lợi ích cho cá nhân mà còn cho tất cả chúng ta.

Đêm trước khi Leymah Gbowee đoạt giải Nobel Hòa bình năm 2011 vì đã dẫn dắt phụ nữ đấu tranh góp phần lật đổ nhà độc tài Liberia, bà có mặt tại bữa tiệc sách ở nhà tôi. Chúng tôi ăn mừng xuất bản quyển tự truyện của bà , "Mighty be Our Powers", nhưng đó là một bữa tiệc buồn. Một vị khách hỏi bà liệu phụ nữ Mỹ có thể làm gì để giúp những người đã trải qua kinh hoàng hay bị cưỡng hiếp tập thể tại những nơi như Liberia. Câu trả lời của bà đơn giản chỉ có năm chữ "Phụ nữ phải nắm quyền". Leymah và tôi là hai người đến từ hai thế giới hoàn toàn khác nhau, nhưng chúng tôi có chung một kết luận. Điều kiện dành cho phụ nữ sẽ được cải thiện khi có thêm nhiều phụ nữ nắm giữ vị trí lãnh đạo, cất lên tiếng nói mạnh mẽ và quyền lực đòi hỏi đáp ứng nhu cầu và giải quyết quan ngại của mình.

Điều này đưa chúng ta đến một câu hỏi khác - bằng cách nào? Làm thế nào chúng ta gỡ bỏ những rào cản đang ngăn trở phụ nữ không được lên cao hơn? Phụ nữ phải đối mặt với nhiều rào cản rõ ràng trong công việc, bị phân biệt đối xử lộ liễu hay tinh vi, bị quấy rối tình dục. Không nhiều nơi làm việc cho phép phụ nữ chọn giờ làm việc linh động, cung cấp dịch vụ giữ trẻ, hay cho phép cho mẹ được nghỉ phép nhiều hơn để vừa theo đuổi sự nghiệp vừa nuôi dạy con cái. Nam giới dễ dàng tìm được người đỡ đầu, một yếu tố rất quan trọng nếu muốn tiến bộ trong sự nghiệp. Ngoài ra, phụ nữ còn phải chứng tỏ mình có giá trị cao hơn nhiều so với nam giới. Và việc này không chỉ diễn ra trong suy nghĩ. Khảo sát năm 2011 của McKinsey ghi nhận nam giới

thăng tiến dựa trên tiềm năng, trong khi phụ nữ thăng tiến dựa trên thành tích đã đạt được.

Bên cạnh những rào cản bên ngoài do xã hội dựng lên, phụ nữ còn bị ngăn cản bởi hàng rào bên trong chính bản thân họ. Chúng ta tự giữ chân mình theo cách này hay cách khác, do thiếu tự tin, do không dám giơ tay, và tự kéo mình về phía sau trong khi đáng lẽ phải tiến về phía trước. Chúng ta tiếp thu những thông điệp tiêu cực đến với mình trong cuộc đời - những thông điệp cho rằng chúng ta không nên lớn tiếng, hùng hổ, thể hiện uy quyền hơn nam giới. Chúng ta tự hạ thấp kỳ vọng về khả năng của mình. Chúng ta vẫn tiếp tục giành lấy công việc nội trợ và chăm sóc con cái. Chúng ta chấp nhận hạ thấp mục tiêu sự nghiệp của mình để nhường chỗ cho người bạn đời và con cái thậm chí còn chưa chào đời. So với các đồng nghiệp nam giới, không nhiều phụ nữ tham vọng đạt đến các chức vụ cao. Đây không phải là danh sách của các phụ nữ khác. Bản thân tôi cũng đã phạm tất cả mọi sai lầm trong danh sách này. Đến bây giờ, thỉnh thoảng tôi vẫn thế.

Lập luận của tôi là phải loại bỏ những rào cản bên trong này thì mới có thể thu tóm quyền lực. Người khác thì tranh luận rằng phụ nữ chỉ có thể nắm quyền khi các rào cản thể chế biến mất. Đây rõ ràng là tình huống con gà và quả trứng. Con gà: Phụ nữ sẽ phá vỡ các rào cản bên ngoài khi chúng ta nắm giữ vai trò lãnh đạo. Chúng ta sẽ tiến thẳng vào văn phòng các ông sếp và đòi hỏi những gì chúng ta cần, kể cả chỗ đậu xe ưu tiên khi mang thai. Hay tốt hơn nữa, chúng ta trở thành sếp lớn và đảm bảo tất cả phụ nữ đều được hưởng những gì họ cần. Quả trứng: Chúng ta cần loại bỏ các rào cản bên ngoài để có thể tiến đến vị trí này. Cả hai đều đúng, Do đó, thay vì tranh luận về triết lý xem con gà hay quả trứng có trước, chúng ta hãy cùng thống nhất sẽ đấu tranh theo cả hai hướng. Cả hai hướng đều quan trọng như nhau. Tôi khuyến khích phụ nữ giải quyết



vấn đề theo hướng con gà, nhưng tôi cũng hoàn toàn ủng hộ những người chọn hướng quả trứng.

Rào cản bên trong hiếm khi được thảo luận và thường bị đánh giá không quan trọng. Trong suốt cuộc đời mình, tôi thường xuyên được nghe kể về những bất công trong văn phòng và khó khăn khi phải đảm đương sự nghiệp và gia đình. Tuy nhiên, tôi hiếm khi nghe kể về những kềm hãm tôi có thể tự gây ra cho mình. Những rào cản bên trong này xứng đáng được quan tâm nhiều hơn, một phần vì chúng ta hoàn toàn thuộc quyền kiểm soát của chúng ta. Chúng ta có thể dẹp ngay những rào cản bên trong con người mình ngay hôm nay. Chúng ta có thể bắt đầu ngay lập tức.

Tôi chưa bao giờ nghĩ mình sẽ viết sách. Tôi không phải là một học giả, hay nhà báo, hay nhà xã hội học. Nhưng tôi quyết định sẽ lên tiếng sau khi trò chuyện với hàng trăm phụ nữ, lắng nghe những nhọc nhằn của họ, chia sẻ những nhọc nhằn của riêng tôi, và nhận thấy những gì chúng tôi đạt được vẫn chưa đủ và có nguy cơ vượt khỏi tay. Chương đầu tiên trong quyển sách này đặt ra những thách thức phức tạp mà phụ nữ phải đối mặt. Các chương tiếp theo chú trọng đến sự điều chỉnh hay thay đổi mà chúng ta có thể tự thực hiện: tăng mức độ tự tin ("Ngồi vào bàn"), yêu cầu bạn đời làm việc nhà nhiều hơn ("Bạn đời phải thật sự là bạn đời"), không tự đặt ra cho mình những tiêu chuẩn không thể đạt được ("Hoang tưởng về những người đa năng"). Tôi không dám tuyên bố mình có giải pháp hoàn hảo đối với vấn đề sâu sắc và phức tạp như thế này. Tôi chỉ trình bày dữ liệu trung thực, nghiên cứu khoa học, quan sát từ bản thân, và những bài học tôi đã tích lũy.

Đây không phải là một quyển hồi ký, mặc dù tôi có đưa vào những câu chuyện về cuộc đời mình. Đây cũng không phải là sách tự hoàn thiện bản thân, mặc dù tôi thật lòng mong muốn nó sẽ giúp ích cho bạn. Đây cũng không phải là quyển sách về quản trị sự nghiệp, mặc dù tôi có đưa ra một

số lời khuyên về lĩnh vực này. Đây cũng không phải là một tuyên ngôn nữ quyền - cho dù, nó cũng có hơi hướm của tuyên ngôn nữ quyền, nhưng tôi hy vọng nó sẽ tạo cảm hứng cho cả hai giới nam lẫn nữ.

Dù dưới hình thức nào, tôi viết quyển sách này cho bất cứ phụ nữ nào muốn gia tăng cơ hội đạt vị trí tối cao trong lĩnh vực của mình hay mong muốn theo đuổi hết mình mục tiêu cuộc đời. Bất cứ phụ nữ nào đang ở bất cứ giai đoạn nào trong cuộc đời hay sự nghiệp, từ người chỉ mới bắt đầu đến người đang tạm nghỉ và muốn tìm cách quay lại. Tôi cũng viết cho một bộ phận nam giới muốn tìm hiểu những khó khăn mà phụ nữ phải đối mặt - những người là đồng nghiệp, vợ, mẹ, hay con gái của họ - để từ đó góp phần xây dựng một thế giới bình đẳng.

Quyển sách này cổ vũ phụ nữ thẳng tiến, có tham vọng theo đuổi mục tiêu của mình. Và mặc dù tôi tin rằng gia tăng số lượng phụ nữ nắm giữ quyền lực là một yếu tố thiết yếu để đảm bảo bình đẳng thật sự, tôi không cho rằng chỉ có một định nghĩa duy nhất về thành công hay hạnh phúc. Không phải phụ nữ nào cũng muốn theo đuổi sự nghiệp. Không phải phụ nữ nào cũng muốn con cái. Không phải phụ nữ nào cũng muốn toàn vẹn cả đôi. Tôi không bao giờ hô hào chúng ta phải cùng chung mục đích. Nhiều người không quan tâm đến quyền lực, không phải vì họ không có tham vọng, mà vì họ đang sống cuộc đời đúng như họ mong muốn. Có những đóng góp rất quan trọng cho thế giới này đến từ việc quan tâm chăm sóc cho riêng từng người. Chúng ta mỗi người đều phải tự thiết lập con đường riêng của mình và xác định mục tiêu cuộc đời sao cho phù hợp với cuộc sống, giá trị, và ước mơ của mình.

Tôi cũng hiểu phần lớn phụ nữ vẫn phải vất vả lo cho cuộc sống và chăm sóc gia đình. Quyển sách này có những phần phù hợp hơn với những phụ nữ may mắn có quyền chọn lựa làm bao nhiêu, làm khi nào, và làm ở đâu; và cũng

có những phần áp dụng được cho mọi tình huống mà phụ nữ đối mặt mỗi ngày trong công việc, trong cuộc sống, và trong gia đình. Nếu chúng ta thành công trong việc đưa tiếng nói phụ nữ ngày càng nhiều hơn ở các cấp cao hơn, chúng ta sẽ mở rộng thêm cơ hội và đối xử bằng cho tất cả mọi người.

Một số người, đặc biệt là phụ nữ trong giới kinh doanh, đã cảnh báo tôi về việc công khai tuyên bố những vấn đề này. Khi tôi vẫn cứ lên tiếng, mặc dù nhiều nhận xét của tôi làm bất bình người trong cả hai giới. Tôi biết một số người tin rằng khi nhấn mạnh rằng phụ nữ có thể tự thay đổi mình - thúc giục họ tiến tới - có vẻ như tôi đang làm đảo lộn trật tự thế giới. Hay tệ hơn, họ kết tội tôi đổ lỗi cho nạn nhân, thay vào đó, tôi tin rằng phụ nữ lãnh đạo chính là chìa khóa giải quyết vấn đề. Một số nhà phê bình cũng chỉ ra rằng đối với tôi việc tiến tới là quá đơn giản, vì tôi có nguồn tài chính sẵn sàng hỗ trợ các nhu cầu của mình. Mục đích của tôi là chia sẻ những lời khuyên hữu ích ngay cả trước khi tôi biết đến Google hay Facebook và áp dụng được cho phụ nữ trong nhiều hoàn cảnh khác nhau.

Tôi đã từng nghe nhiều chỉ trích như thế trước đây và tôi biết sẽ còn phải nghe chúng - và thêm nhiều chỉ trích khác - trong tương lai. Tôi hy vọng thông điệp của mình sẽ được đánh giá trên chính giá trị của nó. Chúng ta không thể trốn tránh cuộc đối thoại này. Vấn đề vượt quá tất cả chúng ta. Đã đến lúc chúng ta phải khuyến khích thêm nhiều phụ nữ ấp ủ ước mơ và khuyến khích nam giới ủng hộ phụ nữ trong công việc và trong gia đình.

Chúng ta có thể khôi lại cuộc cách mạng bằng cách tiếp thu nền cách mạng. Sự chuyển biến sang một thế giới bình đẳng hơn sẽ đến với từng người. Chúng ta sẽ tiến gần hơn đến mục tiêu chung là bình đẳng thực sự khi từng phụ nữ dần thân tiến tới.



# CHƯƠNG I

## Khoảng trống tham vọng lãnh đạo

Bạn sẽ làm gì nếu bạn không sợ hãi?

Bà ngoại tôi, Rosalind Einhorn, sinh cùng ngày với tôi nhưng trước tôi 52 năm, ngày 28/8/1917. Cũng như những gia đình gốc Do Thái nghèo khổ sinh sống tại các hạt thuộc thành phố New York, gia đình bà sống trong một căn hộ nhỏ, chật hẹp, đông đúc, gần gũi với bà con họ hàng. Cha mẹ, cô chú của bà gọi con cháu là con trai bằng tên riêng, còn gọi bà và chị em gái của bà một cách chung chung là "Gái".

Vào thời kỳ Đại khủng hoảng, bà ngoại tôi phải bỏ học ở trường Trung học Morris để giúp gia đình kiếm sống bằng cách nhận khâu hoa vải lên váy lót để mẹ bà mang đi bán lại kiếm chút tiền lời. Trong cộng đồng không ai nghĩ đến việc yêu cầu các cậu con trai bỏ học. Việc học của con trai là niềm hy vọng giúp gia đình có thể leo lên cao trên chiếc thang tài chính và vị thế xã hội. Trong khi đó, việc học của con gái vừa kém quan trọng xét về mặt tài chính, vì các cô cũng sẽ không có khả năng đóng góp vào thu nhập của gia đình, vừa kém quan trọng về mặt văn hóa, vì con trai thì phải học kinh torah trong khi con gái chỉ cần vén khéo việc nhà. Bà ngoại tôi may mắn được một giáo viên đến tận nhà đề nghị cho bà đi học lại. Bà theo học hết trung học và sau đó tốt nghiệp trường ĐH California tại Berkeley.

Sau khi tốt nghiệp đại học, "Gái" làm công việc bán sách và phụ kiện cho sách tại tiệm David trên đường Fifth Avenue. Khi bà rời công việc này để lập gia đình với ông

ngoại tôi, truyền thuyết kể lại là tiệm David phải thuê bốn người để thay vị trí của bà. Nhiều năm sau, khi công việc kinh doanh son của ông ngoại tôi trục trặc, bà nhẩy vào thực hiện một số động tác khó khăn mà ông tôi còn ngần ngại, giúp cho gia đình thoát khỏi thảm họa tài chính. Bà lại tiếp tục thể hiện khả năng kinh doanh của mình khi bước vào độ tuổi 40. Sau khi bị chẩn đoán ung thư vú, bà đánh bại nó và cống hiến đời mình cho việc kêu gọi đóng góp cho bệnh viện nơi đã chữa trị cho bà bằng cách bán đồng hồ cũ chất trên thùng xe của bà. "Gái" kiếm được khoản lợi nhuận mà Apple cũng phải thềm thuồng. Tôi chưa bao giờ gặp người nào có nguồn năng lượng và quyết tâm cao độ như bà. Khi Warren Buffet nhắc đến việc cạnh tranh với một nửa thế giới, tôi nghĩ đến bà và tự hỏi cuộc đời bà sẽ ra sao nếu bà sinh ra chậm hơn nửa thế kỷ.

Khi bà ngoại có gia đình - mẹ tôi và hai người em trai - bà chú trọng nền học vấn cho tất cả các con. Mẹ tôi theo học ĐH Pennsylvania, trong các lớp học chung nam nữ. Mẹ tôi tốt nghiệp năm 1965 với tấm bằng văn chương Pháp, mẹ tham khảo lực lượng lao động mà theo mẹ có hai chọn lựa nghề nghiệp dành cho phụ nữ: nghề giáo hay nghề y tá. Mẹ tôi chọn nghề giáo. Mẹ bắt đầu theo học chương trình tiến sĩ, lập gia đình và sau đó phải bỏ nghề khi mang thai tôi. Người ta xem việc người chồng phải cần đến sự hỗ trợ tài chính của vợ là dấu hiệu của hèn kém, nên mẹ tôi chọn làm nội trợ và tích cực làm việc thiện nguyện. Sự phân chia lao động hàng thế kỷ vẫn còn đó.

Mặc dù tôi lớn lên trong một gia đình truyền thống, cha mẹ tôi đặt kỳ vọng như nhau giữa tôi, em gái, và em trai tôi. Cả ba chúng tôi được khuyến khích phải học thật giỏi trong trường, chia sẻ việc nhà một cách công bằng, và tham gia vào các hoạt động ngoại khóa. Chúng tôi cũng phải giỏi thể thao nữa. Em trai và em gái tôi tham gia các nhóm chơi thể thao, nhưng tôi luôn là đứa được chọn sau cùng trong giờ thể dục. Mặc dù không giỏi thể thao, tôi được dạy dỗ để tin

rằng con gái cũng có thể làm được bất cứ điều gì con trai làm được và tất cả mọi con đường sự nghiệp đều rộng mở đón chào tôi.

Khi tôi vào đại học mùa thu năm 1987, các bạn trong lớp thuộc cả hai giới đều tập trung hết mình cho việc học. Tôi không nhớ mình có nghĩ đến tương lai khác hơn so với các bạn nam hay không. Tôi cũng không nhớ có bao giờ trao đổi về việc một ngày nào đó sẽ phải cân bằng giữa công việc và con cái. Chúng tôi đều cho rằng mình sẽ đạt được cả hai. Nam và nữ cạnh tranh thẳng thắn và nhiệt tình với nhau trong lớp, trong các hoạt động, và khi đi phỏng vấn. Chỉ cách bà tôi hai thế hệ, sân chơi dường như đã cân bằng.

Nhưng hơn hai mươi năm sau khi tốt nghiệp đại học, thế giới vẫn chưa tiến bộ nhiều như tôi mong muốn. Hầu hết các bạn nam ngày xưa giờ đều làm trong môi trường chuyên nghiệp. Một số bạn nữ làm việc toàn thời gian hay bán thời gian bên ngoài gia đình, nhưng cũng có rất nhiều người ở nhà làm mẹ và tham gia công việc thiện nguyện như mẹ tôi. Đây cũng là xu hướng chung trên cả nước. So với các đồng nghiệp nam giới, nhiều phụ nữ được đào tạo cao lại rút lui khỏi lực lượng lao động với tỉ lệ cao. Đồng thời, những con số phân cách này khiến cho các tổ chức và người đỡ đầu chuyển sang đầu tư nhiều hơn vào nam giới, mà theo thống kê nhiều khả năng sẽ tiếp tục sự nghiệp.

Judith Rodin, chủ tịch Quỹ Rockefeller và là người phụ nữ đầu tiên giữ vai trò chủ tịch một đại học trong nhóm Ivy League, đã từng nhận xét với một nhóm phụ nữ ngang tuổi tôi, "Thế hệ tôi đã tranh đấu rất nhiều để mang lại quyền chọn lựa cho các bạn. Chúng tôi tin vào chọn lựa. Nhưng chọn rồi bỏ công việc không phải là chọn lựa chúng tôi nghĩ các bạn sẽ đưa ra".

Chuyện gì đã xảy ra? Thế hệ của tôi được nuôi dạy trong một thời đại ngày càng bình đẳng, một xu hướng

chúng tôi nghĩ sẽ còn tiếp tục. Khi nhìn lại, chúng tôi nhận ra mình còn ngây thơ và duy tâm. Kết hợp khát khao sự nghiệp và đời sống hóa ra là một thách thức lớn hơn tưởng tượng của chúng tôi. Những năm tháng cần phải đầu tư tối đa cho sự nghiệp cũng chính là những năm tháng đồng hồ sinh học đề nghị chúng tôi phải sinh con cái. Bận đời của chúng tôi không chia sẻ việc nhà hay chăm sóc con, và thế là chúng tôi sống trong tình trạng hai việc cùng lúc. Chỗ làm chưa kịp thay đổi và chưa cho chúng tôi những lựa chọn linh hoạt để đảm trách việc nhà. Chúng tôi đã không tính trước những điều này. Chúng tôi bị đánh úp bất ngờ.

Nếu thế hệ của tôi quá ngây thơ, thì các thế hệ kế tiếp lại quá thực dụng. Chúng tôi biết quá ít, còn bây giờ các cô gái lại biết quá nhiều. Các cô gái thế hệ này không phải là thế hệ đầu tiên nhận được cơ hội bình đẳng, nhưng họ là người đầu tiên hiểu rằng tất cả các cơ hội này không có nghĩa là họ nghiêm nhiên sẽ thành công trong nghề nghiệp. Nhiều cô gái đã chứng kiến mẹ của họ cố gắng "làm hết mọi thứ" và quyết định phải chấp nhận buông tay thứ gì đó. Và thứ đó thường là sự nghiệp.

Phụ nữ có đủ kỹ năng để lãnh đạo trong công việc là chuyện không có gì phải bàn. Nữ sinh ngày càng đạt điểm cao hơn nam sinh trong trường, chiếm 57% tỉ lệ tốt nghiệp đại học và 60% tỉ lệ tốt nghiệp thạc sĩ tại Mỹ. Tại Việt Nam, phụ nữ chiếm khoảng 49% trong số người tốt nghiệp đại học. Tại Châu Âu, 82% phụ nữ trong độ tuổi từ 20-24 đã hoàn tất ít nhất là cấp ba, so với 77% nam giới. Kết quả học tập này thậm chí còn làm nhiều người lo sợ "ngày tàn của đàn ông". Tuy nhiên, nếu như thái độ tuân thủ, giơ tay xin phát biểu ý kiến được khen ngợi trong trường học, thì chúng lại không được đánh giá cao trong cơ sở. Tiến thân trong công việc thường tùy thuộc vào khả năng chấp nhận rủi ro và tự tin vào bản thân - những tính cách không được khuyến khích thể hiện ở phụ nữ. Điều này giải thích vì sao kết quả học tập của các nữ sinh lại chưa được chuyển hóa



thành số lượng phụ nữ nắm giữ vị trí cao trong công việc. Con đường cung cấp nguồn nhân lực có trình độ không thiếu phụ nữ ở vị trí khởi đầu, nhưng đến giai đoạn lãnh đạo, con đường lại chật hẹp nam giới.

Có nhiều lý do dẫn đến sự sàng lọc này, nhưng một yếu tố quan trọng là khoảng cách tham vọng làm lãnh đạo. Dĩ nhiên, xét về cá nhân, phụ nữ càng tham vọng không kém gì nam giới. Tuy nhiên, nếu phân tích kỹ, dữ liệu cho thấy trong hầu hết các ngành nghề, lĩnh vực, nam giới tham vọng đạt vị trí cao nhiều hơn nữ giới. Khảo sát năm 2012 của McKinsey trong số hơn bốn ngàn nhân viên tại các công ty hàng đầu cho thấy 36% nam giới muốn trở thành CEO, so với con số 18% ở nữ giới. Khi công việc được miêu tả là quyền lực, thử thách, trách nhiệm, chúng có sức hấp dẫn cao đối với nam giới. Và mặc dù khoảng cách tham vọng này thể hiện rõ rệt ở các chức vụ cao cấp, tình hình cũng không mấy khả quan ở những bậc thang nghề nghiệp còn lại. Khảo sát sinh viên đại học cho thấy nhiều nam sinh hơn nữ sinh chọn "đạt vị trí quản lý" là mục tiêu nghề nghiệp trong vòng ba năm sau khi tốt nghiệp. Ngay cả trong cộng đồng những người làm công tác chuyên môn, nam giới cũng tự nhận mình là "tham vọng" nhiều hơn nữ giới.

Hy vọng đã bắt đầu lóe lên cho thấy một sự thay đổi đang diễn ra trong thế hệ kế tiếp. Nghiên cứu Pew năm 2012 lần đầu tiên cho thấy trong số thanh niên tuổi từ 18 - 34, số phụ nữ (66%) nhiều hơn so với nam giới (59%) cho rằng "thành công trong công việc hay nghề nghiệp với mức lương cao" là điều quan trọng trong cuộc đời. Một khảo sát gần đây của Millennials cho thấy phụ nữ cũng tự đánh giá mình là tham vọng ngang với nam giới. Mặc dù đây là dấu hiệu đáng mừng, trong nhóm này, khoảng cách tham vọng lãnh đạo vẫn tồn tại. Phụ nữ thế hệ thiên niên kỷ ít đồng tình với câu nói "Tôi khao khát vị trí lãnh đạo trong lĩnh vực công việc của mình" so với nam giới. Tỷ lệ phụ nữ đánh giá

bản thân là "lãnh đạo", "người có tầm nhìn", "tự tin", và "sẵn sàng chấp nhận rủi ro" cũng thấp hơn nam giới.

Nam giới quyết tâm đạt vị trí lãnh đạo, nên cũng không ngạc nhiên khi thực tế họ chiếm được vị trí lãnh đạo, đặc biệt là khi phụ nữ phải đối mặt với rất nhiều rào cản. Khuôn mẫu này đã có từ trước khi họ bước chân vào nghề nghiệp. Tác giả Samantha Ettus và chồng đã đọc quyển kỷ yếu năm mẫu giáo của con gái, trong đó mỗi trẻ đều trả lời câu hỏi "Con muốn làm gì khi con lớn lên?" Họ nhận thấy nhiều bé trai muốn trở thành tổng thống. Không có bé gái nào có cùng ước mơ. (Dữ liệu hiện tại cho thấy khi các bé gái này lớn lên, các em sẽ vẫn không thay đổi cách suy nghĩ.) Tại trường phổ thông, tỉ lệ học sinh nam khao khát vị trí lãnh đạo trong sự nghiệp tương lai cũng cao hơn học sinh nữ. Tại năm mươi trường đại học hàng đầu, chỉ có chưa đầy một phần ba các chủ tịch hội nhóm trong trường là nữ.

Tham vọng thành đạt trong nghề nghiệp ở nam giới được xem là tất yếu, trong khi đối với nữ giới là vô thưởng vô phạt - hay thậm chí tệ hơn, bị đánh giá tiêu cực. "Cố ấy tham vọng quá" không phải là lời khen trong nền văn hóa này. Phụ nữ hung hãn và cứng rắn đã vi phạm luật bất thành văn về ứng xử trong xã hội. Nam giới thường xuyên được hoan nghênh vì có tham vọng, quyền lực, thành công, nhưng nếu phụ nữ thể hiện những tính cách này, họ phải gánh chịu sự đầy dọa của xã hội. Thành công của người phụ nữ đều đi kèm với mức giá phải trả.

Và cho dù tiến bộ, phụ nữ vẫn phải chịu áp lực xã hội về vấn đề hôn nhân khi còn trẻ. Khi tôi theo học đại học, cha mẹ tôi bên cạnh việc chú trọng kết quả học tập, vẫn không ngừng nhắc nhở về hôn nhân. Cha mẹ nhắc tôi rằng phụ nữ phải lập gia đình sớm để tìm được người tử tế trước khi họ bị cướp mất. Tôi nghe theo lời khuyên này và trong suốt những năm đại học, tôi săn soi những người bạn trai của

mình như người chồng tương lai (mà tôi dám chắc rằng cách tốt nhất để làm hỏng buổi hẹn hò ở tuổi mười chín.)

Khi tôi tốt nghiệp, thầy hướng dẫn luận án, Larry Summers, đề nghị tôi nộp hồ sơ xin học bổng nghiên cứu quốc tế. Tôi phản đối ý tưởng này với lý do một quốc gia xa lạ không phải là nơi thích hợp để tìm chồng. Thay vào đó, tôi dọn đến sống ở Washington D.C, nơi không thiếu những người tiềm năng. Chiêu này đã thành công. Trong năm đầu tiên sau khi tốt nghiệp, tôi gặp được một người không chỉ đủ tiêu chuẩn mà còn thật tuyệt vời, nên tôi đã lập gia đình với anh ta. Tôi hai mươi bốn tuổi và tin rằng hôn nhân là bước đi đầu tiên - và là bước cần thiết - để tiến hành một cuộc đời hạnh phúc và thành đạt.

Cuộc đời không diễn ra suôn sẻ. Tôi chưa đủ chín chắn để thực hiện quyết định cuộc đời này, và mối quan hệ của chúng tôi nhanh chóng rạn nứt. Đến năm hai mươi lăm tuổi, tôi đã kịp lập gia đình...và li dị. Lúc đó, tôi cảm thấy đây là một thất bại nào nề cho bản thân và cho hình ảnh của mình. Suốt nhiều năm liền, tôi thấy cho dù mình có thành công đến mấy trong công việc, nó vẫn không xóa nhòa được hai chữ ly dị đã khắc trên ngực mình. (Gần mười năm sau, tôi học được sự thật rằng "người tốt" không bị cướp mất hết, và tôi đã vui sướng kết hôn với Dave Goldberg.)

Giống như tôi, Gayle Tzemach Lemmon, phó giám đốc Chương trình phụ nữ và Ngoại giao thuộc Hội đồng Quan hệ Quốc tế, cũng được khuyến khích ưu tiên cho hôn nhân. Như bà kể lại trên tờ The Atlantic, "Năm 27 tuổi, tôi nhận được học bổng danh giá đến Đức để học tiếng Đức và làm việc cho tờ Wall Street Journal... Đây là cơ hội tuyệt vời cho một cô gái ngoài hai mươi xét trên mọi góc độ, và tôi biết nó sẽ giúp tôi rất nhiều trong kế hoạch cao học và xa hơn nữa. Tuy nhiên, các cô bạn gái của tôi đã tỏ ra kinh ngạc và hoảng sợ khi biết tôi sẽ chia cách với người bạn trai của mình để sống ở nước ngoài một năm. Người thân hỏi thăm

tôi có sợ rồi đây tôi sẽ không thể kết hôn. Khi tôi tham dự một buổi tiệc nướng với bạn trai lúc đó, sếp của anh chàng kéo tôi ra một bên để nhắc nhở "mấy người như anh chàng này không còn nhiều đâu". Kết quả của những phản ứng tiêu cực này, kéo theo quan điểm của Gayle, là nhiều phụ nữ "vẫn xem tham vọng là điều xấu xa."

Nhiều người tranh luận với tôi rằng vấn đề không nằm ở tham vọng. Phụ nữ không hề kém tham vọng hơn nam giới, theo họ, chẳng qua phụ nữ được khai sáng với những mục tiêu khác, giàu ý nghĩa hơn. Tôi không phản đối hay khinh thường lập luận này. Cuộc sống mà không chỉ là cố gắng leo lên trên nấc thang sự nghiệp, mà còn phải nuôi dạy con cái, thỏa mãn khát khao cá nhân, đóng góp cho xã hội, và làm cho cuộc sống của nhiều người khác tốt đẹp hơn. Và có nhiều người rất yêu thích gắn bó với công việc nhưng không có - và cũng không nên bị ép buộc - khao khát điều hành tổ chức. Vị trí lãnh đạo không phải là cách duy nhất để tạo nên tác động sâu sắc.

Tôi cũng thừa nhận giữa nam giới và nữ giới có sự khác biệt sinh lý. Tôi đã nuôi hai con bằng sữa mẹ và tôi nhận thấy rằng đây không phải là công việc chồng tôi có thể đảm đương được. Phải chăng có những tính cách do giới quy định và vì thế phụ nữ thường che chở và nam giới thì bạo dạn? Cũng có thể. Tuy nhiên, trong thế giới hiện nay, khi chúng ta không còn phải săn bắn để kiếm thức ăn, khát khao lãnh đạo phần lớn là do yếu tố văn hóa tạo ra và củng cố. Cá nhân tự đánh giá khả năng và mong muốn thành công phần lớn xuất phát từ kỳ vọng của xã hội.

Ngay từ khi mới sinh ra, bé trai và bé gái đã được đối xử khác nhau. Cha mẹ thường nói chuyện nhiều hơn với bé gái. Các bà mẹ đánh giá quá cao khả năng bò của con trai và đánh giá thấp khả năng bò của con gái. Do suy nghĩ bé gái cần được giúp đỡ nhiều hơn so với bé trai, các bà mẹ

thường dành nhiều thời gian chăm sóc nâng niu bé gái và thường dành thời gian nhìn bé trai tự chơi một mình.

Những thông điệp văn hóa khác còn thô bạo hơn. Gymboree từng bán các bộ áo cho trẻ con in thông điệp "thông minh như bố" cho bé trai và "xinh đẹp như mẹ" cho bé gái. Cũng năm đó, J.C.Penny giới thiệu áo thun cho các thiếu nữ với dòng chữ khoe khoang "Quá đẹp không cần làm bài tập." Chuyện này không phải là chuyện của năm 1951. Chuyện xảy ra trong năm 2011.

Tệ hơn, thông điệp dành cho bé gái không chỉ khuyến khích phát triển những tính cách hời hợt mà còn có khuynh hướng ngăn cản xu hướng lãnh đạo. Khi bé gái muốn lãnh đạo, em bị gọi là hống hách. Bé trai ít khi nào bị gọi là hống hách vì khi bé trai làm sếp không ai ngạc nhiên hay giận dữ. Là một người từng thường xuyên bị gọi như vậy khi còn nhỏ, tôi biết đó không phải là lời khen.

Những câu chuyện hống hách của tôi khi còn nhỏ được kể đi kể lại như chuyện cười. Mà đúng thế, khi tôi còn ở tiểu học, tôi đã dạy cho hai em, David và Michelle, đi lẻo đẻo theo tôi, nghe tôi đọc thoại, và hét toáng lên "Đúng rồi!" khi tôi kết thúc. Tôi là đứa trẻ lớn nhất trong xóm và thường xuyên tổ chức các buổi trình diễn để tôi có dịp làm đạo diễn và thành lập câu lạc bộ để tôi làm lãnh đạo. Người ta thì cười vui khi nghe kể lại, nhưng đến nay tôi vẫn cảm thấy xấu hổ về hành vi của mình (thật là một điều đáng nói nếu xét rằng tôi đang viết một quyển sách tuyên bố rằng không nên tạo cho bé gái cảm giác này, hay biết đâu đây chính là lý do khiến tôi viết sách).

Ngay cả khi chị em chúng tôi đã bước vào tuổi bầm, cách dễ nhất để các em chọc ghẹo tôi là cứ lôi mấy cái chuyện này ra kể lại. Khi tôi và Dave cưới nhau, David và Michelle đã đứng lên chúc mừng bằng một bài vừa buồn cười vừa dễ thương, bắt đầu như sau: "Xin chào! Có thể quý vị nghĩ rằng chúng tôi là em trai em gái của Sheryl, nhưng

thực tế chúng tôi là nhân viên đầu tiên của Sheryl - nhân viên số một và số hai. Đầu tiên, khi mới được một tuổi và ba tuổi, chúng tôi yếu ớt và chẳng làm nên trò trống gì. Không có kỷ luật, lại lười biếng. Mới ngồi xuống đọc tờ báo sáng là chúng tôi đã phun phèo phèo đầy người. Nhưng Sheryl nhìn thấy chúng tôi có tiềm năng. Suốt hơn 10 năm, Sheryl đã đón nhận và nhào nặn chúng tôi thành hình". Mọi người đều cười. Hai em tôi nói tiếp, "Theo chúng tôi biết Sheryl không bao giờ chơi thật tình khi còn nhỏ, mà chỉ là sắp xếp cho các bạn chơi. Sheryl cũng kiểm soát cả người lớn nữa. Khi cha mẹ chúng tôi đi nghỉ hè, và ông bà phải đến giữ nhà. Trước khi cha mẹ chúng tôi lên đường, Sheryl phản đối, "Bây giờ con phải chăm cho David và Michelle và ông bà nữa. Thật không công bằng!" Mọi người càng cười lớn hơn.

Tôi cũng cười, nhưng trong tôi vẫn có cảm nghĩ không đồng tình với việc một cô bé gái mà bị xem là..độc tài.

Từ khi còn nhỏ, bé trai đã được khuyến khích lãnh đạo và đưa ra ý kiến. Giáo viên trao đổi nhiều hơn với học sinh nam, gọi tên các em nam thường hơn, và đặt nhiều câu hỏi cho nam sinh. Các em nam thường xung phong trả lời nhiều hơn, và khi các em nói, giáo viên thường lắng nghe. Khi em nữ lên tiếng trả lời, giáo viên thường khiển trách em vi phạm nội quy và nhắc nhở em phải giơ tay xin phép trước khi nói.

Gần đây tôi được nhắc nhở rằng khuôn mẫu này vẫn tồn tại khi chúng ta đã lớn. Cách đây không lâu, tại một tiệc tối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác, vị khách mời đã phát biểu suốt buổi mà không dừng lại để thở. Như vậy có nghĩa là muốn đặt câu hỏi hay nêu lên nhận xét thì phải chen ngang. Ba hay bốn đồng nghiệp nam lên tiếng, và vị khách lịch sự trả lời câu hỏi của họ trước khi tiếp tục bài phát biểu của mình. Khi đến lượt tôi muốn góp ý thì ông xăng giọng, "Để tôi nói hết! Mấy người không chịu lắng

nghe gì cả!". Cuối cùng, một vài người nam tiếp tục chen ngang thì ông lại dịu giọng chấp nhận. Rồi khi một người nữ còn lại trong buổi tiệc lên tiếng - ông lại tỏ vẻ! Ông phê bình cô vì chen ngang. Sau bữa tiệc, một CEO là nam giới kéo tôi sang một bên và nhận xét rằng chỉ có phụ nữ mới bị gạt ngang phải im lặng, Ông nói mình rất thông cảm, vì ông là người Mỹ la tinh, và ông cũng thường bị đối xử tương tự.

Mỗi nguy hiểm không chỉ dừng lại ở việc người có thẩm quyền bắt các tiếng nói từ phía nữ giới phải im lặng. Phụ nữ trẻ nhìn vào các chỉ báo xã hội để định nghĩa thế nào là hành vi "phù hợp", và từ đó, tự buộc mình phải im lặng. Họ được khen ngợi vì "xinh đẹp như Mẹ" và được khuyến khích phát triển tính cách chăm sóc người khác như Mẹ. Album nhạc "Free to be...You and Me" phát hành năm 1972 và trở thành một yếu tố chính của tuổi thơ tôi. Bài hát yêu thích "William's Doll" nói về một cậu bé năm tuổi van nài người cha miễn cưỡng mua cho mình món đồ chơi dành cho bé gái. Gần bốn mươi năm sau, ngành công nghiệp đồ chơi vẫn tràn ngập hình mẫu rập khuôn. Ngay trước Giáng sinh năm 2011, một đoạn phim về một bé gái bốn tuổi tên Riley được truyền trên mạng. Riley đi khắp các cửa hàng bán đồ chơi, bực dọc vì các công ty "dụ con gái mua đồ màu hồng thay vì chọn những thứ con trai hay mua, đúng không?" Đúng thế. Như Riley lập luận, "Có em gái thích siêu nhân, có em gái thích công chúa. Có em trai thích siêu nhân, có em trai thích công chúa. Vậy tại sao con gái phải mua đồ màu hồng và con trai thì được mua đồ đủ màu?" Một cô bé bốn tuổi muốn thoát khỏi áp đặt xã hội cũng phải nổi loạn. William vẫn không được chơi búp bê, và Riley thì vẫn chìm trong thế giới màu hồng. Tôi vẫn mở album Free to Be...You and Me cho các con tôi nghe và hy vọng nếu chúng vẫn tiếp tục mở cho các cháu tôi nghe, thông điệp lúc đó nghe sao mà lỗi thời.

Khuôn mẫu về giới được bắt đầu từ giai đoạn tuổi thơ và củng cố thường xuyên trong suốt cuộc đời, trở thành lời

tiên tri tự đúng. Đa số các vị trí lãnh đạo là nam giới, do đó phụ nữ không kỳ vọng sẽ đạt được, và nó trở thành lý do khiến họ không đạt vị trí lãnh đạo. Vấn đề lương bổng cũng tương tự. Nam giới thường kiếm được nhiều tiền hơn nữ giới, vì thế người ta kỳ vọng, phụ nữ kiếm tiền ít hơn. Và thực tế là vậy.

Trầm trọng hóa vấn đề là một hiện tượng tâm lý xã hội được gọi là "mối nguy rập khuôn" (stereotype threat). Các nhà nghiên cứu xã hội đã ghi nhận khi các thành viên trong nhóm nhận thức về một khuôn mẫu tiêu cực, họ có khuynh hướng làm theo khuôn mẫu này. Ví dụ, theo suy nghĩ rập khuôn, nam sinh giỏi các môn toán và khoa học hơn nữ sinh. Khi các em nữ sinh được nhắc nhở về giới trước khi bước vào bài thi toán hay khoa học, ngay cả khi việc đó chỉ đơn giản là đánh dấu vào ô Nam hay Nữ trên đầu tờ bài làm, kết quả của các em cũng tệ hơn. Mối nguy rập khuôn làm giảm ý định gia nhập lĩnh vực kỹ thuật của nữ giới và là một trong những lý do chính khiến rất ít nữ trong ngành khoa học máy tính. Một nhân viên thực tập tại Facebook từng kể với tôi, "Trong khoa máy tính trường em, số người tên Cường còn nhiều hơn số bạn nữ".

Hình mẫu về một phụ nữ trong công việc không mấy khi hấp dẫn. Văn học thường mô tả phụ nữ thành công trong công việc luôn bị đắm chìm trong sự nghiệp đến mức không còn đời sống riêng (đó là Sigourney Weaver trong phim *Working Girl* và Sandra Bullock trong phim *Proposal*). Nếu nhân vật nữ phải dành thời gian cho gia đình và công việc cùng lúc, thế nào cô ấy cũng rồi bời và cảm thấy tội lỗi (Như Sarah Jessica Parker trong phim *I don't know how she does it*). Những tính cách này không còn giới hạn trong tiểu thuyết. Một nghiên cứu cho thấy nam và nữ thế hệ 1980 - 1990 đang làm việc trong một tổ chức có phụ nữ giữ vị trí cấp cao, chỉ có 20% cho biết họ muốn tranh đua cho vị trí này.



Khuôn mẫu không mấy đẹp đẽ này lại càng có ý nghĩa tiêu cực khi hầu hết phụ nữ không có chọn lựa khác ngoài việc vẫn phải đi làm. Tại Mỹ, khoảng 41% bà mẹ cũng là người kiếm tiền chính trong gia đình. Khoảng 23% bà mẹ còn lại là người đồng thu nhập, đóng góp ít nhất một phần tư tổng thu nhập cho gia đình. Số phụ nữ phải tự chăm lo gia đình ngày càng gia tăng nhanh chóng; từ năm 1973 đến 2006, tỉ lệ gia đình bà mẹ đơn thân đã tăng từ một phần mười lên một phần năm. Con số này tăng càng nhanh hơn trong số gia đình Mỹ gốc Phi hay gốc La tinh. Hai mươi bảy phần trăm trẻ gốc La tinh và 52% trẻ gốc Phi đang được nuôi dạy trong gia đình mẹ đơn thân. Phụ nữ Châu Âu cũng ngày càng giữ vai trò thu nhập chính trong gia đình nhiều hơn.

Nước Mỹ vẫn chậm chạp phía sau trong nỗ lực giúp bậc cha mẹ chăm sóc con cái khi đi làm. Trong số các nước công nghiệp trên thế giới, Mỹ là nước duy nhất không có chính sách nghỉ hộ sản được trả lương. Ellen Bravo, giám đốc hiệp đoàn Family Values Work, nhận xét, đa số "phụ nữ không tính đến chuyện "vẹn cả đôi đường", họ lo ngại mất cả mọi đường - công việc, sức khỏe cho con cái, ổn định tài chính cho gia đình - vì những xung đột thường xuyên giữa làm nhân viên giỏi và làm mẹ có trách nhiệm.

Đối với nam giới, giả định căn bản là họ sẽ vừa có được sự nghiệp thành công vừa có đời sống riêng viên mãn. Đối với nhiều phụ nữ, giả định của họ là làm cả hai việc rất khó khăn nếu không muốn nói là không thể. Phụ nữ bị bao vây bởi những bài báo cảnh báo rằng họ không thể nào cùng lúc chăm lo cho gia đình và sự nghiệp. Họ được nhắc đi nhắc lại rằng họ phải chọn lựa, vì nếu muốn làm quá nhiều thứ, họ sẽ rối loạn và đau khổ. Đặt vấn đề trong bộ khung "cân bằng công việc - cuộc sống" - như thể hai yếu tố này nằm ở hai đầu đối lập - đã cho thấy sự thua cuộc của công việc. Ai lại muốn chọn công việc thay vì cuộc sống?

Điều đáng nói là phụ nữ không chỉ có thể vừa xây dựng gia đình vừa xây dựng sự nghiệp, mà họ sẽ làm tốt trong cả hai lĩnh vực. Năm 2009, Sharon Meers và Joanna Strober xuất bản quyển sách *Getting to 50/50*, đánh giá chi tiết các nghiên cứu của chính phủ, tổ chức khoa học xã hội giúp họ đưa ra kết luận rằng trẻ em, phụ huynh, và hôn nhân đều sẽ tốt đẹp khi cả cha mẹ đều có sự nghiệp. Dữ liệu cho thấy việc chia sẻ trách nhiệm tài chính và chăm sóc gia đình giúp người mẹ cảm thấy ít tội lỗi hơn, người cha tham gia nhiều hơn trong gia đình, và trẻ em lớn lên khỏe mạnh hơn. Giáo sư Rosalind Chait Barnett tại ĐH Brandeis đã nghiên cứu chi tiết các khảo sát về cân bằng công việc - gia đình và nhận thấy phụ nữ tham gia nhiều vai trò thực tế ít bị cảm giác bất an và tinh thần ổn định hơn. Phụ nữ đi làm được hưởng tài chính ổn định, hôn nhân ổn định, sức khỏe tốt, và nhìn chung, hài lòng với cuộc sống hơn.

Bộ phim có nội dung về một phụ nữ vừa yêu công việc vừa yêu gia đình, có thể không kịch tính hay hài hước, nhưng thực chất lại phản ánh thực tế đúng hơn. Chúng ta cần nhiều hình ảnh phụ nữ vừa là người lao động giỏi vừa là bà mẹ hạnh phúc - hay thậm chí là người lao động hạnh phúc và bà mẹ giỏi. Những hình ảnh tiêu cực hiện này có thể làm chúng ta bật cười, nhưng đồng thời cũng gây ra những lo ngại không đáng có cho phụ nữ khi những ngọn núi không thể vượt qua. Nền văn hóa của chúng ta vẫn còn bối rối : Tôi không biết làm sao cô ấy vượt qua được.

Sợ hãi là gốc rễ của nhiều rào cản mà phụ nữ phải vượt qua. Sợ không được yêu quý. Sợ đưa ra chọn lựa sai lầm. Sợ thu hút sự chú ý không tốt. Sợ mình vơ vạ quá. Sợ bị người ta đánh giá. Sợ thất bại. Và nỗi sợ lớn nhất: sợ là một người mẹ/vợ/con không tốt.

Không sợ hãi, phụ nữ có thể theo đuổi để thành công trong sự nghiệp và trong đời sống - tự do chọn một trong hai, hay cả hai. Tại Facebook, chúng tôi cố gắng tạo ra văn

hóa chấp nhận rủi ro. Chúng tôi đặt poster trên khắp văn phòng để củng cố thái độ này. Một tờ poster in bằng chữ màu đỏ tươi: "May mắn mỉm cười với người bạo dạn." Một tờ khác thì khuyên, "Tiến lên, tự tin." Poster yêu thích của tôi là, "bạn sẽ làm gì nếu bạn không sợ hãi?"

Năm 2011, Debora Spar, chủ tịch trường Barnard, trường đại học khoa học xã hội dành riêng cho phụ nữ tại thành phố New York, mời tôi đến đọc diễn văn trong lễ tốt nghiệp. Đây là lần đầu tiên tôi công khai đề cập vấn đề khoảng cách tham vọng lãnh đạo của phụ nữ. Đứng trên bục phát biểu, tôi rất lo lắng. Tôi nói với các sinh viên tốt nghiệp rằng họ phải có tham vọng không chỉ theo đuổi giấc mơ của mình mà còn biết khao khát trở thành lãnh đạo trong ngành mình hoạt động. Tôi biết thông điệp này có thể bị hiểu sai là tôi cho rằng phụ nữ không dám đưa ra những chọn lựa nghĩa là chọn lựa cho tất cả chúng ta. Nhưng tôi cũng tin rằng chúng ta cần phải khuyến khích phụ nữ vươn đến những vị trí lãnh đạo. Nếu chúng ta không thể khuyến phụ nữ phải đặt mục đích cao hơn trong buổi tốt nghiệp đại học, thì chúng ta còn phải biết nói lúc nào nữa?

Trong lúc đọc diễn văn, đứng trước các nữ sinh viên tràn đầy nhiệt huyết, tôi phải kiềm nước mắt. Tôi hoàn tất bài diễn văn của mình với phần kết luận như sau:

Các bạn là hy vọng cho một thế giới bình đẳng hơn. Vì thế tôi hy vọng tất cả các bạn sau khi bước qua khỏi sân khấu này, sau khi nhận được bằng tốt nghiệp, sau khi bạn vui vẻ ăn mừng tối nay - bạn sẽ thẳng tiến vào sự nghiệp. Bạn sẽ tìm được điều mình yêu thích và bạn dành hết lòng mình cho nó. Bạn sẽ tìm ra được sự nghiệp đúng đắn và thẳng tiến đến nấc thang cao nhất.

Khi bạn bước khỏi sân khấu này, bạn sẽ bắt đầu cuộc đời của người lớn. Hãy khởi đầu bằng cách nhắm đến mục tiêu thật cao. Cố gắng - và cố gắng hết mình.

Cũng như mọi người ở đây, tôi rất kỳ vọng vào lớp tốt nghiệp này. Tôi hy vọng các bạn tìm thấy ý nghĩa cuộc đời, hài lòng, đam mê trong cuộc sống. Tôi hy vọng bạn sẽ vượt qua những giai đoạn khó khăn và trưởng thành hơn, mạnh mẽ hơn, quyết tâm hơn. Tôi hy vọng bạn tìm được sự cân bằng với đôi mắt mở to. Và tôi hy vọng bạn, chính bạn, có tham vọng tiến thân trong nghề nghiệp và lãnh đạo thế giới. Vì thế giới này cần bạn góp phần làm thay đổi nó. Phụ nữ trên thế giới này đang trông đợi vào bạn.

Vậy bạn hãy tự hỏi mình: Tôi sẽ làm gì nếu tôi không sợ hãi? Và sau đó bắt tay vào làm.

Khi các sinh viên tốt nghiệp lần lượt lên sân khấu nhận bằng, tôi bắt tay từng người. Nhiều người ngừng lại để ôm hôn tôi. Một phụ nữ trẻ nói rằng tôi là "mụ thím ác ôn" (một nhận xét mà tôi phải hỏi lại người khác sau này mới biết là lời khen).

Tôi biết bài diễn văn của mình là nhằm tạo cho họ động lực, nhưng thực tế chính họ đã mang đến cho tôi động lực. Trong những tháng tiếp theo, tôi bắt đầu nghĩ rằng mình phải thường xuyên lên tiếng một cách công khai về các vấn đề này. Tôi nên khuyến khích phụ nữ tự tin vào bản thân và có tham vọng lãnh đạo. Tôi nên khuyến khích nam giới chung tay tìm giải pháp bằng cách ủng hộ phụ nữ trong công việc và trong gia đình. Và tôi không chỉ nói chuyện trước đám đông thân thiện tại Barnard. Tôi nên tìm đến những khán giả rộng lớn hơn, ít thông cảm hơn. Tôi nên thực hiện lời khuyên của mình và có tham vọng lớn hơn.

Chấp bút quyển sách này là không chỉ là việc tôi khuyến khích những người khác dẫn thân. Chính là tôi đang dẫn thân. Quyển sách này là điều tôi sẽ làm nếu tôi không sợ hãi.

# CHƯƠNG 2

## Ngồi vào bàn

Cách đây vài năm, tôi chủ trì một cuộc họp với Bộ trưởng Tài chính Tim Geithner tại Facebook. Chúng tôi mời 15 nhà lãnh đạo các công ty tại Thung lũng Silicon đến ăn sáng và thảo luận về nền kinh tế. Bộ trưởng tài chính Geithner đến cùng với bốn nhân viên, hai người cấp cao và hai người cấp thấp hơn, và chúng tôi cùng ngồi trong căn phòng họp đẹp đẽ duy nhất ở đây. Sau những trao đổi xã giao, tôi mời những người tham gia tự lấy thức ăn tại quầy buffet và tìm chỗ ngồi. Khách của tôi, đa phần là nam giới, lấy đĩa chọn thức ăn và ngồi vào bàn hội nghị lớn. Nhóm của bộ trưởng Geithner, đều là phụ nữ, lấy thức ăn sau cùng và ngồi vào những chiếc ghế đặt hai bên tường. Tôi ra hiệu cho họ vào ngồi cùng bàn, dùng tay ngoắc họ vào để họ thấy thoải mái. Họ lưỡng lự và vẫn ngồi yên không đổi vị trí.

Bốn phụ nữ này hoàn toàn có quyền tham gia cuộc họp, nhưng do cách chọn vị trí ngồi, họ giống như người quan sát hơn là người tham dự. Tôi biết mình phải lên tiếng. Vì thế sau cuộc họp, tôi kéo họ ra một góc để trao đổi. Tôi chỉ cho họ thấy đáng lẽ họ phải ngồi và bàn mà không cần được mời, nhất là khi đã chính thức được mời, họ nên gia nhập. Ban đầu, họ có vẻ ngạc nhiên, nhưng sau họ cũng đồng ý với tôi.

Đây là một giây phút mang tính bước ngoặt đối với tôi. Giây phút tôi chứng kiến rào cản bên trong có thể làm thay đổi hành vi của người phụ nữ. Giây phút tôi nhận ra bên cạnh những rào cản thể chế, phụ nữ còn phải chống chọi với bản thân.

Khi tôi đăng đàn diễn thuyết tại TED Talk về chủ đề phụ nữ cũng có thể thành công trong công việc, tôi kể lại câu

chuyện này để minh họa việc phụ nữ tự cản trở bản thân, chấp nhận chọn làm người đứng ngoài quan sát. Và mặc dù tôi rất thất vọng khi chứng kiến phụ nữ đưa ra quyết định như vậy. tôi hoàn toàn thấu hiểu sự bất an đã kéo họ dạt ra ngoài rìa và giữ chặt họ trên những chiếc ghế bên tường.

Khi còn là sinh viên năm cuối, tôi được hướng dẫn gia nhập hội Phi Beta Kappa. Vào lúc đó, Harvard và Radcliffe có hội riêng, nên nghi lễ kết nạp của tôi chỉ dành riêng cho phụ nữ. Diễn giả chính, Tiến sĩ Peggy McIntosh đến từ Trung tâm Wellesley dành cho phụ nữ, đã nói chuyện về chủ đề "Mạo danh". Bà giải thích rằng nhiều người, đặc biệt là phụ nữ, cảm thấy mình không phải là mình khi được khen ngợi kết quả công việc. Thay vì cảm thấy xứng đáng, họ lại cảm thấy mình không xứng đáng và tội lỗi, như thể sự khen ngợi này là một sai lầm. Mặc dù là người thành đạt, thậm chí là chuyên gia trong ngành, phụ nữ vẫn không thể rũ bỏ cảm giác rằng chẳng chóng thì chầy người ta cũng sẽ khám phá ra con người thật của họ - người mạo danh với kỹ năng và năng lực hạn chế.

Tôi cho rằng đây là bài diễn văn hay nhất tôi từng nghe. Tôi ngồi chồm người về phía trước, gật đầu liên tục. Carrie Weber, cô bạn cùng phòng thông minh và chắc chắn không mạo danh, cũng thể hiện tương tự. Cuối cùng đã có người nói lên chính xác ý nghĩ của tôi. Mỗi lần tôi được gọi lên trước lớp, tôi luôn tin rằng mình sắp tự làm xấu hổ mình. Mỗi bài thi tôi lại tin chắc là kết quả sẽ rất tệ. Và mỗi lần tôi không làm mình phải xấu hổ - hay thậm chí ngược lại là xuất sắc - tôi lại tin rằng tôi đã đánh lừa được mọi người thêm một lần nữa. Nhưng rồi sẽ có ngày, trò hề sẽ kết thúc.

Tại buổi tiệc chung sau lễ kết nạp - một buổi tiệc dành cho người lập dị, nên tôi hòa nhập dễ dàng - tôi kể với một người bạn nam về bài diễn văn tuyệt vời của Tiến sĩ McIntosh, giải thích về cảm giác chúng ta đều cảm thấy giả tạo. Anh chàng nhìn tôi, vẻ bối rối, và hỏi, "Thế thì có gì thú

vị đâu?" Carrie và tôi sau này nói đùa với nhau rằng bài diễn văn của hội nam có thể là "Làm thế nào để sống sót trong một thế giới mà không phải ai cũng thông minh như bạn."

Hiện tượng tự nghi hoặc khả năng của mình thậm chí còn có tên riêng - hội chứng mạo danh (imposter syndrome). Cả hai giới nam và nữ đều có thể mắc phải hội chứng mạo danh, nhưng phụ nữ thường bị nặng hơn và tạo ra giới hạn cho mình. Ngay cả nhà văn kiêm diễn viên Tina Fey rất thành công cũng thừa nhận cảm giác này. Cô từng giải thích với một tờ báo của Anh, "Cái hay của hội chứng mạo danh này là bạn dao động giữa một cực là ích kỷ thái quá và cực kia là cảm giác. "Tôi là kẻ mạo danh! Chúa ơi, họ đã tìm ra tôi! Tôi là kẻ mạo danh!" Thế nên bạn phải cố gắng tận hưởng giai đoạn cực kỳ ích kỷ và tìm cách trôi tuột qua giai đoạn mạo danh. Thành thật mà nói, tôi nhận thấy hầu hết mọi người ai cũng là kẻ mạo danh, nên tôi cũng không vì thế mà cảm thấy tồi tệ."

Đối với phụ nữ, cảm thấy mình là người mạo danh chỉ là triệu chứng của một vấn đề lớn hơn. Chúng ta liên tục tự đánh giá thấp bản thân. Nhiều nghiên cứu trong nhiều ngành khác nhau cho thấy phụ nữ thường đánh giá kết quả của mình thấp hơn bản chất thực tế, trong khi nam giới lại đánh giá cao hơn. Đánh giá của sinh viên thực tập giải phẫu cho thấy khi được yêu cầu tự đánh giá bản thân, các sinh viên nữ thường cho điểm thấp hơn các sinh viên nam mặc dù đánh giá từ người hướng dẫn cho thấy sinh viên nữ làm tốt hơn sinh viên nam. Một khảo sát vởi hàng ngàn ứng viên tiềm năng trong hoạt động chính trị cho thấy mặc dù có thành tích như nhau, các ứng viên nam thường tự tin hơn đến 60% cho rằng họ "hoàn toàn đủ năng lực" để ứng cử vào chức vụ chính trị. Một nghiên cứu gần một ngàn sinh viên luật tại Harvard nhận thấy trong hầu hết các nhóm kỹ năng cần thiết để thực hành nghề luật, phụ nữ cho điểm họ thấp hơn nam. Tệ hơn, khi phụ nữ tự đánh giá trước mặt

người khác hay trong những lĩnh vực thuộc nam giới, sự hạ thấp của họ lại càng thể hiện rõ.

Bạn yêu cầu một người nam giải thích về thành công của mình, anh chàng sẽ quy về phẩm chất và kỹ năng của cá nhân. Yêu cầu một người nữ với cùng câu hỏi, và cô nàng sẽ gán cho thành công là nhờ vào các yếu tố bên ngoài, khẳng định cho rằng mình làm tốt là nhờ "làm việc cật lực", hay "ăn may", hay "được nhiều người giúp đỡ." Nam giới và phụ nữ cũng khác nhau khi phải giải thích thất bại. Khi người nam thất bại, anh chàng chỉ ngay vào những yếu tố như "không học hết mình" hay "không quan tâm đến vấn đề". Khi phụ nữ thất bại, cô nàng thường tin rằng do bản thân mình thiếu năng lực. Và trong trường hợp một người nam và người nữ cũng nhận được phản hồi tiêu cực, thái độ tự tin và tự trọng của người nữ sẽ giảm sút với mức độ đáng kể hơn. Việc tiếp thu thất bại và nuôi dưỡng sự bất ổn làm tổn hại đến kết quả trong tương lai, vì thế lối suy nghĩ này dẫn đến những hệ quả nghiêm trọng về sau.

Và không chỉ phụ nữ mới tự dằn vặt mình. Đồng nghiệp và giới truyền thông cũng rất nhanh chóng gán cho thành công của phụ nữ là nhờ vào các yếu tố bên ngoài. Khi Facebook nộp đơn bán cổ phần lần đầu, tờ The New York Times cho đăng một bài báo nhẹ nhàng nhắc nhở tôi - và mọi người - rằng tôi "may mắn" và "được sự trợ giúp của nhiều người đỡ đầu uy tín," Nhiều nhà báo và trang blog lên tiếng phản đối tiêu chuẩn nước đôi này, chỉ ra rằng tờ báo này hiếm khi gán yếu tố may mắn cho thành công của nam giới. Nhưng tờ Times không hề nói lên điều gì mà tôi chưa từng tự nhủ bản thân hàng ngàn lần. Trong mọi giai đoạn sự nghiệp, tôi đều gán thành công của mình nhờ vào may mắn, chăm chỉ, và được sự giúp đỡ của người khác.

Mỗi bất an của tôi, cũng như đa phần những bất an khác, bắt đầu từ trung học. Tôi theo học một trường công khá lớn tại Miami - bạn cứ tưởng tượng như trong phim Fast



times at Ridgemont High - chỉ quan tâm đến ngăn chặn đánh nhau ngoài hành lang và không cho ma túy tuồn vào nhà vệ sinh nữ là kiến thức. Khi tôi được nhận vào Harvard, nhiều bạn học cấp ba hỏi tôi tại sao tôi luôn theo học ở một trường toàn những người lập dị. Sau đó họ chột im bật, nhớ lại người đối diện của họ là ai, và lặng lẽ bước đi mà không chờ câu trả lời, biết rằng tự họ đã có câu trả lời.

Năm đầu tiên đại học là cả một cú sốc lớn đối với tôi. Học kỳ đầu tiên, tôi chọn một môn học gọi là "Khái niệm Anh hùng trong nền văn minh Hy Lạp", được sinh viên gọi tếu thành Anh hùng cho Anh hùng rơm. Tôi không có thiết tha cháy bỏng tìm hiểu thần thoại Hy Lạp nhưng môn này là môn dễ nhất để thỏa mãn điều kiện các môn văn chương. Vị giáo sư bắt đầu bài giảng đầu tiên với câu hỏi anh chị nào đã đọc qua các quyển sách này. Tôi thì thảo với người bạn ngồi bên cạnh, "Sách gì vậy?" "Iliad và Odyssey, chứ còn gì nữa," cô bạn trả lời. Hầu hết các cánh tay đều giơ lên. Trừ tay tôi. Vị giáo sư lại hỏi tiếp, "Ai đã đọc nguyên tác?" "Nguyên tác gì?" Tôi hỏi cô bạn. "Tiếng Hy Lạp cổ," cô trả lời. Khoảng hơn một phần ba lớp giơ tay. Có vẻ như đã rõ tôi chính là một trong những anh hùng rơm.

Vài tuần sau, vị giáo sư môn triết học chính trị yêu cầu chúng tôi làm một bài luận dài năm trang. Tôi hoảng hốt. Năm trang! Tôi đã từng viết một bài luận dài năm trang khi còn học phổ thông, nhưng đó là một dự án kéo dài cả năm. Làm sao có thể viết năm trang chỉ trong một tuần? Tôi thức suốt nhiều đêm, hì hục làm bài, và nếu chỉ tính dựa trên công sức bỏ ra, tôi ít nhất cũng phải được điểm A cho nỗ lực. Tôi nhận được điểm C. Tại Harvard gần như không thể nào đạt điểm C nếu bạn có nộp bài. Tôi không nói quá đâu - điểm C chẳng khác gì điểm liệt. Tôi tìm gặp tổng giám thị khu học trọ, cũng là người làm việc tại văn phòng nhập học. Bà cho biết tôi được nhận vào Harvard nhờ tính cách, chứ không phải nhờ năng lực học tập. Thật an ủi.

Tôi quyết tâm, học tập chăm chỉ hơn, và đến cuối học kỳ, tôi đã học được cách viết bài luận dài năm trang. Nhưng cho dù tôi có đạt điểm cao thế nào, tôi vẫn luôn cảm thấy sẽ có lúc bị phát hiện là tôi không biết cái gì cả. Phải đến khi nghe được bài diễn văn tại buổi kết nạp Phi Beta Kappa thì tôi mới thật sự hiểu: vấn đề thực sự không phải là tôi cảm thấy mình như người giả mạo, mà rằng một điều tôi cảm nhận sâu sắc đến thế lại hoàn toàn sai.

Tôi đáng lẽ phải hiểu được rằng tình trạng nghi ngờ bản thân này rất phổ biến trong giới nữ từ kinh nghiệm sống với em trai tôi. David nhỏ hơn tôi hai tuổi và là một trong những người tôi tôn trọng và thương yêu nhất thế giới. Ở nhà, chàng chia sẻ công việc chăm sóc con nhỏ với vợ mình một cách sòng phẳng 50 - 50; trong công việc, chàng là một bác sĩ thần kinh khoa nhi luôn phải đối mặt với những quyết định sống chết rất đau lòng. Mặc dù được nuôi dạy như nhau, David luôn là người tự tin hơn. Một lần, khi còn học trung học, cả hai chúng tôi đều bị xù hện tối thứ bảy từ buổi chiều. Suốt cả buổi chiều hôm đó tôi lăm bằm đi quanh nhà, tự hỏi tôi làm gì sai. David chỉ cười dẹp qua lời từ chối và tuyên bố, "Cô bé ấy đã bỏ qua một cơ hội tuyệt vời," rồi đi chơi bóng rổ với bạn. Cũng may, tôi còn một cô em gái, thông minh và nhạy cảm trước tuổi để an ủi tôi.

Vài năm sau, David học chung đại học với tôi. Tôi là sinh viên năm tư thì anh chàng còn ở năm hai, chúng tôi cùng đăng ký học lớp lịch sử văn minh Châu Âu. Cô bạn Carrie cũng phòng cũng học lớp này, và giúp tôi rất nhiều vì cô học chuyên ngành văn chương so sánh. Carrie đi học đầy đủ và đọc hết mười quyển sách theo yêu cầu khóa học - bằng nguyên tác (lúc này thì tôi đã biết nguyên tác là gì). Tôi đi học tương đối đầy đủ và đọc hết các sách - bằng tiếng Anh. David đi học được hai buổi, đọc được một quyển sách và xăm xăm lên phòng chúng tôi để được kèm cặp cho kỳ thi cuối khóa. Chúng tôi cùng đi thi, cặm cụi viết suốt ba giờ đồng hồ trong những quyển sổ màu xanh. Khi bước ra

khỏi phòng thi, chúng tôi hỏi nhau xem có làm bài được không. Tôi rất bức mình. Tôi đã quên liên kết cái tôi của Freud với quan niệm ý chí của Schopenhauer. Carrier cũng lo lắng và thừa nhận cô đã không giải thích cặn kẽ sự phân biệt của Kant về cái cao cả và cái đẹp. Chúng tôi quay sang em trai tôi. Chàng ta làm bài thế nào? "Em được đầu số," chàng ta nói. "Đầu số là sao?" chúng tôi hỏi. "Ừ," chàng nói, "là điểm A đó."

Chàng ta nói đúng. Chàng nhận được điểm A. Thực tế, tất cả chúng tôi đều được điểm A trong kỳ thi này. Em trai tôi không phải quá tự tin. Chỉ là Carrie và tôi đều không đủ tự tin.

Những kinh nghiệm này dạy tôi rằng tôi phải điều chỉnh không chỉ về kiến thức mà cả tinh thần. Theo thời gian tôi học được rằng không dễ gì loại bỏ ý nghĩ tự ti, nhưng tôi biết cách làm biến dạng nó. Tôi sẽ không bao giờ đạt được sự tự tin nhẹ nhàng như em trai mình, nhưng tôi có thể đối mặt với ý nghĩ rằng tôi lúc nào cũng thẳng tiến đến thất bại. Khi tôi cảm thấy mình không đủ khả năng làm một việc nào đó, tôi lại nhắc nhở bản thân rằng mình không hề thua kém trong bất cứ kỳ thi nào hồi đại học. Không một lần nào. Tôi học được cách ủi thẳng các biến dạng.

Chúng ta đều biết nhiều người cực kỳ tự tin mặc dù chẳng có gì để tự tin. Chúng ta cũng biết người ta có thể làm được hơn rất nhiều nếu họ tin vào bản thân. Cũng như nhiều thứ khác thiếu tự tin có thể biết lời tiên đoán thành hiện thực. Tôi không biết phải thuyết phục người khác như thế nào để họ tin rằng mình là người giỏi nhất trong công việc, hay thậm chí là thuyết phục bản thân tôi. Đến hôm nay, tôi vẫn nói đùa ước gì mỗi ngày tôi có vài giờ cảm thấy đầy tự tin như em trai mình. Cái cảm giác đó hẳn thật sung sướng, như thể mỗi ngày đều được con A to tướng.

Khi nào không cảm thấy đủ tự tin, tôi lại áp dụng một chiến thuật tôi đã học được và đôi khi cũng hữu ích là giả

tạo. Tôi phát hiện công dụng của nó khi tôi làm huấn luyện viên aerobics trong thập niên 1980 (khi mà người ta vẫn mặc áo nịt màu bạc, mang legging, cột miếng băng đô sáng bóng, thật phù hợp với mái tóc xù của tôi). Chịu ảnh hưởng của Jane Fonda, aerobics cũng có nghĩa là phải cười liên tục trong suốt một giờ. Có nhiều ngày, nụ cười đến một cách tự nhiên. Có nhiều ngày, tôi cảm thấy hết sức chán nản và phải giả tạo. Nhưng sau suốt một giờ phải cười gượng gạo, tôi thường cảm thấy vui hơn.

Nhiều người trong chúng ta cũng đã từng trải qua tình cảnh nổi giận với ai đó nhưng vẫn cứ phải giả tạo mọi thứ đều bình thường trước mặt mọi người. chồng tôi, Dave, và tôi cũng có nhiều lúc cơn không lành, nhưng khi chúng tôi bắt đầu nổi máu tấn công nhau, thì đến lúc phải ghé thăm nhà bạn ăn tối. Chúng tôi phải mang bộ mặt với nụ cười "mọi thứ thật tuyệt vời," và thật tuyệt, sau vài giờ, mọi thứ diễn ra đúng như thế.

Nghiên cứu cũng ủng hộ chiến lược "giả thành thiệt" này. Một nghiên cứu nhận thấy khi người ta thể hiện một tư thế quyền lực (ví dụ, chiếm đóng không gian bằng cách xoắn tay chân) chỉ sau hai phút, mức độ hormone trội (testosterone) tăng lên và tỉ lệ hormone trầm cảm (cortisol) giảm xuống. Kết quả là, họ cảm thấy quyền lực hơn, muốn nắm quyền, và chấp nhận rủi ro cao hơn. Chỉ một chút thay đổi đơn giản trong tư thế đã dẫn đến thay đổi lớn về thái độ.

Tôi không có ý đề nghị mọi người chuyển từ trạng thái tự tin sang khoe khoang khoác lác. Những người như vậy không ai thích cả, dù nam hay nữ. Nhưng cảm thấy tự tin - hay giả vờ cảm thấy tự tin - là cần thiết để tiếp cận cơ hội. Nói ra thì sáo rỗng, nhưng cơ hội không được dâng tặng, người ta phải giành giật lấy nó. Trong suốt sáu năm rưỡi làm việc tại Google, tôi đã tuyển dụng hơn bốn ngàn nhân viên. Tôi không biết rõ từng người một, tôi chỉ nắm rõ

khoảng một trăm người đứng đầu. Điều tôi nhận thấy là đa phần, nam giới nắm bắt cơ hội nhanh nhạy hơn phụ nữ. Khi chúng tôi thông báo khai trương văn phòng mới hay khởi động dự án mới, cánh đàn ông nhảy vào đập cửa để giải thích với tôi tại sao họ xứng đáng quản lý dự án này. Nam giới cũng thường theo đuổi cơ hội ngay cả khi nó chưa được công bố. Họ thiếu kiên nhẫn đối với sự phát triển của mình và tin rằng họ có năng lực làm được nhiều hơn. Và họ thường đúng - cũng như em trai tôi. Phụ nữ, ngược lại, rất cẩn trọng khi phải thay đổi vị trí hay tìm đến những thử thách mới. Tôi thấy mình thường phải thuyết phục họ nhận nhiệm vụ trong những lĩnh vực mới. Tôi đã từng gặp rất nhiều trường hợp trò chuyện với phụ nữ và nhận được câu trả lời là, "Tôi không chắc mình làm tốt việc đó." Hay là, "Nghe hay quá, nhưng trước giờ tôi chưa bao giờ làm việc gì tương tự." Hay là, "Tôi còn rất nhiều điều phải học trong công việc hiện tại." Tôi hiếm khi hay gần như không bao giờ, nghe những câu này từ miệng nam giới.

Thế giới đang chuyển động rất nhanh, nên việc nắm bắt cơ hội lại càng quan trọng hơn bao giờ hết. Nhà quản lý không có nhiều thời gian để xem xét tất cả hồ sơ xin việc, lại càng không có thời gian để thuyết phục những người kín đáo nộp đơn. Và càng ngày càng không xuất hiện một cách rõ rệt, mà thay vào đó, nó chỉ đến khi người ta bắt tay vào làm một điều gì đó. Và rồi điều gì đó này trở thành công việc chính của họ.

Khi mới gia nhập Facebook, tôi và cả nhóm tìm câu trả lời cho câu hỏi quan trọng là làm thế nào để phát triển kinh doanh tốt nhất. Cuộc tranh luận ngày càng căng thẳng, ai cũng hăng hái bảo vệ quan điểm của mình. Chúng tôi kết thúc một tuần làm việc mà không tìm ra được tiếng nói chung. Dan Rose, trưởng nhóm thương lượng của chúng tôi, dành hai ngày cuối tuần thu thập số liệu thị trường để giúp chúng tôi định hướng cuộc tranh luận theo hướng phân tích. Nỗ lực này đã phá vỡ thế bế tắc. Sau đó tôi mở rộng

vùng trách nhiệm của Dan bao gồm cả phần tiếp thị sản phẩm. Sự chủ động của anh đã được đền bù. Thật khó hình dung một người làm lãnh đạo nếu người đó chỉ ngồi im ắng chờ nhận lệnh.

Padmasree Warrior, giám đốc kỹ thuật của Cisco, từng được hỏi trên trang The Huffington Post là, "Bài học quan trọng nhất mà ông đã rút ra được từ một sai lầm trong quá khứ?" và ông trả lời, "Tôi nói không với rất nhiều cơ hội khi tôi mới bắt đầu đi làm vì tôi nghĩ, 'Cái này không liên quan đến bằng cấp của mình' hay 'Mình chả biết gì về lĩnh vực này.' Giờ đây nghĩ lại, ở một mức độ nào đó, khả năng học tập nhanh chóng để đóng góp nhanh chóng là yếu tố then chốt. Một điều mà tôi thường nói với mọi người là không bao giờ có sự phù hợp tuyệt đối khi bạn tìm một cơ hội lớn. Bạn phải nắm bắt cơ hội và biến nó sao cho vừa với bạn, thay vì ngồi đợi theo hướng ngược lại. Khả năng học tập là khả năng quan trọng nhất của người lãnh đạo."

Virginia Rometty, Tổng giám đốc nữ đầu tiên của IBM, đã phát biểu trước cử tọa tại Hội nghị thượng đỉnh Người phụ nữ Quyền lực của tạp chí Fortune năm 2011 rằng khi mới khởi nghiệp, bà đã từng được đề nghị làm "một việc lớn." Bà lo ngại mình không có kinh nghiệm phù hợp và nói với người tuyển dụng rằng bà cần phải suy nghĩ. Đêm đó, khi trao đổi với chồng mình về cơ hội này, ông đã hỏi bà, "Em nghĩ đàn ông có bao giờ trả lời câu hỏi này theo hướng đó không?"

"Điều này đã dạy cho tôi biết phải thật sự tự tin," Ginni nói. "Ngay cả khi bên trong bạn đang tự hỏi bạn biết gì và không biết gì. Và nhờ thế, theo tôi, sẽ giúp bạn chấp nhận rủi ro."

Tôi tiếp tục lo ngại không chỉ vấn đề phụ nữ chúng ta không dám tự ứng cử, mà cả việc chúng ta không nhận ra vấn đề để mà điều chỉnh. Và trong "chúng ta" này có cả tôi. Cách đây vài năm, tôi có bài phát biểu về vấn đề giới trước

hàng trăm nhân viên tại Facebook. Sau bài phát biểu, tôi trả lời câu hỏi trong khuôn khổ thời gian cho phép. Cuối buổi chiều, tôi quay lại bàn làm việc thì gặp một cô gái trẻ đang ngồi đợi gặp tôi. "Tôi học được một điều," cô nói. "Điều gì?" Tôi hỏi, cảm thấy vui vì tôi cho rằng cô sẽ kể với tôi sự đồng cảm với những gì tôi phát biểu sáng nay. Nhưng không, cô nói, "Tôi học được việc phải kiên nhẫn giờ cao tay." Cô giải thích rằng gần cuối cuộc trò chuyện, tôi có nói tôi chỉ trả lời được thêm hai câu hỏi. Tôi trả lời xong hai câu hỏi, nên cô và những phụ nữ khác không giờ tay hỏi thêm. Nhưng một số đồng nghiệp nam vẫn giờ tay. Và do tay vẫn giờ cao, nên tôi lại trả lời thêm vài câu hỏi nữa - toàn đến từ nhân viên nam. Lời nói của cô như hàng tấn gạch đổ xuống người tôi. Mặc dù tôi phát biểu về vấn đề giới, tôi lại hoàn toàn mù quáng trước vấn đề này.

Nếu chúng ta muốn xây dựng một thế giới bình đẳng hơn, chúng ta cần phải thừa nhận rằng phụ nữ ít có khuynh hướng giữ tay giờ cao. Chúng ta cần các tổ chức và cá nhân nhìn nhận và điều chỉnh hành vi này thông qua khuyến khích, thách thức, đấu tranh cho phụ nữ. Và phụ nữ cũng phải học cách duy trì điều đó, vì khi họ hạ tay xuống, ngay cả nhà quản lý có ý định tốt nhiều khi cũng không để ý đến họ.

Khi tôi mới bắt đầu làm việc cho Larry Summers, lúc đó là nhà kinh tế trưởng tại Ngân hàng Thế giới, ông có vợ là một luật sư thuế, Vicki. Ông rất ủng hộ sự nghiệp của Vicki và thường khuyến khích bà "tính tiền như đàn ông." Quan điểm của ông là nam giới xem bất cứ thời gian nào họ dành để suy nghĩ về vấn đề - ngay cả thời gian trong phòng tắm - cũng phải được tính tiền. Trong khi đó, vợ ông và các cộng sự nữ lại quyết định có những ngày họ không toàn tâm toàn ý và trừ bớt tiền cho chính khoảng thời gian họ ngồi tại bàn làm việc để công bằng cho khách hàng. Luật sư thuộc nhóm nào có giá trị hơn đối với công ty? Để chứng minh, Larry kể câu chuyện về giáo sư nổi tiếng tại Trường luật Harvard khi

được tòa đề nghị tách biệt hóa đơn. Vị giáo sư trả lời rằng ông không thể làm được vì ông thường suy nghĩ về hai thứ cùng lúc.

Ngay cả hiện nay, tôi vẫn còn phải luyện tập nhiều mới gọi là tinh thông được nghệ thuật tự tin. Tháng 8/2011, Forbes lần đầu tiên công bố danh sách 100 Phụ nữ quyền lực nhất thế giới. Tôi cũng hiểu là danh sách này chẳng phải được lập nên bằng một công thức toán học gì và cũng biết các tạp chí thích lập danh sách kiểu này để thu hút sự chú ý của độc giả khiến họ phải nhấp chuột vào từng tên. Tuy vậy, tôi vẫn rất ngạc nhiên - không, đúng hơn là hoảng sợ - khi biết rằng mình được Forbes xếp ở vị trí thứ 5, ngay sau Thủ tướng Đức Angela Merkel, Ngoại trưởng Mỹ Hillary Clinton, Tổng thống Brazil Dilma Rousseff, và CEO của Pepsi, Indra Nooyi. Như vậy tôi đứng trên cả Phu nhân Tổng thống Mỹ Michelle Obama và nữ chính trị gia người Ấn Độ Sonia Gandhi. Thật khiếp. Mẹ tôi gọi điện nói, "Thiệt tình, mẹ cũng nghĩ con là người có quyền lực, nhưng mẹ không nghĩ con quyền lực hơn cả Michelle Obama." Mẹ nghĩ thế sao?

Thay vì cảm thấy quyền lực, tôi lại xấu hổ và cảm thấy như bị phơi bày. Khi đồng nghiệp trong Facebook gặp tôi ngoài hành lang và ngừng lại chúc mừng, tôi luôn phản đối rằng cái danh sách ấy "thật nực cười." Khi bạn bè dẫn nguồn trên Facebook, tôi đề nghị họ gỡ xuống. Sau vài ngày, cô trợ lý thân cận của tôi, Camille Hart, gọi tôi vào phòng họp và đóng cửa phòng lại. Chuyện quan trọng đây. Cô cho biết tôi đang ứng xử rất kém trong vụ Forbes này và tôi phải dẹp chuyện tuyên bố với bất cứ người nào nhắc đến danh sách rằng đây là chuyện nực cười. Tôi đang cho người ta thấy mình không thoải mái và thể hiện sự bất ổn. Thay vào đó, tôi chỉ cần trả lời đơn giản, "Cám ơn."

Chúng ta đều cần có đồng nghiệp như Camille, đủ trung thực để chỉ ra cách trả lời thiếu tế nhị của tôi. Cô ấy nói



đúng. Cho dù danh sách có nực cười đi nữa, tôi không phải là người viết ra và tôi không nhất thiết phải phản ứng tiêu cực. Tôi không cho là nam giới có bao giờ cảm thấy quá tải vì quyền lực mà người ta gán cho họ.

Tôi biết thành công của mình là nhờ tôi làm việc chăm chỉ, được nhiều người giúp đỡ, có mặt đúng lúc ở nơi cần có. Tôi trân trọng biết ơn sâu sắc đến những người đã cho tôi cơ hội và ủng hộ tôi. Tôi may mắn được sinh ra trong gia đình sống ở Mỹ thay vì một nơi nào khác trên thế giới mà phụ nữ vẫn còn chưa được nhận quyền cơ bản. Tôi tin rằng tất cả chúng ta - nam hay nữ- cũng phải nhìn nhận mình may mắn và cảm ơn những người đã mang chúng đến cho ta. Không ai tự mình làm được hết.

Nhưng tôi cũng biết là để tiếp tục phát triển và thử thách bản thân, tôi phải tin vào năng lực của mình. Tôi vẫn phải đối mặt những tình huống mà theo tôi là vượt quá khả năng. Tôi vẫn có những lúc cảm thấy mình là người giả mạo. Và đôi khi tôi vẫn bị gạt lại qua một bên trong khi anh chàng ngồi cạnh tôi lại được nhìn thấy. Nhưng giờ đây tôi đã biết hít thở sâu và giữ cho tay giơ cao. Tôi đã học được cách ngồi vào bàn.

# CHƯƠNG 3

## Thành công và yêu quý

Vậy là, tất cả những gì phụ nữ cần làm là bỏ qua những định kiến xã hội, tỏ ra tự tin, ngồi vào bàn, làm việc chăm chỉ, và rồi mọi thứ sẽ thuận buồm xuôi gió. Điều bất trắc nào có thể xảy ra?

Năm 2003, giáo sư Frank Flynn tại Trường Kinh doanh Columbia và giáo sư Cameron Anderson tại ĐH New York đã tiến hành trắc nghiệm quan điểm về nam và nữ trong công việc. Họ sử dụng bài tập tình huống của Trường Kinh doanh Harvard về một doanh nhân có thật tên là Heidi Roizen. Bài tập miêu tả quá trình Roizen trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm thành công nhờ vận dụng "tính cách phóng khoáng...và mạng lưới mối quan hệ cá nhân và nghề nghiệp rộng lớn bao gồm cả những nhà lãnh đạo đầy quyền lực trong ngành công nghệ." Flynn và Anderson cho một nửa số sinh viên đọc câu chuyện về Heidi và một nửa còn lại cũng đọc câu chuyện này nhưng có chút thay đổi - tên "Heidi" được đổi thành "Howard."

Giáo sư Flynn và Anderson sau đó thu thập ý kiến cảm nhận của sinh viên về Heidi hay Howard. Các sinh viên đánh giá Heidi và Howard có năng lực như nhau, điều này cũng hợp lý vì thành công của "họ" là giống nhau. Tuy nhiên, mặc dù sinh viên kính trọng cả hai người là Heidi và Howard, đối với họ Howard là một đồng nghiệp thú vị hơn. Heidi, ngược lại, bị xem là ích kỷ và "không phải người bạn muốn tuyển dụng hay cùng làm việc chung." Thông tin như nhau, chỉ có một khác biệt duy nhất - giới tính - đã tạo ra nhận xét hoàn toàn khác.

Thí nghiệm này càng củng cố thêm kết quả của nhiều cuộc nghiên cứu trước: thành công và được yêu quý là hai yếu tố song hành đối với nam giới nhưng lại ngược chiều nhau đối với nữ giới. Khi người nam thành công, anh ta được cả nam lẫn nữ yêu quý. Khi phụ nữ thành công, cả hai giới đều không thích họ. Sự thật này đáng sợ nhưng cũng không ngạc nhiên: đáng sợ vì không ai dám thừa nhận lỗi suy nghĩ thiên vị giới và không ngạc nhiên vì thực tế chúng ta là vậy.

Các nghiên cứu khoa học xã hội hàng chục năm qua đã khẳng định kết luận từ trường hợp Heidi/Howard: chúng ta đánh giá con người dựa trên khuôn mẫu (giới tính, chủng tộc, dân tộc, tuổi tác, và nhiều yếu tố khác). Khuôn mẫu của chúng ta về nam giới là người bao bọc, quyết đoán, quyết tâm. Khuôn mẫu về phụ nữ là người chăm lo gia đình, nhạy cảm, sống cộng đồng. Vì chúng ta chia nam và nữ thành hai nhóm hoàn toàn đối lập, thành công trong sự nghiệp và những tính cách đi kèm được đưa vào nhóm của nam giới. Khi chú trọng đến sự nghiệp và cân nhắc những bước đi để thâm tóm quyền lực, Heidi đã vi phạm hình mẫu của người phụ nữ. Nhưng cũng là hành vi đó, Howard lại sống đúng với kỳ vọng của chúng ta về nam giới. Kết quả là gì? Thích anh ta, ghét cô ta.

Tôi tin rằng sự thiên vị này chính là cốt lõi khiến phụ nữ bị kềm hãm. Nó cũng là cốt lõi khiến phụ nữ tự kềm hãm mình. Đối với nam giới, thành công nghề nghiệp đi kèm với khích lệ tích cực theo từng bước chân. Đối với phụ nữ, ngay cả khi họ được công nhận thành công, họ thường không được đánh giá thuận lợi. Nhà báo Shankar Vedantam từng ghi nhận những bài miêu tả xúc phạm đến một số nhà lãnh đạo nữ đầu tiên trên thế giới. Ông viết "Bà Margaret Thatcher của Anh bị gọi là Attila Gà Mái. Golda Meir, nữ Thủ tướng đầu tiên của Israel, bị gọi là 'người đàn ông duy nhất trong Nội các.'" Tổng thống Richard Nixon gọi bà Indira Gandhi, nữ thủ tướng đầu tiên của Ấn Độ là "mụ phù

thủy già.' Và Angela Merkel, nữ thủ tướng đương nhiệm của Đức, có biệt danh là 'Bà thếp'.

Tôi đã chứng kiến hiện tượng này diễn ra nhiều lần. Khi phụ nữ làm tốt công việc, đồng nghiệp nam và nữ sẽ nhận xét rằng mặc dù cô ta làm được rất nhiều nhưng "không được đồng nghiệp quý mến." Cô ta có thể "quá hung hăng," "không phải người làm việc nhóm," "hơi chính trị," "không thể tin được," hay "khó chịu." Ít nhất thì đây cũng là nhận xét về tôi và hầu hết những phụ nữ giữ vị trí lãnh đạo mà tôi quen biết. Thế giới như đang tự hỏi tại sao chúng ta không thể bớt giống Heidi và thay vào đó giống Howard nhiều hơn.

Đa số phụ nữ chưa bao giờ nghe đến tình huống Heidi/Howard. Đa số chúng ta chưa bao giờ được cảnh báo về mặt trái của thành công. Tuy nhiên, chúng ta vẫn cảm nhận được sự trừng phạt này. Chúng ta biết rằng khi phụ nữ hành xử kiên quyết hay mang tính cạnh tranh, cô ấy đang đi chệch khỏi quỹ đạo định sẵn. Nếu một phụ nữ kiên quyết cho công việc hoàn tất, nếu cô ấy có tính cạnh tranh, nếu cô ấy quan tâm đến kết quả hơn là làm hài lòng người khác, cô ấy đang cư xử như đàn ông. Và nếu cô ấy cư xử như đàn ông, người ta sẽ ghét cô. Để đối mặt với phản ứng tiêu cực này, chúng ta làm giảm nhẹ mục tiêu nghề nghiệp của mình. Tác giả Ken Auletta tóm tắt hiện tượng này trên tờ The New Yorker khi ông nhận xét rằng đối với phụ nữ, "tự nghi ngờ bản thân trở thành một hình thức bảo vệ." Để tránh không bị khinh ghét, chúng ta tự nghi ngờ năng lực và giảm nhẹ thành công của mình, nhất là trước mặt người khác. Chúng ta tự hạ mình trước khi bị người khác tác động.

Trong mùa hè sau năm thứ nhất tại trường kinh tế, tôi nhận được lá thư chúc mừng mình được nhận học bổng Henry Ford vì có thành tích học tập cao nhất trong số các sinh viên năm nhất. Tờ ngân phiếu trị giá 714,28 đô la, một

con số lẻ chứng tỏ nó đã được chia đều cho nhiều sinh viên khác. Khi chúng tôi quay lại trường sau kỳ nghỉ hè, sáu chàng trai lên tiếng cho biết họ đã được nhận học bổng này. Tôi nhân con số trên tờ ngân phiếu của mình với bảy và được một con số khá tròn. Như vậy đã rõ. Tổng cộng có bảy người - sáu nam và tôi.

Khác với sáu người kia, tôi không tiết lộ mình được nhận học bổng. Tôi chỉ kể cho người bạn thân nhất của mình, Stephan Paul, và tôi biết anh chàng sẽ giữ bí mật cho tôi. Nhìn bề ngoài, quyết định này có thể bất lợi cho tôi, vì điểm số tại trường Kinh doanh Harvard có 50% là điểm tham gia hoạt động trong lớp. Giáo sư giảng bài suốt 90 phút và không có thời gian để viết ghi chú, nên họ cho điểm tùy vào trí nhớ về buổi thảo luận trong lớp. Khi một sinh viên đưa ra một ý kiến và được người khác nhắc lại theo kiểu - "Nếu tôi bổ sung thêm dựa trên ý kiến của Ton.." - điều này sẽ giúp giáo sư nhớ điểm quan trọng và tên người đóng góp. Cũng như trong cuộc sống, kết quả làm việc lệ thuộc rất lớn vào phản ứng của mọi người. Sáu người được nhận học bổng Forn kia nhanh chóng trở thành người phát biểu được nhắc lại nhiều nhất nhất vì kết quả học tập đã làm tăng uy tín cho họ. Họ cũng nhận được lời mời làm việc từ những công ty danh tiếng rất sớm trước khi giai đoạn tuyển dụng chính thức bắt đầu. Một lần trong lớp, một trong sáu người này đưa ra một nhận xét, mà theo tôi, cho thấy anh ta chưa hề chuẩn bị bài. Mọi người xun xoe quanh anh ta. Tôi tự hỏi phải chăng mình đã phạm sai lầm lớn khi không cho ai biết mình là người thứ bảy được nhận học bổng. Biết đâu tôi đã phôi phôi trong năm hai đại học mà không cần phải đọc bài gì cả.

Nhưng tôi chưa bao giờ nghĩ đến việc công khai kết quả. Tự trong tâm tôi biết công khai kết quả học tập không phải là ý tưởng hay. Nhiều năm sau, khi biết đến bài tập Heidi/Howard, tôi hiểu lý do tại sao. Đứng đầu lớp có thể

giúp cho cuộc đời các bạn nam dễ dàng hơn, nhưng nó chỉ khiến cho cuộc đời tôi gian truân hơn.

Tôi không rút ra kết luận này một cách ngẫu nhiên. Trong suốt cuộc đời mình, các chỉ báo văn hóa đã ngăn cản tôi tự tạo cho mình thương hiệu là người quá thông minh hay quá thành công. Các dấu hiệu này đến từ rất sớm. Khi còn nhỏ, tôi biết rằng con gái mà thông minh thì có nhiều điểm lợi, nhưng nó không giúp tôi trở thành người thân thiện hay hấp dẫn đám con trai. Trong trường, tôi được gọi là "cô bé thông minh nhất lớp." Tôi ghét câu nhận xét này. Có ai muốn mời cô gái thông minh nhất đi cùng mình đến buổi dạ vũ tốt nghiệp? Năm cuối cấp ba, lớp tôi bình chọn tôi là "người có cơ hội thành đạt nhiều nhất," cùng với một anh chàng nữa. Tôi không muốn mất cơ hội tham gia dạ vũ, nên đã thuyết phục bạn tôi, người chịu trách nhiệm làm sổ lưu niệm cho lớp, lấy tên tôi ra. Tôi tìm được người bạn trai để cùng đi dạ vũ, một người vừa vui tính vừa thích thể thao. Nhưng mà anh chàng này yêu thích thể thao đến mức hai ngày trước buổi dạ vũ, anh chàng từ chối tôi để đi xem bóng rổ, và nói, "Tôi biết bạn sẽ hiểu vì trận chung kết là cơ hội ngàn năm có một." Tôi không trả lời lại rằng với một cô nữ sinh trung học, tham dự dạ vũ là cơ hội ngàn năm có một. Cũng may, tôi tìm được bạn trai khác không mê thể thao lắm.

Tôi chưa bao giờ thật sự suy nghĩ tại sao tôi lại mất công sức che giấu kết quả học tập của mình như vậy. Sau đó, khoảng mười năm sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh, tôi được ngồi ăn tối bên cạnh Deborah Gruenfeld, một giáo sư về lãnh đạo và hành vi tổ chức tại Stanford, và những trao đổi xã giao của chúng tôi nhanh chóng chuyển thành một cuộc tranh luận căng thẳng. Giáo sư Gruenfeld đã nghiên cứu vấn đề này và có thể giải thích cái giá mà phụ nữ phải trả để đổi lấy thành công. "Nền văn hóa đã ăn sâu của chúng ta gắn liền nam giới với khả năng lãnh đạo và phụ nữ với khả năng vun vén, và áp đặt một gọng kìm cho

họ," bà nói. "Chúng ta không chỉ tin rằng phụ nữ có khả năng vun vén, mà còn cho rằng trách nhiệm của họ trước hết là vun vén gia đình. Khi phụ nữ làm một điều gì thể hiện cho thấy cô ấy không dịu dàng hy sinh, nó tạo ra một ấn tượng tiêu cực và làm cho chúng ta thấy không thoải mái."

Nếu một phụ nữ có năng lực, cô ấy có vẻ như thiếu yếu tố dịu dàng. Nếu phụ nữ tỏ vẻ dễ thương, người ta lại đánh giá cô ấy dễ thương nhiều hơn là có năng lực.

Và người ta muốn tuyển dụng và thăng chức cho người vừa có năng lực vừa dễ thương, điều này tạo ra một rào cản rất lớn cho phụ nữ. Hành xử theo đúng chuẩn mực giới khiến phụ nữ khó nắm bắt được cơ hội như nam giới, nhưng nếu đi ngược lại định kiến và tìm đến cơ hội thì phụ nữ bị đánh giá là không xứng đáng và ích kỷ. Mọi thứ vẫn không thay đổi gì từ thời trung học; thông minh và thành công không phải là con đường dẫn đến lòng mến mộ. Điều này làm mọi thứ thêm phức tạp, vì trong khi phụ nữ buộc phải ngồi cùng bàn và tạo dựng thành công cho mình, thì chính hành động này làm người ta bớt yêu quý họ.

Đa số mọi người kể cả bản thân tôi, đều muốn được yêu quý - không phải chỉ vì nó tạo cho bạn cảm giác thoải mái. Được yêu quý cũng là một yếu tố quan trọng cho thành công sự nghiệp và cuộc đời. Người ta chỉ sẵn sàng giới thiệu hay ủng hộ hay thăng chức cho một người nào đó nếu họ cảm thấy tích cực về người này. Chúng ta cần phải tin tưởng vào khả năng làm được việc và hòa đồng với mọi người của cô ấy. Đó cũng là lý do khiến nhiều người trong số chúng ta tự cảm thấy áp lực phải che giấu thành công của mình.

Tháng 10/2011, Jocelyn Goldfein, một trong những giám đốc kỹ thuật tại Facebook, tổ chức cuộc họp với các nữ nhân viên kỹ thuật, trong đó cô khuyến khích họ chia sẻ kết quả làm việc của những sản phẩm họ đang xây dựng. Im

lặng. Không ai dám đứng lên thổi kèn đánh trống. Ai muốn lên tiếng khi mà hành động tự đề cao mình không được yêu thích? Jocelyn chuyển cách tiếp cận. Thay vì yêu cầu các nữ nhân viên tự nói về mình, cô đề nghị họ kể câu chuyện của người khác. Bài tập này trở thành bài tập chung, khiến ai cũng thấy thoải mái.

Làm chủ thành công của mình là chìa khóa để thành công tiếp nối. Thăng tiến trong nghề nghiệp tùy thuộc vào việc người ta có tin rằng người nhân viên có đóng góp tạo ra kết quả tốt. Nam giới có thể thoải mái khoe khoang thành tích miễn là họ đừng thể hiện kiêu ngạo. Đối với phụ nữ, được công nhận luôn đi kèm với cái giá về mặt xã hội và công việc. Thực tế, một phụ nữ giải thích tại sao mình tự đánh giá đủ năng lực và đề cập đến những thành công trước đó trong buổi phỏng vấn có thể làm giảm bớt cơ hội được tuyển dụng.

Gọng kìm đôi này nếu vẫn chưa đủ để kìm hãm, thì các khuôn mẫu về giới cũng buộc phụ nữ phải làm thêm nhiều việc hơn mà không nhận được thêm khen ngợi. Khi nam giới giúp đồng nghiệp, người được giúp cảm thấy mắc nợ và sẵn sàng trả lễ. Nhưng khi phụ nữ ra tay giúp đỡ, cảm giác mắc nợ nhẹ hơn rất nhiều. Cô ấy là người vì cộng đồng mà, phải không? Cô ấy muốn giúp người khác mà. Giáo sư Flynn gọi đây là vấn đề "hạ thấp vì giới - gender discount," có nghĩa là phụ nữ phải chịu trả một mức phí chuyên môn vì khát khao phục vụ cộng đồng mà người ta gán cho họ. Ngược lại, khi nào nam giới giúp đỡ đồng nghiệp, nó được xem như một mức thuế và anh ta được đền bù bằng đánh giá kết quả làm việc tốt hơn và nhận được phần thưởng như tăng lương tăng thưởng. Thậm chí còn đáng ghét hơn, khi phụ nữ từ chối giúp đỡ đồng nghiệp, cô ta thường nhận được đánh giá không mấy thiện cảm và ít được khen thưởng hơn. Còn nếu nam giới từ chối giúp đỡ? Anh ta chẳng bị làm sao hết.



Với những định kiến bất công này, phụ nữ thường rơi vào tình cảnh làm cũng chết, không làm cũng chết. Điều này đặc biệt đúng khi thương lượng về chế độ lương thưởng, lợi ích, chức danh, và những quyền lợi khác. Nhìn chung, nam giới thương lượng nhiều hơn phụ nữ. Một nghiên cứu xem xét mức lương khởi điểm của sinh viên tốt nghiệp thạc sĩ từ trường ĐH Carnegie Mellon nhận thấy 57% sinh viên nam, so với 7% sinh viên nữ, đã cố gắng thương lượng một mức lương cao hơn. Nhưng thay vì gán tội cho phụ nữ không chịu thương lượng nhiều hơn, chúng ta cần nhận thức rằng phụ nữ có lý do chính đáng khi ngần ngại không muốn theo đuổi lợi ích riêng vì như vậy có thể gây ra tác dụng ngược.

Nam giới không gặp vấn đề tiêu cực khi họ thương lượng vì quyền lợi bản thân. Người ta kỳ vọng nam giới phải tự lên tiếng cho bản thân, chỉ ra đóng góp của mình, và được công nhận và khen thưởng dựa trên những đóng góp này. Đối với nam giới, yêu cầu đòi hỏi chẳng có gì phải ngại. Nhưng phụ nữ thì được kỳ vọng phải biết quan tâm chăm sóc người khác, nên khi họ tự đề cao bản thân, chỉ ra giá trị của mình, cả hai phía nam và nữ đều phản ứng không hay. Điều thú vị là phụ nữ có thể thương lượng rất tốt, thậm chí còn thành công hơn nam giới khi thương lượng cho người khác (ví dụ như cho công ty hay cho đồng nghiệp), vì trong những trường hợp này, tiếng nói của họ không phục vụ mục đích cá nhân. Tuy nhiên, khi phụ nữ thương lượng cho bản thân, cô ta đã vi phạm chuẩn mực giới. Cả đồng nghiệp nam lẫn nữ đều ngần ngại không muốn làm việc với một phụ nữ đã yêu cầu được mức lương cao hơn vì cô ta bị cho là quá đòi hỏi so với một người tự biết dừng lại và không thương lượng. Ngay cả khi phụ nữ thương lượng thành công cho bản thân, về lâu dài cô ta phải trả giá trong khía cạnh tín nhiệm và thăng tiến trong tương lai. Thật đáng tiếc, phụ nữ mãi chỉ là Heidi. Cho dù chúng ta cố gắng, chúng ta cũng không thể là Howard.

Khi tôi trong giai đoạn thương lượng tiền lương thưởng với nhà sáng lập CEO của Facebook Mark Zuckerberg, anh ta đưa ra một đề nghị mà tôi thấy cũng hợp lý. Chúng tôi đã ăn tối cùng nhau nhiều lần trong tuần trong suốt hơn một tháng rưỡi, trao đổi về sứ mệnh của Facebook và tầm nhìn của anh cho tương lai. Tôi đã sẵn sàng nhận công việc. Chồng tôi, Dave, vẫn bảo tôi phải thương lượng, nhưng tôi không muốn có hành động gì làm hỏng thương vụ này. Tôi có thể chơi rắn, nhưng biết đâu Mark lại không muốn làm việc với tôi. Có đáng không nếu đằng nào tôi biết mình cũng nhận lời đề nghị này? Tôi nghĩ là không? Nhưng ngay trước khi tôi kịp trả lời, câu em rể Marc Bodnick bực tức buột miệng, "Trời ơi, Sheryl! Tại sao chị lại chấp nhận mức lương thấp hơn một đồng nghiệp nam với cùng trọng trách?"

Cậu em rể không biết rõ chi tiết đề nghị làm việc của tôi. Anh ta chỉ đơn giản muốn nói là nam giới trong trường hợp của tôi không bao giờ chấp nhận đề nghị đầu tiên. Điều này tạo cho tôi động lực. Tôi quay lại gặp Mark và nói rằng tôi không chấp nhận, nhưng tôi vẫn rào trước bằng cách nói với anh ta, "Dĩ nhiên anh cũng biết là anh tuyển tôi vào nhóm giao dịch, nên hẳn anh muốn tôi là người giỏi thương thảo. Đây là lần duy nhất anh và tôi ngồi ở hai phía đối diện." Sau đó tôi thương lượng một cách cứng rắn, và đêm về tôi trần trọc lo lắng không biết mình có đánh mất cơ hội. Nhưng Mark gọi cho tôi trong ngày hôm sau. Anh ta giải quyết khoảng cách bằng cách tăng đề nghị lên, kéo dài thời hạn hợp đồng từ bốn thành năm năm và cho phép tôi được mua cổ phiếu của công ty. Giải pháp khôn khéo này không chỉ kết thúc vụ việc, mà còn đưa chúng tôi đi chung trên một con đường với những mối quan tâm chung.

Mục tiêu của một vụ thương lượng là đạt mục đích của mình nhưng vẫn giữ được hòa khí khiến người ta yêu quý mình. Giáo sư Hannah Riley Bowles, chuyên nghiên cứu về giới và thương lượng tại Trường hành chính Kennedy tại

Harvard, tin rằng phụ nữ có thể gia tăng cơ hội đạt được kết quả mong muốn nếu kết hợp được hai việc. Thứ nhất, phụ nữ phải tỏ ra hòa nhã, quan tâm đến người khác, và nữ tính "một cách phù hợp." Khi phụ nữ chọn cách tiếp cận lý trí ("Tôi muốn và xứng đáng được như vậy"), người ta thường phản ứng lại một cách tiêu cực.

Có một câu nói, "Tư duy toàn cầu, hành động địa phương." Khi thương thảo, "Tư duy cá nhân, hành động tập thể." Tôi từng khuyên nhiều phụ nữ phải rào trước khi thương thảo bằng cách giải thích rằng họ biết phụ nữ thường được trả lương thấp hơn nam giới nên họ quyết định thương lượng chứ không chấp nhận ngay đề nghị đầu tiên. Qua hành động này, phụ nữ đặt mình trong mối liên hệ nhóm chứ không chỉ quan tâm đến bản thân; thực tế, họ đang thương lượng cho giới nữ. Và có thể hơi buồn cười, nhưng cách dùng đại từ nhân xưng cũng rất quan trọng. Nếu có thể, phụ nữ nên dùng "chúng ta/chúng tôi" thay thế cho "tôi." Yêu cầu của phụ nữ sẽ được tôn trọng hơn nếu cô ta khẳng định, "Chúng ta có một năm thành công," thay vì "Tôi có một năm thành công."

Nhưng chỉ sử dụng cách tiếp cận tập thể thì vẫn chưa đủ. Theo giáo sư Bowles, điều thứ hai phụ nữ phải làm là đưa ra một lý do hợp lý để thương thảo. Nam giới không cần phải lý giải thương thảo; họ được kỳ vọng phải biết tự lo cho bản thân. Phụ nữ, ngược lại, phải biện minh cho yêu cầu của mình. Một cách hay là gợi ý rằng một người có chức vụ cao hơn đã đề nghị thương thảo ("Sếp tôi đề nghị tôi nói chuyện với anh về chế độ lương thưởng") hay trích dẫn tiêu chuẩn của ngành ("Theo tôi hiểu thì công việc ở cấp trách nhiệm này thường được nhận khoảng lương ở mức này.") Tuy nhiên, mỗi thương thảo đều khác nhau, do đó phụ nữ phải điều chỉnh cách tiếp cận cho phù hợp.

Sử dụng lời đề nghị từ một công ty khác để thương lượng với công ty hiện tại là một chiến thuật thường gặp

nhưng chỉ hiệu quả với nam giới nhiều hơn nữ giới. Nam giới được quyền quan tâm đến thành công bản thân, trong khi phụ nữ được kỳ vọng phải trung thành. Ngoài ra, nếu chỉ hòa nhã thì không phải là chiến lược thắng lợi. Hòa nhã toát ra thông điệp rằng phụ nữ sẵn sàng hy sinh tiền lương để được người ta yêu quý. Do đó phụ nữ phải biết kết hợp giữa hòa nhã và kiên trì, một phong cách được Mary Sue Coleman, chủ tịch ĐH Michigan, gọi là "hòa nhã không khoan nhượng." Cách này đòi hỏi phải thường xuyên nở nụ cười, bày tỏ sự trân trọng và quan tâm, khơi dậy mối quan tâm chung, nhấn mạnh đến mục tiêu lớn hơn, và tiếp cận thương thảo như một cách giải quyết vấn đề chứ không có ý chỉ trích. Hầu hết các thương thảo đòi hỏi những bước đi có tính toán, liên tục, nên phụ nữ phải biết giữ tập trung, và cười.

Không có gì ngạc nhiên khi phụ nữ ít khi thương lượng hơn nam giới. Thương lượng giống như cố gắng vượt qua trận địa mìn bằng cách đi lúi trên đôi giày cao gót. Vậy chúng ta phải làm gì? Chúng ta có nên tuân theo luật chơi do người khác quy định? Hay chúng ta nên tìm ra cách thể hiện vừa thân thiện nhưng lại không quá dễ dãi, thể hiện mức độ trung thành vừa đủ, và sử dụng ngôn ngữ "chúng ta/chúng tôi"? Tôi hiểu nghịch lý khi khuyên phụ nữ thay đổi thế giới bằng cách tuân theo các quy định và kỳ vọng đầy kỳ thị. Tôi biết đây không phải một câu trả lời hoàn hảo nhưng nó là một phương tiện tiến đến kết cục như mong muốn. Bất cứ người thương lượng giỏi nào cũng biết, hiểu rõ đối phương sẽ dẫn đến kết quả tay trên. Vì thế ít nhất phụ nữ khi tham gia thương lượng mà quan tâm đến cái chung, ngay cả khi thương lượng cho bản thân, cũng giúp củng cố vị trí của mình.

Ngoài ra, nỗ lực dành cho cái chung bản thân nó cũng mang lại lợi ích rất lớn. Theo định nghĩa, mọi tổ chức đều bao gồm các cá nhân cùng làm việc với nhau. Chú trọng đến làm việc nhóm sẽ mang lại kết quả tốt hơn vì lý do đơn

giản là các nhóm gắn kết sẽ mạnh hơn từng cá nhân. Nhóm làm việc chung suôn sẻ đạt kết quả tốt hơn các nhóm lúng củng. Thành công cũng xứng đáng hơn khi cùng chia sẻ với mọi người. Vì thế mọi kết quả đáng mừng của việc có thêm nhiều phụ nữ giữ chức vụ lãnh đạo là họ đã được đào tạo để quan tâm nhiều hơn đến đời sống của mọi người. Dĩ nhiên, tôi hy vọng chúng ta không phải tuân theo những quy định này mãi mãi và đến một lúc nào đó chúng ta sẽ được tự do thể hiện chính mình.

Chúng ta còn một đoạn đường rất dài. Tháng 11/2011, tạp chí San Francisco đăng một bài báo về các nữ doanh nhân tại Thung lũng Silicon và minh họa bằng hình ảnh đầu phụ nữ đặt trên thân hình nam giới. Hình ảnh con người thành công mà họ có thể nghĩ ra là phải thắt cà vạt hay mặc áo thun có mũ (hoodie). Nền văn hóa của chúng ta cần tìm một hình ảnh phụ nữ thành công trong đó thứ nhất, không phải là nam giới, và thứ hai, không phải là phụ nữ da trắng đang nghe điện thoại, tay ấm em bé đang giẫy khóc. Thực tế, hình ảnh "những bà mẹ tồi tệ tay mang cặp da" đã quá phổ biến đến mức nhà văn Jessica Valenti đã thu thập chúng trong một bài trên trang blog vừa buồn cười vừa châm biếm gọi là "các em bé đau khổ bên các bà mẹ ích kỷ theo chủ nghĩa phụ nữ."

Trước khi chúng ta đến đích, tôi lo rằng phụ nữ sẽ phải tiếp tục hy sinh sự yêu quý để đánh đổi lấy thành công. Khi tôi mới gia nhập Facebook, một trang blog địa phương đã dành khá nhiều bút mực để bôi nhọ tôi. Họ đăng một tấm hình của tôi, đặt vào tay tôi một khẩu súng. Họ viết "lừa đảo" bằng chữ to màu đỏ trên mặt tôi. Các bài nặc danh khác gọi tôi là "kẻ hai mặt" và "sẽ hủy hoại Facebook mãi mãi." Tôi khóc rất nhiều. Tôi mất ngủ. Tôi lo lắng sự nghiệp của mình sẽ chấm dứt. Sau đó tôi tự nhủ chẳng có gì phải ngại. Sau đó mọi người bảo tôi rằng chẳng có gì phải ngại - và nó nhắc nhở tôi rằng họ cũng có đọc những nhận xét kinh tởm đó. Tôi tự vẽ ra đủ loại trả đũa, nhưng cuối cùng,

cách trả lời tốt nhất là bỏ qua các tấn công ác ý đó và làm tốt công việc của mình.

Arianna Huffington, người sáng lập The Huffington Post, tin rằng học cách chống chọi với chỉ trích là điều cần thiết cho phụ nữ. Khi mới khởi nghiệp, Arianna nhận thấy cái giá phải trả khi nói lên ý kiến của mình là làm phật lòng người khác. Cô không tin rằng khả thi và cần thiết phải khuyên phụ nữ đừng để ý khi chúng ta bị tấn công. Lời khuyên của cô là hãy cho phép mình phản ứng theo cảm xúc và cảm nhận sự giận dữ hay buồn bã gây ra bởi những lời chỉ trích này. Và sau đó chúng ta nhanh chóng cho chúng vào lãng quên để bước tiếp. Cô nhìn vào trẻ con để làm gương. Đứa trẻ có thể khóc lúc này nhưng rồi chạy nhảy vui đùa ngay đấy thôi. Đối với tôi, đây là lời khuyên hay. Tôi ước gì mình đủ mạnh mẽ để bỏ qua những gì mọi người bình luận, nhưng kinh nghiệm cho biết thường thì tôi sẽ không làm được. Cho phép mình được nổi giận, rất giận, và rồi bước tiếp - tôi nghĩ mình làm được.

Học lẫn nhau cũng là ý hay. Chúng ta có thể tự an ủi khi biết rằng các tấn công này không nhắm vào con người bạn. Chúng ta có thể đùa, như Marlo Thomas, rằng "đàn ông phải như Joe McCarthy thì mới bị gọi là nhấn tâm. Phụ nữ chỉ cần bắt bạn đời cũng là đủ." Thay đổi sẽ đến khi phụ nữ nắm quyền năng không còn là ngoại lệ. Hiện nay do còn quá ít, người ta dễ ganh ghét với họ. Nếu phụ nữ nắm giữ 50% vị trí lãnh đạo, việc ganh ghét với quá nhiều người như vậy sẽ không còn khả thi.

Sharon Meers có cảm hứng viết quyển sách *Getting to 50/50* sau khi trực tiếp chứng kiến sự biến đổi này. Vào cuối thập niên 1990, Amy Goodfriend được bổ nhiệm làm lãnh đạo nhóm chứng khoán phát sinh tại Mỹ của Goldman Sachs (và sau này trở thành phó tổng giám đốc nữ đầu tiên). Đây là một sự kiện chấn động và gây ra làn sóng nghi vấn của bốn nam quản lý cấp cao. Amy đối mặt với nhiều nghi ngờ

và chỉ trích. Trước khi Sharon gia nhập, một người bạn nam đã cảnh báo cô, "Amy là mù phù thủy, nhưng là mù phù thủy thẳng tính." Sharon nhận thấy Amy là một người sắp tuyệt vời, và trong những năm tiếp theo, nhóm chúng khoán phát sinh đã biến hóa dưới sự lãnh đạo của bà. Khi có đến năm phụ nữ nắm quyền lãnh đạo trong bộ phận - một số lượng đáng kể - các phản ứng tiêu cực và bất đồng dần giảm hẳn. Phụ nữ làm lãnh đạo trở thành chuyện bình thường, và đến năm 2000, tiếng xấu đã tan biến hẳn. Đáng buồn là khi những phụ nữ cấp cao này ra đi và số lượng người còn lại sụt giảm, niềm tin rằng phụ nữ cũng có thể thành công như nam giới cũng dần bị teo tóp đi.

Mọi người cần phải cảm thấy thoải mái hơn với phụ nữ làm lãnh đạo - và chính các phụ nữ làm lãnh đạo cũng thế. Từ năm 1999, biên tập viên Pattie Sellers tại tạp chí Fortune đã chủ trì một hội thảo hàng năm có tên là Hội nghị thượng đỉnh các Phụ nữ Quyền lực. Lần đầu tiên tôi có mặt năm 2005, tôi cùng ngồi trong sảnh chờ với hai người bạn thân, Diana Farrell, lúc đó là người đứng đầu McKinsey Global Institute, và Sue Decker, lúc đó là CFO của Yahoo!. Chúng tôi đang bàn về tên cuộc hội thảo, và tôi có nói rằng khi tôi nhìn thấy cái tên trên lịch làm việc của Google, tôi đã chạy đi tìm Camille và đề nghị cô đổi thành "Hội nghị Phụ nữ của tạp chí Fortune." Diana và Sue cười lớn và bảo họ cũng làm chính xác như thế.

Sau này, Pattie giải thích rằng cô và các đồng nghiệp chọn cái tên này có chủ đích nhằm thúc đẩy phụ nữ đối mặt với quyền năng và cảm thấy thoải mái hơn. Tôi vẫn còn vất vả tranh đấu với nó. Tôi thấy bình thường khi gán ghép từ "quyền năng" cho những phụ nữ khác - càng nhiều càng tốt - nhưng tôi vẫn lắc đầu từ chối khi nó được áp dụng cho tôi. Một giọng nói cảm râm trong đầu vẫn nhắc nhở tôi, như thời tôi còn học đại học, "Đừng khoe khoang về thành công, hay để cho người khác biết bạn thành công. Nếu họ biết, họ sẽ không thích bạn nữa."

Chưa đầy sáu tháng sau khi làm việc tại Facebook, Mark và tôi cùng ngồi xuống để đánh giá kết quả làm việc. Một trong những điều anh chia sẻ với tôi là tham vọng muốn mọi người yêu quý sẽ trở thành rào cản của tôi. Anh nói khi bạn muốn thay đổi, bạn không thể làm hài lòng tất cả mọi người. Nếu bạn làm hài lòng tất cả mọi người, nghĩa là bạn vẫn chưa tiến lên đúng thực chất. Mark nói đúng.

## **CHƯƠNG 4**

# **Khung leo trèo thay thế chiếc thang**

Khoảng một tháng sau khi gia nhập Facebook, tôi nhận được cuộc gọi của Lori Goler, giám đốc tiếp thị được kính trọng tại Ebay. Tôi cũng quen biết sơ với Lori, nhưng cô nói thẳng đây là cuộc gọi công việc và đi vào vấn đề. "Tôi muốn nộp đơn xin làm việc với cô tại Facebook," cô nói. "Vì thế tôi nghĩ nên gọi cho cô và kể hết cho cô biết tôi giỏi trong những việc gì và tôi thích làm việc gì. Nhưng tôi nghĩ nhiều người khác cũng làm tương tự. Nên thay vào đó, tôi muốn hỏi cô: Vấn đề lớn nhất của cô là gì, và tôi có thể làm gì để giải quyết nó?"

Miệng tôi há hốc. Tôi đã tuyển dụng hàng ngàn người trong một thập niên qua và chưa từng có ai nói ra những điều tương tự. Người ta thường chỉ tập trung tìm vị trí phù hợp cho bản thân, cộng với giả định rằng kỹ năng của họ sẽ đóng góp cho công ty. Lori đặt nhu cầu của Facebook lên trước và ở vị trí trọng tâm. Đây là cách tiếp cận đáng gờm. Tôi đáp lại, "Tuyển dụng là vấn đề lớn nhất của tôi. Và dĩ nhiên, cô có thể giúp tôi giải quyết vấn đề này."

Lori chưa bao giờ nghĩ sẽ có lúc mình làm công việc tuyển dụng, nhưng cô vẫn nắm bắt cơ hội. Cô thậm chí còn



chấp nhận xuống chức, vì đây là một lĩnh vực mới đối với cô, và cô sẵn sàng đánh đổi thâm niên để học hỏi kỹ năng mới. Lori làm rất tốt công việc tuyển dụng và chỉ trong vài tháng đã được thăng chức lên công việc hiện tại, dẫn dắt nhóm People@Facebook. Khi gần đây tôi hỏi cô có muốn một ngày nào đó quay lại làm tiếp thị, cô trả lời rằng lĩnh vực nhân sự cho phép cô tạo ra tác động lớn hơn.

Hình ảnh ẩn dụ thường gặp trong nghề nghiệp là chiếc thang, nhưng khái niệm này không còn phù hợp với nhiều người. Năm 2010, một người Mỹ trung bình trải qua 11 công việc từ lúc 18 tuổi đến lúc 46 tuổi. Điều này có nghĩa là thời kỳ gia nhập tổ chức rồi bám trụ ở đó nhằm leo lên từng nấc thang đã qua rồi. Lori thường nhắc lời của Pattie Sellers về một hình ảnh ẩn dụ hay hơn: Sự nghiệp là một khung leo trèo, không phải chiếc thang."

Nói theo Lori, chiếc thang có tính hạn chế - người ta có thể đi lên đi xuống, hay rời khỏi nó. Khung leo trèo mang lại nhiều khám phá sáng tạo hơn. Chiếc thang chỉ có một cách để lên đến đỉnh, nhưng với khung leo trèo thì có nhiều đường đến đỉnh hơn. Mô hình khung leo trèo phù hợp với tất cả mọi người, đặc biệt là phụ nữ mới bắt đầu sự nghiệp, đang chuyển đổi sự nghiệp, bị ngăn cản bởi những rào cản bên ngoài, hay quay lại công việc sau một thời gian rút lui. Khả năng tạo ra một con đường độc đáo với những đoạn tuột dốc, đường vòng, hay thậm chí ngõ cụt khiến cho người ta thấy hài lòng hơn với thành công của mình. Ngoài ra, khung leo trèo có nhiều góc nhìn đẹp dành cho người trên cùng. Trên chiếc thang, đa số người leo thang bị buộc phải nhìn xuống của người đứng trên.

Khung leo trèo có thể xem là minh họa tốt nhất về sự nghiệp của tôi. Các đồng nghiệp trẻ hơn hay sinh viên thường hỏi tôi đã lập kế hoạch cho sự nghiệp của mình như thế nào? Khi tôi bảo với họ rằng tôi không có kế hoạch, họ thường tỏ ra ngạc nhiên nhưng sau đó thì thở phào nhẹ

nhóm. Họ cảm thấy tự tin hơn khi biết rằng sự nghiệp không cần phải được soạn sẵn ngay từ đầu. Điều này càng nhẹ nhàng trong một thị trường khó khăn mà người tìm việc thường phải chấp nhận bất cứ việc gì để nuôi hy vọng nó sẽ dẫn họ theo đúng hướng họ muốn. Chúng ta đều muốn có công việc hay nhiệm vụ thật sự thú vị và gắn kết chúng ta. Quá trình tìm việc này đòi hỏi chúng ta vừa phải tập trung vừa linh hoạt, vì thế tôi đề nghị theo đuổi cùng lúc hai mục tiêu: giấc mơ cuộc đời và kế hoạch 18 tháng.

Tôi không thể kể nào kết nối các điểm chấm sẵn từ lúc khởi đầu đến nơi tôi đang đứng lúc này đây. Thứ nhất, Mark Zuckerberg chỉ mới được bảy tuổi khi tôi tốt nghiệp đại học. Ngoài ra, lúc đó, công nghệ và tôi không hẳn có mối quan hệ tốt đẹp. Tôi chỉ từng một lần sử dụng hệ thống máy tính của Harvard khi còn học đại học để tính toán hồi quy cho đề tài luận án của tôi về kinh tế của việc lạm dụng bạn đời. Dữ liệu được ghi chép trong các cuộn băng từ vừa dày vừa nặng mà tôi phải khệnh khệng tha từ khu này qua khu khác, vừa đi vừa quở rửa, đến được khu trung tâm máy tính duy nhất chỉ toàn nam sinh thì mồ hôi ướt đẫm. Sau đó tôi phải thức cả đêm quay các cuộn băng để nhập dữ liệu. Khi chạy thử những tính toán lần cuối, tôi làm sập toàn bộ hệ thống. Đúng thế. Nhiều năm trước khi sự kiện nổi tiếng về Mark làm sập hệ thống của Harvard, tôi đã làm qua rồi.

Khi tốt nghiệp, tôi còn rất mù mờ về tương lai của mình. Sự bối rối này hoàn toàn trái ngược với cha tôi, ông nhận biết rõ ràng mình muốn làm gì từ khi còn nhỏ. Khi cha tôi mười sáu tuổi, ông cảm thấy đau bụng dữ dội trong lúc luyện tập bóng rổ. Bà nội tôi - một bà mẹ người Do Thái tốt bụng - cho rằng đau bụng là do đói và bắt ông phải ăn một bữa tối rõ no. Tình hình chỉ càng tệ hơn. Ông phải vào bệnh viện, các bác sĩ chẩn đoán ông bị đau ruột thừa, nhưng do mới ăn no, họ không thể phẫu thuật ngay mà phải để ông chịu đau thêm mười hai giờ nữa. Buổi sáng hôm sau, bác sĩ phẫu thuật đã lấy đi đoạn ruột thừa, và cũng lấy đi cơn đau.

Cha tôi đã chọn được nghề nghiệp cho mình trong ngày hôm đó, ông quyết định sẽ trở thành bác sĩ để giúp làm giảm cơn đau của mọi người.

Mẹ tôi cũng chia sẻ khao khát giúp đỡ người khác. Bà chỉ mới mười một tuổi khi được nghe cha giảng đạo về tầm quan trọng của quyền công dân và "tikkun olam," một cụm từ tiếng Hebrew có nghĩa là "vá lại thế giới." Bà nghe theo lời kêu gọi này, cầm chiếc lon thiếc đi từng nhà để kêu gọi đóng góp hỗ trợ cho quyền công dân của công nhân các bang phía Nam. Bà vẫn luôn là người tình nguyện và hoạt động nhân quyền đầy đam mê kể từ đó. Tôi lớn lên chứng kiến mẹ tôi làm việc không mệt mỏi vì những người Do Thái bị kết án tại Liên bang Nga. Bà và cô bạn Margery Sanford viết những bức thư cảm động kêu gọi thả tự do cho các người tù chính trị. Buổi tối, cha tôi cũng tham gia. Nỗ lực chung của nhiều người trên thế giới đã cứu nhiều mạng sống.

Trong suốt tuổi thơ, cha mẹ tôi luôn nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc theo đuổi một cuộc đời có ý nghĩa. Trao đổi trên bàn ăn thường xoay quanh các vấn đề bất công xã hội và những người đang tranh đấu cho một thế giới tốt đẹp hơn. Khi còn nhỏ, tôi chưa bao giờ nghĩ lớn lên mình sẽ là ai, nhưng lại nghĩ rất nhiều về việc lớn lên tôi sẽ làm gì. Nghe thật buồn cười, nhưng tôi hy vọng mình sẽ làm thay đổi thế giới. Em gái và em trai tôi đều trở thành bác sĩ, còn tôi luôn tin rằng mình sẽ làm cho một tổ chức phi lợi nhuận hay trong chính phủ. Đó là giấc mơ của tôi. Và mặc dù không cho rằng phải vẽ bản đồ rõ ràng từng bước đi trong sự nghiệp, tôi tin rằng giấc mơ hay mục tiêu cuộc đời sẽ giúp bạn đi đúng hướng.

Giấc mơ cuộc đời không nhất thiết phải thực tế hay cụ thể. Nó có thể là khao khát được làm việc trong một lĩnh vực cụ thể hay chỉ là du lịch vòng quanh thế giới. Giấc mơ có thể là được độc lập trong công việc hay có thời gian rảnh

nhất định. Có thể là tạo ra một cái gì đó vĩnh cửu hay thắng một giải thưởng đáng mơ ước. Một số mục tiêu đòi hỏi phải đi theo con đường truyền thống; người nào muốn trở thành quan tòa trong Tòa án Tối cao cũng phải bắt đầu từ trường luật. Nhưng ngay cả một mục tiêu mơ hồ cũng giúp vẽ ra hướng đi, một tầm nhìn xa xăm để tiến về phía trước.

Với giấc mơ tuổi thơ đó, công việc đầu tiên của tôi sau khi tốt nghiệp là làm trợ lý nghiên cứu tại Ngân hàng thế giới với Larry Summers, lúc đó đang là nhà kinh tế chủ chốt. Văn phòng đặt tại Washington D.C., sứ mệnh của Ngân hàng thế giới là làm giảm nghèo đói toàn cầu. Tôi dành chín tháng đầu tiên vui đầu vào những chồng sách cao nhất trong thư viện của Ngân hàng ở góc đường 19 và Pennsylvania, truy lùng dữ liệu và dữ kiện cho các bài nghiên cứu và diễn văn của Larry. Larry sau đó hào phóng thu xếp cho tôi tham gia nhóm thực tế về y tế tại Ấn Độ để tìm hiểu rõ hơn công việc của Ngân hàng.

Bay đến Ấn Độ đưa tôi đến với một thế giới hoàn toàn khác. Nhóm đang nỗ lực loại bỏ bệnh phong, là một bệnh phổ biến trong những vùng nghèo đói và hẻo lánh của Ấn Độ. Điều kiện sống thật đáng sợ. Do bản chất căn bệnh, người bệnh thường bị trục xuất ra khỏi làng và nằm vạ vật trên nền đất tại những nơi kinh khủng gọi là trạm xá. Dữ liệu và dữ kiện không giúp tôi chuẩn bị tinh thần để đối mặt với thực tế này. Tôi thật sự kính trọng những người bắt tay giúp đỡ người khác trong cơn khủng hoảng. Đây là công việc khó khăn nhất thế giới.

Tôi quay lại Washington với kế hoạch sẽ theo học trường luật, nhưng Lant Pritchett, một nhà kinh tế học làm việc trong văn phòng của Larry đã dành toàn bộ cuộc đời nghiên cứu về nghèo đói, đã thuyết phục tôi đi theo con đường kinh doanh. Tôi quay lại Cambridge. Tôi cố gắng quan tâm đến xã hội bằng cách tham gia CLB Phi lợi nhuận không mấy phổ biến. Tôi cũng dành năm hai để nghiên cứu

về tiếp thị xã hội - cách áp dụng tiếp thị để giải quyết các vấn đề xã hội - với Giáo sư Kash Rangan. Một trong những trường hợp chúng tôi nghiên cứu là về tình trạng thiếu hiến tạng, gây ra 18 cái chết mỗi ngày chỉ tại Mỹ. Tôi không bao giờ quên được bài học này, và 17 năm sau, Facebook đã làm việc với cơ quan đăng ký nội tạng khắp thế giới để tạo ra một công cụ khuyến khích người ta đăng ký hiến tạng.

Sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh, tôi nhận việc tư vấn tại McKinsey & Company tại Los Angeles. Công việc không hoàn toàn phù hợp với tôi, nên tôi chỉ làm được một năm thì quay lại Washington làm cùng Larry, lúc này đã là Thứ trưởng Bộ Tài chính. Đầu tiên, tôi là trợ lý đặc biệt cho ông. Sau đó, khi ông lên làm Bộ trưởng, tôi trở thành Trưởng phòng quản lý hành chính. Công việc của tôi là giúp Larry điều hành hoạt động của Bộ Tài chính và nguồn ngân sách 14 tỉ đô la. Nó cho tôi cơ hội tham gia vào chính sách kinh tế ở mức quốc gia và quốc tế. Tôi cũng điều hành một số dự án nhỏ hơn, bao gồm đề xuất thúc đẩy phát triển vaccine cho các bệnh truyền nhiễm.

Trong bốn năm làm việc tại Bộ tài chính, tôi đã chứng kiến đợt bùng nổ công nghệ lần thứ nhất. Tác động của nó thật rõ ràng và xứng đáng, không chỉ đơn giản là được mặc quần jean đi làm. Công nghệ thay đổi giao tiếp và thay đổi cuộc sống không chỉ tại Mỹ và những nước phát triển, mà ở khắp mọi nơi. Giấc mơ của tôi lại trở dậy. Khi nhiệm kỳ tổng thống Clinton kết thúc, tôi cũng mất việc và quyết định chuyển đến Thung lũng Silicon. Bây giờ nhìn lại, quyết định này được xem là nước cờ khôn ngoan, nhưng vào thời điểm năm 2001, nó chỉ gây ra nhiều câu hỏi. Bong bóng công nghệ đã vỡ, và lĩnh vực này vẫn còn đang quẩn quại trong dư âm của vụ nổ. Tôi cho mình bốn tháng để tìm việc nhưng cũng hy vọng sẽ tìm được sớm hơn. Cuối cùng tôi phải mất đến một năm.

Công cuộc tìm việc ở Thung lũng Silicon cũng có những đoạn thăng, như được gặp thần tượng trong kinh doanh của tôi là CEO eBay Meg Whitman. Nhưng cũng có những đoạn giáng, như gặp một giám đốc cấp cao mở đầu cuộc phỏng vấn tôi với tuyên bố rằng công ty của bà không bao giờ muốn tuyển một người như tôi vì kinh nghiệm làm việc trong chính phủ không giúp ích gì được cho ai để làm trong ngành công nghệ. Đáng lẽ tôi phải đứng lên cảm ơn bà đã nói thẳng nói thật và bước ra khỏi phòng phỏng vấn. Nhưng tôi đã không đủ can đảm. Tôi ngồi đó gật gù ừ à cho đến khi phân tử oxy cuối cùng bị hút khỏi phòng. Bà nói cũng đúng, bà không hề có ý định tuyển dụng tôi.

Cũng may, không phải ai cũng có quan điểm giống bà. Eric Schmidt và tôi đã gặp nhau nhiều lần trong giai đoạn tôi làm việc tại Bộ Tài chính, và tôi đến gặp ông ngay sau khi ông trở thành CEO của một công ty lúc đó còn vô danh là Google. Sau vài vòng phỏng vấn với hai nhà sáng lập Google, họ mời tôi về làm việc. Tài khoản ngân hàng của tôi đang hụt đi nhanh chóng, đã đến lúc phải quay lại kiếm lương, thật gấp. Và theo đúng kiểu của người học MBA, một thói quen rất bực mình tôi lập một bảng kê và ghi ra những cơ hội khác nhau theo từng dòng và tiêu chuẩn chọn lựa của mình theo từng cột. Tôi so sánh vai trò, mức độ trách nhiệm, và vân vân. Trái tim tôi muốn gia nhập Google trong sứ mệnh cung cấp thông tin cho thế giới, nhưng trên bảng kê, công việc tại Google có điểm số thấp nhất.

Tôi quay lại gặp Eric và giải thích tình trạng bập bênh này. Các công ty khác đang tuyển tôi về cho những công việc thực thụ, điều hành nhóm và đạt mục tiêu. Tại Google, tôi sẽ là người đầu tiên nắm giữ chức vụ "Giám đốc điều hành đơn vị kinh doanh," nghe thì hoành tráng nếu không xét đến thực tế là Google chẳng có đơn vị kinh doanh nào và thực chất chẳng có gì để điều hành. Vị trí này vừa thấp hơn những cơ hội hác, nó lại vừa mơ hồ không biết công việc cụ thể bao gồm những gì.

Eric trả lời bằng một lời khuyên mà theo tôi là hay nhất từ trước đến nay. Ông lấy tay che bảng kê của tôi và bảo tôi đừng có mà ngu (cũng là một lời khuyên hay). Sau đó ông giải thích rằng chỉ có một tiêu chuẩn quan trọng khi chọn công việc - tăng trưởng nhanh. Khi công ty tăng trưởng nhanh, sẽ có nhiều việc phải làm hơn là người để làm. Khi công ty tăng trưởng chậm hay ngừng hẳn, không có nhiều việc để làm và quá nhiều người tranh giành. Chính trị và ngừng trệ bắt đầu xuất hiện, và mọi người nản chí. Ông nói, "Nếu bạn được mời lên ngồi trên chiếc hỏa tiễn, đừng hỏi mình sẽ ngồi ghế nào. Cứ lên thôi." Tôi quyết định ngay lúc đó. Google còn nhỏ bé và lộn xộn, nhưng nó là một chiếc hỏa tiễn. Và quan trọng hơn đối với tôi, chiếc hỏa tiễn mang theo sứ mệnh mà tôi hằng tin tưởng.

Qua nhiều năm, tôi đã lặp lại lời khuyên mà Eric cho rất nhiều người, khuyến khích họ tối giản bảng kê sự nghiệp chỉ còn một cột: tiềm năng tăng trưởng. Dĩ nhiên, không phải ai cũng có cơ hội hay mong muốn làm việc trong một ngành như công nghệ cao. Nhưng trong bất cứ lĩnh vực nào cũng có những công việc có tiềm năng phát triển cao hơn. Những người đang làm trong ngành đã bão hòa có thêm tìm chiếc hỏa tiễn ngay trong công ty mình - bộ phận, nhóm đang mở rộng. Và trong những ngành nghề như giáo dục hay y khoa, điều tất yếu là phải tìm đến những vị trí có nhu cầu cao đối với những kỹ năng này. Ví dụ, trong lĩnh vực giải phẫu nhi của em trai tôi, một số thành phố có quá nhiều bác sĩ, một số thành phố khác lại đang thiếu. Em trai tôi luôn chọn làm việc ở những nơi người ta cần đến kỹ năng của chàng để tự đó chàng tạo ra tác động lớn nhất.

Bên cạnh những niềm tin rằng ai cũng cần có giấc mơ cuộc đời, tôi cũng tin rằng ai cũng cần có kế hoạch mười tám tháng. (Tôi lấy con số mười tám tháng vì hai năm thì nghe dài quá mà một năm thì nghe ngắn quá, nhưng không nhất thiết phải đúng mười tám tháng.) Kế hoạch mười tám tháng của tôi đặt ra mục tiêu trong hai mặt trận. Đầu tiên

và quan trọng nhất, tôi đặt ra mục tiêu của nhóm của mình phải hoàn thành. Nhân viên nào biết tập trung vào kết quả và hiệu quả là người đóng góp giá trị - như Lori, người khôn ngoan biết tập trung giải quyết vấn đề tuyển dụng của Facebook trước khi quan tâm đến bản thân. Đây không phải là lối suy nghĩ tập thể - cách ứng xử được kỳ vọng và cũng là cách ứng xử khôn khéo của phụ nữ - mà đơn giản chỉ là hiệu quả kinh doanh.

Thứ hai, tôi cố gắng đặt ra thêm nhiều mục tiêu cá nhân là học hỏi kỹ năng mới trong vòng mười tám tháng tới. Nghe ra thì đau lòng, nhưng tôi tự hỏi bản thân mình, "Mình phải tiến bộ như thế nào?" Nếu tôi đang lo ngại không dám làm một việc nào đó, thường là do tôi không giỏi hay do tôi quá sợ không dám thử. Sau khi làm việc tại Google được hơn bốn năm, quản lý hơn một nửa doanh thu của Công ty, tôi thấy xấu hổ khi phải thừa nhận tôi chưa bao giờ thương lượng một vụ kinh doanh nào. Không một lần nào. Vì thế tôi thu hết can đảm và thú nhận với sếp của mình, Omid Kordestani, lúc đó đang giữ chức Giám đốc phát triển kinh doanh. Omid sẵn sàng cho tôi cơ hội lãnh đạo một nhóm thương lượng nhỏ. Trong lần thương thảo đầu tiên, tôi suýt làm hỏng mọi thứ khi đưa ra lời đề nghị cho một đối tác tiềm năng trước khi hiểu rõ công việc kinh doanh của họ. May mắn cho tôi là trong nhóm có một nhà thương lượng tài năng. Shailesh Rao, đứng ra chỉ cho tôi một điều hiển nhiên: để cho phía bên kia đưa ra đề nghị trước chính là bước quyết định để đạt những điều khoản có lợi.

Ai cũng có điểm cần cải thiện. Đa số mọi người thường đi theo một hướng nhất định trong công việc - quá hung hăng hay quá thụ động, nói quá nhiều hay quá nhút. Trong thương vụ đầu tiên lần đó, tôi đã nói quá nhiều. Đây không phải là điều gì đáng ngạc nhiên đối với những người đã biết về tôi. Một khi đã xác định được điểm yếu, tôi tìm trợ giúp để điều chỉnh. Tôi tìm đến Maureen Taylor, một huấn luyện



viên về giao tiếp và bà cho tôi một bài tập. Bà đề nghị tôi trong vòng một tuần không được lên tiếng đưa ra ý kiến trừ khi được hỏi. Đây là một tuần lễ dài nhất trong đời tôi. Nếu tôi phải cắn lưỡi mỗi lần tôi bắt đầu lên tiếng phát biểu ý kiến của mình, chắc tôi chẳng còn lưỡi để mà cắn.

Cố gắng điều chỉnh quá mức là một cách tuyệt vời để đạt đến điểm trung dung. Để tôi có thể điều chỉnh mức độ phát biểu của mình ở mức vừa phải trong một cuộc họp, tôi phải cảm thấy như mình đang nói quá ít. Người nào nhút nhát phải cảm thấy như mình đang nói quá nhiều. Tôi biết một phụ nữ bình thường nói chuyện rất nhỏ nhẹ và bắt buộc bản thân phải "hét toáng" lên trong các cuộc họp chỉ để đạt mức âm thanh vừa đủ. Vượt qua những khuynh hướng tự nhiên là một việc rất khó khăn. Trong suốt những năm tôi cố gắng, tôi chỉ nhớ có vài lần được ai đó nói với mình, "Sheryl, tôi ước gì cô phát biểu nhiều hơn trong cuộc họp đó." Omid từng nói với tôi câu này và tôi phải ôm chầm lấy ông.

Eric hóa ra đã dự báo hoàn toàn đúng về Google, và tôi sẽ luôn biết ơn ông cũng như Larry Page và Sergey Bein đã cho tôi cơ hội. Kế hoạch mười tám tháng tại công ty sau đó kéo dài thành sáu năm rưỡi, và tôi đã học được rất nhiều điều khi làm việc với những người thật sự có tầm nhìn. Nhưng cuối cùng tôi cũng cả thấy đến lúc phải di chuyển trên khung leo trèo.

Trong cuộc sống, tôi không phải là người chào đón những bất ngờ. Tôi thích mọi thứ theo đúng vị trí của nó. Tôi lưu trữ tài liệu trong những tập hồ sơ có màu (tôi biết là cổ lỗ rồi) và sự hào hứng sắp xếp lại tủ quần áo luôn làm Dave ngạc nhiên. Nhưng trong công việc, tôi học được cách chấp nhận bất ngờ và thậm chí còn chào đón nó. Rủi ro - và may mắn lớn - đã đưa tôi đến Google. Cơ hội này hóa ra rất tốt nên tôi quyết định chào đón rủi ro một lần nữa, và nó đưa tôi đến với Facebook. Vào thời điểm đó, có nhiều công

ty muốn mời tôi về làm CEO, nhưng tôi lại gia nhập Facebook với vị trí Giám đốc Hoạt động (COO). Thoạt đầu, người ta hỏi tôi tại sao lại chấp nhận một vị trí "cấp thấp" hơn và làm việc với một anh chàng mới có 23 tuổi. Giờ đây không ai đặt câu hỏi nữa. Cũng như khi gia nhập Google, tôi đặt ưu tiên cho khả năng tăng trưởng nhanh và sứ mệnh công ty lên trên chức vụ.

Tôi đã chứng kiến cả nam lẫn nữ đều bỏ qua nhiều cơ hội tuyệt vời khi họ chỉ chăm chăm vào thứ bậc trong nghề nghiệp. Một người bạn của tôi đã từng làm luật sư được bốn năm thì nhận thấy cô không muốn cố gắng để trở thành phó tổng giám đốc, cô muốn chuyển sang vị trí bán hàng hay tiếp thị trong công ty. Một trong những khách hàng của cô sẵn sàng mời cô về cho lĩnh vực mới này nhưng muốn cô bắt đầu lại từ đầu. Xét về tài chính cô hoàn toàn có thể sống sót qua lần giảm lương này, nên tôi khuyến khích cô cứ phóng theo lao, nhưng cô lại quyết định không muốn theo đuổi một công việc "quay lại như cách đây bốn năm." Tôi hiểu cô sẽ cảm thấy đau đớn thế nào khi đánh mất vị trí cô đã nhọc công gây dựng. Tuy nhiên, lập luận của tôi là nếu cô còn tiếp tục đi làm thêm ba mươi năm nữa, thì quay lại bốn năm cũng có đáng là bao? Nếu con đường kia làm cho cô vui hơn và cho cô cơ hội học thêm những kỹ năng mới, như vậy thực chất là cô vẫn tiến tới trước đó thôi.

Trong nhiều trường hợp, phụ nữ cần phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong sự nghiệp. Khi tôi rời Google để gia nhập Facebook, tính theo phần trăm trong nhóm làm việc của tôi, thì có rất ít phụ nữ muốn theo gương tôi. Như thường lệ, nam giới thường nhanh nhạy quan tâm đến những cơ hội mới, mà nói theo kiểu công nghệ, cơ hội beta cao hơn - rủi ro lớn nhưng phần thưởng nếu có lại càng lớn hơn. Nhiều phụ nữ trong nhóm của tôi sau này cũng quan tâm muốn tham gia Facebook, nhưng là mãi nhiều năm sau, khi công ty đã ổn định. Cái giá của ổn định thường là cơ hội tăng trưởng suy giảm.

Dĩ nhiên, trong cuộc sống có những lúc tránh xa rủi ro là điều tốt; nam thanh niên thường chơi cùng nhau nhiều hơn nữ. Nhưng trong kinh doanh, tránh né rủi ro thường dẫn đến trì trệ. Phân tích các bổ nhiệm quản lý cấp cao cho thấy phụ nữ nhiều khả năng vẫn tiếp tục làm trong cùng một bộ phận ngay cả khi họ nhận thêm trách nhiệm mới. Và khi các nữ giám đốc thăng tiến, họ thường được thăng tiến trong công ty hơn là chuyển sang một công ty khác. Đôi khi, quanh quẩn trong một bộ phận hay trong cùng một tổ chức gây ra trì trệ và hạn chế cơ hội mở rộng. Tìm kiếm những kinh nghiệm đa dạng là cách chuẩn bị hữu hiệu cho cơ hội lãnh đạo.

Tôi hiểu được những áp lực bên ngoài buộc phụ nữ phải chọn hướng đi an toàn và yên vị. Các khuôn mẫu giới khiến cho phụ nữ khó nắm giữ những vị trí truyền thống thuộc về nam giới. Phụ nữ cũng thường hy sinh cho sự nghiệp của bạn đời hơn là hướng ngược lại. Thay đổi công việc để chuyển sang một thành phố mới không phải là bước đi của của phụ nữ đang xây dựng mối quan hệ. Kết quả là khuynh hướng yên vị sẽ làm bạn yên vị. Tránh né rủi ro trong công việc cũng có thể khiến phụ nữ ngần ngại đón nhận các trách nhiệm thử thách hơn. Theo kinh nghiệm của tôi, nam giới tìm đến các trách nhiệm khó khăn và chấp nhận các dự án lớn hơn nhiều, trong khi phụ nữ lùi lại phía sau. Nghiên cứu cho thấy điều này đặc biệt đúng đối với phụ nữ làm việc trong môi trường đề cao kết quả cá nhân hay khi phụ nữ làm việc sát cánh bên nam giới.

Một lý do khiến phụ nữ tránh các trách nhiệm khó khăn và thách thức là họ quá lo lắng không biết mình có kỹ năng để đảm đương vai trò mới. Điều này có thể trở thành một lời nguyên, vì nhiều kỹ năng chỉ có khi bắt tay vào làm. Một báo cáo nội bộ tại Hewlett-Packard cho thấy phụ nữ chỉ nộp đơn cho các vị trí trống khi họ thấy mình đạt 100% các yêu cầu đặt ra.

Nam giới nộp đơn khi họ nghĩ mình có 60% các yêu cầu. Sự khác biệt này có hệ quả rất lớn. Phụ nữ cần phải thay đổi từ lối suy nghĩ - "Tôi chưa sẵn sàng làm việc này" sang suy nghĩ "Tôi muốn làm việc này - và tôi sẽ học để làm việc này."

Ngày đầu tiên làm việc tại Ngân hàng Thế giới, Larry Summers yêu cầu tôi làm một số tính toán. Tôi hoàn toàn không biết phải bắt đầu từ đâu, vì thế tôi quay sang Lant Pritchett nhờ giúp đỡ. "Chỉ cần cho hết vào Lotus 1-2-3," anh bảo. Tôi nói rằng tôi không biết làm, "Ồ" anh buột miệng. "Tôi thật không tin cô lên đến đây. đã biết qua kinh tế học căn bản, mà không biết dùng Lotus." Tôi về nhà và tin rằng trước sau gì mình cũng bị sa thải. Ngày hôm sau, Lant bảo tôi ngồi xuống. Tim tôi đập mạnh. Nhưng thay vì sa thải, anh dành thời gian dạy tôi cách sử dụng chương trình này. Thật là một người sếp tuyệt vời.

Phụ nữ cũng thường ngần ngại hơn khi đề nghị được thăng chức vì họ xứng đáng, vì họ tin rằng kết quả làm việc tốt sẽ làm nghiêm nhiên dẫn đến khen thưởng. Carol Frohlinger và Deborah Kolb, hai nhà sáng lập công ty Negotiating Women, Inc., miêu tả hiện tượng này là "Hội chứng vương miện," khi phụ nữ "kỳ vọng rằng nếu họ tiếp tục làm tốt công việc sẽ có người phát hiện ra và đặt lên đầu họ chiếc vương miện." Trong một xã hội hoàn hảo dựa trên năng lực, vương miện sẽ được phân phát cho người xứng đáng, nhưng thực tế tôi chưa bao giờ nhìn thấy nó trong văn phòng. Làm việc chăm chỉ, kết quả tốt đáng lẽ phải được người ta nhìn nhận, nhưng nếu điều này không xảy ra, tự đề cao bản thân là điều cần thiết. Như đã bàn ở trên, điều này phải được triển khai hết sức cẩn thận. Nhưng vẫn phải làm.

Chấp nhận rủi ro, quyết tâm phát triển, thách thức bản thân, và đề nghị được thăng tiến (với một nụ cười trên

gương mặt) là những yếu tố quan trọng trong sự nghiệp. Một trong những trích dẫn mà tôi yêu thích là từ nhà văn Alice Walker, "Người ta thường từ bỏ quyền lực khi nghĩ rằng họ không có quyền lực."

Đừng chờ đợi người ta chào mời bạn quyền lực. Cũng như chiếc vương miện trên, điều này không bao giờ xảy ra. Và nói cho cùng, bây giờ ai đội vương miện đi vào khung leo trèo?

# CHƯƠNG 5

## Bạn có phải cố vấn của tôi

Khi tôi còn nhỏ, một quyển sách tôi yêu thích là Mẹ tôi đây phải không?, kể câu chuyện về một chú chim khi mở mắt chào đời nhìn thấy chiếc tổ trống rỗng. Chú chim non bắt đầu hành trình tìm mẹ, hỏi mèo con, hỏi gà, chó, bò câu hỏi đau đầu trong lòng: "Mẹ tôi đây phải không?" Các con thú đều trả lời, "Không." Chú chim non ngày càng tuyệt vọng, cuối cùng phải hét lên, "Mẹ tôi đây phải không?" với một chiếc xe hơi, chiếc tàu, máy bay, cần cầu hơi nước, trong khi chúng chỉ trả lời bằng tiếng khọt khet. Bị kẹt trong bộ răng của chiếc cần cầu, chú chim hoàn toàn tuyệt vọng, cho đến khi như một phép thần chiếc cần cầu nhấc nó đưa về tổ. Chim mẹ quay về và chú chim non tuyên bố, "Đây là một con chim, và đây là mẹ của tôi."

Câu chuyện cho trẻ con nhưng rất tương đồng với một câu hỏi trong nghề nghiệp, "Người cố vấn cho tôi đây phải không?" Nếu ta phải đặt câu hỏi, thì câu trả lời thường là không. Khi ta tìm ra được người cố vấn, ta không cần phải hỏi, mọi thứ đã rõ ràng. Câu hỏi nhưng cũng là câu trả lời. Chạy theo tìm hay ép buộc cho mỗi quan hệ hình thành thường không hiệu quả, nhưng tôi vẫn thường xuyên chứng kiến phụ nữ cố gắng làm việc này. Khi tôi làm diễn giả hay tham dự các cuộc hội họp, rất nhiều phụ nữ tự giới thiệu và cùng lúc đề nghị tôi làm người cố vấn cho họ. Tôi không thể nhớ có lần nào nam giới tìm đến tôi và đưa ra đề nghị này (mặc dù nam giới cũng đã từng đề nghị tôi làm người cố vấn cho vợ hay bạn gái của họ).

Câu hỏi này thường giết chết tâm trạng - cũng giống như trong cuộc hẹn hò và bạn hỏi, "Em đang nghĩ gì đấy?" Tất cả những phụ nữ giữ chức vụ cấp cao từng được hỏi về vấn đề này đều tỏ ra ngạc nhiên với đề nghị trên. Phản ứng

của họ rất giống nhau. "À, tôi không biết phải nói gì người ta đề nghị tôi làm người cố vấn cho họ." Đề nghị này làm họ thấy được khen ngợi, nhưng hơi kỳ quặc. Ngay cả Oprah Winfrey, người từng chỉ dẫn rất nhiều cho cả một thế hệ, cũng thừa nhận bà cảm thấy không thoải mái khi có người đề nghị làm người cố vấn cho họ. Bà từng giải thích, "Tôi sẽ làm người cố vấn khi tôi nhìn thấy một điều gì đó và nghĩ, "Tôi muốn nó phát triển hơn."

Một phần, việc này cũng do chính chúng ta gây nên. Trong suốt một thập niên qua, bàn luận về cố vấn (mentorship) và tài trợ (sponsorship) là chủ đề số một tại tất cả các hội thảo nghề nghiệp dành cho phụ nữ. Nó là trọng tâm của các trang blog, bài viết trên báo chí, báo cáo nghiên cứu. Nhiều phụ nữ trẻ đã nghe theo lời khuyên được lặp đi lặp lại thường xuyên rằng nếu họ muốn thăng tiến trên chiếc thang trong tổ chức, họ cần phải tìm được người cố vấn (người sẽ cho họ lời khuyên) cũng như người tài trợ (người sẽ sử dụng quyền lực để ủng hộ họ).

Tầm quan trọng của việc tìm người cố vấn đặc biệt rõ ràng khi tôi quay lại diễn thuyết tại trường kinh doanh Harvard vào mùa xuân năm 2011. Hiệu trưởng Nitin Nohria đã mời tôi, cùng bước lên sân khấu với tôi và đặt câu hỏi phỏng vấn. Những câu hỏi đầu tiên của ông xoay quanh Facebook và môi trường làm việc với Mark. Tôi nói rằng tôi thích công việc của mình ở Facebook, ngoại trừ những ngày đồng nghiệp thốt lên những câu như, "Sheryl, cô xem qua cái này được không? Chúng tôi muốn biết người già nghĩ gì về chức năng này." Chúng tôi thảo luận về mùa xuân Ai Cập và nhiều chủ đề đang nóng bỏng lúc đó. Hiệu trưởng Nohria sau đó hỏi tôi về phụ nữ trong nghề nghiệp. Tôi không biết lúc đó mình bị ai ám mà tôi lại quay xuống khán giả, ngừng lại, và trả lời một cách trung thực đến đau lòng. "Nếu xu hướng hiện tại vẫn tiếp diễn, sau mười lăm năm nữa, khoảng một phần ba số phụ nữ trong khán phòng này

sẽ đi làm toàn thời gian và hầu hết các bạn sẽ làm lính cho anh chàng đang ngồi bên cạnh."

Im lặng bao trùm cả khán phòng lớn. Tôi nói tiếp, "Tôi xin lỗi nếu lời nói của mình quá phũ phàng hay làm bạn ngạc nhiên, nhưng đó là tình trạng hiện tại. Nếu bạn muốn thay đổi kết cục, bạn phải có hành động cụ thể."

Sau lời nhận xét căng thẳng này, Hiệu trưởng Nohria cũng kết thúc cuộc trò chuyện và quay sang khán giả cho phần hỏi đáp. Nhiều anh chàng tiến đến micro và đưa ra những câu hỏi lớn, đòi hỏi nhiều tư duy như "Cô đã học được gì từ Google để áp dụng tại Facebook?" và "Làm thế nào cô điều hành một công ty nền tảng (platform company) và đảm bảo ổn định cho các lập trình viên?" Sau đó hai phụ nữ tiến đến micro. Người đầu tiên hỏi, "Cô có thấy bình thường khi làm việc cho một công ty là đối thủ cạnh tranh của công ty cũ?" Người thứ hai hỏi, "Làm thế nào tôi làm được người cố vấn?" Trái tim tôi như chùng xuống.

Các chàng trai tập trung vào việc quản lý kinh doanh trong khi phụ nữ tập trung vào quản lý sự nghiệp. Nam giới muốn tìm câu trả lời còn phụ nữ muốn tìm sự chấp thuận và giúp đỡ. Tôi nhận thấy sự nghiệp đi tìm người cố vấn cũng giống như việc đi tìm Bạch mã hoàng tử. Chúng ta đều lớn lên trong câu chuyện cổ tích Nàng công chúa ngủ trong rừng, khuyên phụ nữ hãy biết chờ đợi chàng hoàng tử của mình đến, đặt một nụ hôn và đưa nàng lên lưng bạch mã về nơi hạnh phúc đời đời. Phụ nữ trẻ giờ đây được khuyên rằng nếu tìm được người đỡ đầu, họ sẽ được nâng đỡ trên các nấc thang và đưa họ về văn phòng quyền lực của mình và sống hạnh phúc đời đời. Một lần nữa, chúng ta lại dạy cho phụ nữ chịu lệ thuộc vào người khác.

Để cho rõ, tôi muốn nói là vấn đề không nằm ở tầm quan trọng của người cố vấn. Người cố vấn rất quan trọng. Người cố vấn và người tài trợ là thiết yếu để thăng tiến trong sự nghiệp. Cả nam giới lẫn nữ giới nếu có người tài



trợ thường tự tin đề nghị được giao nhiệm vụ khó khăn và đề nghị được tăng lương so với các đồng môn không có người tài trợ. Đáng tiếc cho phụ nữ, nam giới thường dễ dàng tạo dựng và duy trì mối quan hệ này. Một nghiên cứu gần đây cho thấy nam giới dễ nhận được tài trợ hơn nữ giới và những người được tài trợ thường hài lòng với mức độ thăng tiến của mình.

Do phụ nữ khó tìm được người cố vấn và người tài trợ, họ rất tích cực đi tìm. Và mặc dù bình thường tôi khen ngợi hành vi kiên trì nguồn năng lượng này đôi khi được đặt sai chỗ. Mối quan hệ cố vấn là quan trọng, nhưng không có nghĩa nó sẽ được xây dựng với một người hoàn toàn xa lạ chỉ bằng một câu hỏi, "Bạn có muốn làm người cố vấn cho tôi không?" Các mối quan hệ bền chặt phải bắt nguồn từ sự kết nối thật sự và sau nhiều nỗ lực từ cả hai phía.

Tôi may mắn gặp được những người cố vấn và tài trợ rất giỏi trong suốt sự nghiệp của mình. Phần cảm ơn trong quyển sách này bao gồm một danh sách dài những người đã rất quảng đại dẫn dắt và khuyên nhủ tôi. Trong năm thứ ba tại đại học, tôi đăng ký vào lớp kinh tế công của Larry Summers. Ông đề nghị là người hướng dẫn đề tài năm cuối cho tôi - một hành động rất hiếm của giáo sư Đại học Harvard dành cho sinh viên cử nhân. Larry trở thành một phần quan trọng trong cuộc đời từ đó. Tôi gặp được Don Graham, chủ tịch Công ty Washington Post, cách đây hơn mười lăm năm khi tôi làm việc tại D.C và ông đã giúp tôi vượt qua nhiều tình huống nghề nghiệp đầy thử thách. Nếu không có sự động viên, hỗ trợ của Pat Mitchell, CEO Paley Center, tôi đã chẳng bao giờ chọn công việc diễn thuyết về phụ nữ trong nghề nghiệp. Đây là ba người trong số nhiều người khác đã khuyến khích, giới thiệu, chỉ dạy tôi bằng chính cuộc đời họ. Sự thông thái của họ giúp tôi tránh được sai lầm - và thu dọn chiến trường sau những sai lầm mà tôi không đủ khôn khéo để tránh.

Về phần mình, tôi cũng đã cố gắng làm người cố vấn cho nhiều người khác, cho bạn của bạn, và sau này, cho con của bạn. Tôi rất vui được theo dõi sự nghiệp của Emily White, người bắt đầu làm việc với tôi ngay sau khi tốt nghiệp đại học và giờ đây điều hành nhóm tác mobile của Facebook. Khi tôi gặp Bryan Schreier lần đầu tiên, anh chàng chưa từng làm việc trong một công ty công nghệ và chưa từng đặt chân ra nước ngoài, nhưng anh có kỹ năng phân tích và lãnh đạo xuất sắc. Tôi tuyển dụng anh để giúp xây dựng hoạt động toàn cầu cho Google, và anh luôn vượt qua mọi kỳ vọng. Nhiều năm sau, anh muốn theo đuổi một sự nghiệp mới là nhà đầu tư, và tôi đã giới thiệu anh với các phó giám đốc là cộng sự hiện tại của anh tại Sequoia Capital. Giờ đây anh là một nhà đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu cực kỳ thành công, và tôi có thể nhìn thấy dấu ấn anh để lại trong những công ty anh tư vấn. Tôi may mắn được làm việc cùng Emily và Bryan và nhiều tài năng khác trong quá trình sự nghiệp của mình.

Các nghiên cứu cho thấy người cố vấn chọn người được cố vấn dựa trên năng lực và tiềm năng. Bằng trực giác, họ chọn đầu tư cho những người có tài năng nổi bật sẽ thật sự phát triển hơn nếu được giúp đỡ. Người cố vấn sẽ tiếp tục nếu người tiếp nhận biết điều tiết thời gian hợp lý và thật sự cởi mở trước phản hồi. Mỗi quan hệ có thể trở thành tình bạn, nhưng trên hết vẫn là mối quan hệ công việc. Nếu dựa theo thực tế này, tôi nghĩ chúng ta đã đưa sai thông điệp đến các phụ nữ trẻ. Chúng ta phải ngừng phát đi thông điệp, "Tìm người cố vấn và bạn sẽ nổi bật." Thay vào đó, chúng ta phải nói với họ, "Nổi bật và bạn sẽ tìm ra người cố vấn."

Clara Shih là một ví dụ hoàn hảo. Tôi gặp CLara cách đây năm năm trong một cuộc hội thảo và ngay lập tức bị ấn tượng trước ý tưởng của cô về mạng xã hội. Sau này cô viết một quyển sách rất hay về chủ đề này và thành lập công ty Hearsay Social, một công ty phần mềm giúp các doanh

nghiệp quản lý hình ảnh của mình trên mạng xã hội. Clara thường liên lạc với tôi, lần nào cũng có một quan điểm hay câu hỏi thú vị. Cô không bao giờ đề nghị gặp mặt để "tám tiếu." Cô không bao giờ đặt câu hỏi nếu cô có thể tự tìm thấy câu trả lời. Khi tôi rời vị trí trong hội đồng quản trị của Starbucks năm 2012, tôi giới thiệu với họ một số chuyên gia về mạng xã hội có thể thay thế tôi, trong đó có Clara. Cô chỉ mới hai mươi chín tuổi, nhưng cô đã được mời tham gia hội đồng quản trị.

Đề nghị một người xa lạ làm người cố vấn cho mình hiếm bao giờ được, thì ngược lại, tiếp cận một người lạ với một câu hỏi gai góc, có suy nghĩ nghiêm túc thường mang lại kết quả. Garrett Neiman từng chặn tôi lại sau một buổi diễn thuyết tại Stanford để giải thích rằng anh đã thành lập CollegeSpring, một tổ chức phi lợi nhuận cung cấp dịch vụ kèm ôn thi SAT và tư vấn đại học cho các học sinh nghèo. Anh muốn được gặp tôi và nói rõ rằng anh chỉ cần vài phút nhờ tôi giới thiệu với một số người có thể giúp anh mở rộng tổ chức này. Anh đã nghiên cứu kỹ và biết rằng tôi rất quan tâm đến giáo dục. Trong cuộc gặp đầu tiên cũng như mỗi lần gặp gỡ sau này, Garret đều tôn trọng thời gian của tôi. Anh nói gãy gọn, có trọng tâm, và biết ơn. Anh luôn liên lạc để báo tôi biết kết quả của những lần thảo luận với nhau.

Thu hút được sự quan tâm của người nào đó trong vòng một phút không phải là không thể, với điều kiện bạn phải lập kế hoạch và chuẩn bị nội dung riêng cho từng người. Đặt một câu hỏi chung chung như, "Văn hóa ở Facebook như thế nào?" chỉ cho thấy sự hiểu biết hạn hẹp của bạn hơn là thể hiện quan tâm đến công ty, vì thực tế đã có hàng trăm bài báo viết về chủ đề này. Chuẩn bị là yếu tố đặc biệt quan trọng khi tìm việc. Khi tôi rời Bộ Tài chính, cựu Trưởng phòng hành chính Josh Steiner đã cho tôi lời khuyên tuyệt vời về cách tìm lời khuyên. Ông bảo tôi phải xác định mình muốn làm gì trước khi đến gặp người có khả năng sẽ tuyển dụng tôi. Như vậy tôi sẽ không bỏ lỡ cơ hội

duy nhất để tìm lời định hướng chung chung, thay vào đó tôi có thể thảo luận cơ hội cụ thể họ sẽ dành cho tôi.

Cố vấn là mối quan hệ hai chiều, đặc biệt trong những tình huống khi hai người đã cùng làm việc trong một công ty. Người được cố vấn có thể được hỗ trợ trực tiếp nhiều hơn, nhưng người cố vấn thật ra cũng được hưởng lợi, cụ thể là thêm thông tin hữu ích, gắn kết hơn với đồng nghiệp, và cảm giác sống trọn vẹn, tự hào hơn. Các nhà xã hội học và tâm lý học từ lâu đã nhận thấy khao khát sâu thẳm trong con người muốn tham gia vào hành vi hai chiều. Việc con người cảm thấy có trách nhiệm phải đáp trả ân huệ đã được ghi nhận trong hầu hết mọi xã hội và là nền tảng của mọi mối quan hệ xã hội. Mối quan hệ cố vấn cũng không phải là ngoại lệ. Nếu diễn ra tốt đẹp, tất cả mọi người đều hưởng lợi.

Erin Burnett, hiện là một nhà báo nổi tiếng của CNN, cho rằng tất cả là nhờ Willow Bay, một cựu phóng viên truyền hình và biên tập, đã cố vấn cho cô khi mới bắt đầu sự nghiệp. Willow là gương mặt mới của chương trình Moneyline nhưng không có được kiến thức sâu về tài chính. Erin đã từng làm việc tại Goldman Sachs, nên là ứng viên hoàn hảo để Willow tuyển vào vị trí trợ lý. Erin tạo được ấn tượng với Willow về tham vọng, thái độ làm việc, và tài năng. Đồng thời, Erin được trực tiếp học hỏi từ một nhà báo kỳ cựu, thông thái. Mỗi người đều học được từ chuyên môn và tài năng của người kia.

Justin Osofsky cũng làm tôi chú ý tại Facebook nhiều năm trước khi chúng tôi đang chuẩn bị cho cuộc họp cấp cao đầu tiên với Công ty Walt Disney. Tất cả mọi người trong nhóm, từ bộ phận bán hàng, phát triển kinh doanh, tiếp thị, đều đóng góp ý tưởng cho sự kết hợp này, nhưng không có ai là người điều phối, khiến cho bài trình bày của chúng tôi rời rạc và không hiệu quả. Thay vì chỉ đóng góp phần của mình, Justin tự tụ họp nhóm ngồi lại và liên kết

các ý tưởng với nhau. Tôi bắt đầu "đỡ đầu" cho anh từ đó, và trong trường hợp này có nghĩa là tôi thường tìm đến Justin để giúp tôi giải quyết vấn đề. Điều này có lợi cho công ty và tạo ra nhiều cơ hội cho Justin.

Thu hút sự chú ý của một nhà lãnh đạo cấp cao bằng kết quả làm việc xuất sắc là một cách, nhưng rõ ràng đây không phải là cách duy nhất. Tôi đã từng chứng kiến nhân viên cấp dưới khéo léo dành một phút sau cuộc họp hay trong hành lang văn phòng để xin ý kiến từ một người đáng kính và luôn bận rộn. Trao đổi này thường diễn ra nhanh chóng và thoải mái. Sau khi áp dụng lời khuyên, người nhận tiếp tục nhắc lại bằng cách gửi lời cảm ơn và nhân cơ hội đó đề nghị được hướng dẫn thêm. Như vậy là nhà lãnh đạo cấp cao đã quan tâm và đầu tư vào sự nghiệp cho người nhận mà không hề biết. Chữ "cố vấn" không cần phải được thốt ra. Mỗi quan hệ mới là quan trọng hơn danh nghĩa.

Bản thân danh nghĩa này cũng có nhiều cách hiểu. Nhiều năm liền, tôi quan tâm đến phụ nữ trẻ cực kỳ tài năng trong nhóm của mình tại Google và cho cô lời khuyên trước những quyết định quan trọng. Tôi không bao giờ dùng đến chữ "cố vấn", nhưng tôi dành nhiều thời gian giúp cô phát triển. Vì thế tôi vô cùng ngạc nhiên khi một ngày nọ cô tuyên bố thẳng thừng rằng cô "chưa bao giờ có người cố vấn hay người quan tâm" đến cô. Tôi hỏi cô vậy người cố vấn là gì. Cô giải thích đó là người cô chia sẻ ít nhất một giờ mỗi tuần. Tôi cười và tự nghĩ, Đó không phải là cố vấn - đó là người trị liệu.

Không nhiều người cố vấn có thời gian để cầm tay chỉ việc. Đa số họ phải tự giải quyết công việc của mình vốn đầy thách thức. Người được cố vấn nếu có thái độ tích cực và sẵn sàng có thể là một điểm sáng trong ngày. Vì thế, người được cố vấn cũng nên tránh than phiền quá nhiều với người cố vấn. Dùng thời gian của người cố vấn để giải tỏa cảm xúc có thể cũng tốt về mặt tâm lý, nhưng tốt hơn nên

tập trung vào những vấn đề quan trọng với giải pháp cụ thể. Đa số những người cố vấn thường giỏi giải quyết vấn đề. Hãy cho họ vấn đề để giải quyết. Đôi khi phụ nữ giỏi thường gặp khó khăn khi nhờ được giúp đỡ vì họ không muốn người ta thấy mình bị yếu kém. Không biết phải đi theo hướng nào là một cảm giác hoàn toàn bình thường trên thế giới. tôi cũng thường xuyên cảm thấy như thế. Đề nghị được khuyên bảo không phải là dấu hiệu của yếu kém mà thường là bước đầu tiên để tìm ra hướng đi tiếp tục.

Mối quan hệ cố vấn và tài trợ thường hình thành giữa những người có cùng mối quan tâm hay do người trẻ gợi cho người lớn hơn về hình ảnh của mình. Điều này có nghĩa là nam giới thường thiên về tài trợ cho nam thanh niên mà họ thấy có điểm tương đồng. Do nam giới nắm giữ đa số các vị trí cấp cao tại mọi ngành nghề, mạng lưới của họ ngày càng mở rộng. Và do số lượng phụ nữ nắm giữ vị trí lãnh đạo ngày càng giảm, các cô gái trẻ thường không tìm được hỗ trợ cần thiết trừ phi các lãnh đạo nam cùng tham gia hỗ trợ. Chúng ta cần phải nêu tình trạng thiếu hụt này cho các lãnh đạo nam biết và khuyến khích họ mở rộng mạng lưới hỗ trợ của mình.

Thật tuyệt vời khi lãnh đạo nam nhận cố vấn cho nhân viên nữ. Còn tuyệt vời hơn khi họ tài trợ cho nhân viên nữ. Lãnh đạo nam nếu thật sự họ muốn xây dựng một thế giới bình đẳng hơn nên đưa vấn đề này thành ưu tiên hàng đầu và góp phần tạo ra giải pháp. Nam giới có thể tự hào đã tài trợ cho nữ giới. Và như chúng ta đã biết, các quan điểm khác nhau giúp nâng cao kết quả làm việc, vì vậy các công ty cũng nên nâng đỡ và khen ngợi hành vi này.

Dĩ nhiên vẫn còn một số vấn đề hóc búa cần giải quyết, ví dụ như quan điểm giới tính trong mối quan hệ nam nữ. Lúc tôi còn làm cho Bộ Tài chính, một lần Larry Summers và tôi cùng bay đến Nam Phi, chúng tôi giam mình trong phòng khách của khách sạn để viết bài diễn văn về chính

sách tài khóa cho ngày hôm sau. Vừa mệt mỏi vì khác múi giờ, vừa say sưa làm việc đến quên thời gian, chúng tôi đột nhiên phát hiện lúc đó đã ba giờ sáng. Chúng tôi biết sẽ khó giải thích nếu ai đó thấy tôi rời phòng của ông vào lúc này. Chúng tôi cùng đưa ra các giải pháp. Hay là ông ra xem có ai ngoài hành lang không? Nhưng rồi chúng tôi nhận thấy đằng nào cũng không ổn vì chẳng có gì khác giữa cố gắng không để người khác nhìn thấy mình ra khỏi phòng vào giờ đó và việc thực sự rời khỏi phòng. Tôi hùng hồn bước ra hành lang lặng ngắt (đầy may mắn) và đi về phòng mà không bị phát hiện.

Nữ nhân viên cấp dưới và nam lãnh đạo cấp trên thường tránh không dính dáng gì nhau trong mối quan hệ cố vấn và tài trợ do e ngại đàm tiếu của người khác. Một khảo sát của Center for Work life Policy và Havard Business Review cho thấy 64% nam giới giữ vị trí phó chủ tịch hay cao hơn rất ngại gặp riêng một phụ nữ cấp thấp hơn. Về phần mình, một nửa các phụ nữ cấp dưới tránh tiếp xúc gần gũi với lãnh đạo nam. Sự tránh né này phải chấm dứt. Các kết nối cá nhân dẫn đến cơ hội làm việc và thăng tiến, do đó xã hội phải chấp nhận cho nam và nữ có thời gian riêng với nhau như giữa nam và nam. Một lãnh đạo nam và cấp dưới nam ngồi với nhau trong quán bar thì là đang bàn công việc trong mối quan hệ cố vấn...nhưng nhìn bề ngoài giống như đang hẹn hò. Sự suy diễn này gây ra rào cản cho phụ nữ theo cả hai hướng. Nếu phụ nữ muốn xây dựng mối quan hệ thân thiết với một người cố vấn nam, họ có thể là mục tiêu của những đàm tiếu trong văn phòng. Nếu phụ nữ cố gắng vươn lên vị trí hàng đầu mà không cần sự giúp đỡ của người tài trợ, sự nghiệp của họ thường bị khựng lại. Chúng ta không thể cứ giữ mãi giả định là cứ hễ nam nữ gặp nhau thì có yếu tố tình dục. Và những người có liên quan cũng phải đảm bảo họ có hành vi và thái độ chuyên nghiệp để phụ nữ - và nam giới - cảm thấy an toàn trong bất kỳ tình huống nào.

Tại Goldman Sachs vào cuối thập niên 1990, Bob Steel, phó giám đốc có tham gia trong ban quản lý nhận ra vấn đề này và đề xuất một giải pháp đáng ngưỡng mộ. Steel là ông bố của ba cô con gái, trong một lớp học ông nói rằng ông có nguyên tắc "ăn sáng hay ăn trưa" với nhân viên vì ông cảm thấy không thoải mái khi đi ăn tối với nhân viên nữ trong khi vẫn muốn cả hai giới đều tiếp cận ông với cơ hội ngang nhau. Sharon Meers làm việc tại Goldman vào thời điểm này và cho biết quyết định của Steel cũng gây nhiều tranh cãi, nhưng theo cô hành động thẳng thắn này thật đáng biểu dương. Bất cứ điều gì giúp san bằng cơ hội cho nam và nữ đều là cách làm đúng đắn. Có người đến đích bằng cách đưa ra chính sách "Không ăn tối," có người lại chọn cách ăn tối với tất cả mọi người. Chọn theo cách nào thì chúng ta cũng cần áp dụng bình đẳng cho nam lẫn nữ.

Nhiều công ty đang bắt đầu chuyển từ cố vấn phi chính thức vốn lệ thuộc vào từng cá nhân sang các chương trình bài bản hơn. Khi thực hiện nghiêm túc, các chương trình cố vấn/tài trợ này cực kỳ thành công. Các chương trình được sắp xếp sẵn cũng làm giảm bớt áp lực cho các phụ nữ trẻ, không phải đặt câu hỏi khó "Đây có phải là người cố vấn cho tôi không?" Một nghiên cứu cho thấy phụ nữ nhận được cố vấn thông qua một chương trình chính thức có cơ hội thăng tiến cao hơn phụ nữ tự tìm người cố vấn là 50%. Các chương trình chính thức và hiệu quả giúp nam giới nhận ra yêu cầu phải cố vấn cho người nữ và thiết lập các hướng dẫn hành vi phù hợp. Những chương trình này là cách rất tốt để bình thường hóa mối quan hệ lãnh đạo nam/nhân viên nữ.

Chương trình cố vấn chính thức bản thân nó vẫn chưa đủ và sẽ phát huy tác dụng tốt hơn nếu được kết hợp với các chương trình phát triển và đào tạo. Chương trình Leading to WIN Women's Initiative của Deloitte là một ví dụ. Deloitte đã có chương trình hỗ trợ nhân viên nữ, vốn vẫn chưa chiếm vị trí tương xứng tại các cấp cao hơn trong



công ty. Điều này khiến Chet Wood, CEO của Deloitte Tax, phải đặt câu hỏi, "Phụ nữ đâu hết rồi?" Để trả lời, Deloitte giới thiệu chương trình phát triển lãnh đạo năm 2008. Chương trình này nhắm đến các phụ nữ cấp cao trong bộ phận thuế đang gần đạt tiêu chuẩn thăng tiến. Những phụ nữ này được chỉ định người tài trợ, được huấn luyện về lãnh đạo, và nhận nhiệm vụ quốc tế. Trong số hai mươi người tham gia, mười tám người đã được thăng chức.

Các chương trình này giúp ích rất nhiều, nhưng không phải là lúc nào cũng có, và trong nhiều tình huống, những người cấp cao không có mặt để hướng dẫn. Nhưng cũng may là hướng dẫn có thể xuất phát từ mọi cấp. Khi tôi mới gia nhập Facebook, một trong những thử thách lớn nhất của tôi là thiết lập các quy trình kinh doanh cần thiết và không làm hại đến văn hóa tự do sáng tạo. Công ty hoạt động dựa trên nguyên tắc nhanh nhạy và chấp nhận sai lầm, và rất nhiều người lo ngại tôi không chỉ làm hỏng cuộc chơi, mà tôi còn dẹp tan sáng tạo. Naomi Gleit đã gia nhập Facebook ngay sau khi cô tốt nghiệp đại học trước đó vài năm. Là một trong những nhân viên đầu tiên của Facebook, cô hiểu rất rõ cách làm việc của công ty. Naomi và tôi trở nên rất thân thiết. Tôi dám chắc đa số mọi người, kể cả Naomi, cho rằng tôi đang là người cố vấn cho cô. Nhưng sự thực thì những thay đổi cần thiết và nhảy vào ngăn cản tôi không phạm sai lầm. Naomi luôn nói ra sự thật, ngay cả khi cô biết nó không mấy dễ chịu đối với tôi. Đến bây giờ cô vẫn thế với tôi.

Người cùng cấp cũng có thể cố vấn hay tài trợ cho nhau. Có một câu nói, "lời khuyên cũng chính là tự thuật." Bạn bè trong cùng một giai đoạn nghề nghiệp trên thực tế có thể giúp nhau nhiều hơn. Nhiều người cố vấn thế hệ trước đã khuyên tôi không nên nhận công việc tại Google năm 2001. Tuy nhiên hầu hết những người cùng trang lứa với tôi lại hiểu rõ về tiềm năng của Thung lũng Silicon. Người cùng cấp cũng từng gặp những khó khăn và hiểu vấn

đề hơn so với cấp trên, đặc biệt là khi các vấn đề này do chính cấp trên gây ra.

Là một trợ lý tại McKinsey & Company, công việc đầu tiên của tôi là trong một nhóm gồm giám đốc cấp cao (SEM) là nam và hai trợ lý nam khác, Abe Wu và Derek Holley. Khi vị giám đốc muốn nói chuyện với Abe hay Derek, ông sẽ tiến đến bàn của họ. Khi ông muốn nói chuyện với tôi, ông ngồi ngay bàn của mình và nói to, "Sandberg, qua đây!" bằng giọng nói với trẻ con, hay tệ hơn, gọi chó. Nó làm tôi phải gồng mình mỗi lần nghe. Tôi không nói gì, nhưng rồi Abe và Derek bắt đầu gọi nhau là "Sandberg" cũng bằng cái giọng kẻ cả vẫn tiếp tục. Khi ai cũng là Sandberg, mọi thứ bắt đầu lộn xộn, họ quyết định phải có cách phân biệt. Abe tự gọi mình là "Sandberg đẹp trai," còn tôi là "Sandberg Sandberg." Các bạn đồng nghiệp đã biến một tình huống đáng buồn thành một tình huống trong đó tôi cảm thấy được che chở. Họ đã đứng lên vì tôi và làm tôi phải bật cười. Họ là những người cố vấn tốt nhất của tôi.

Quá tam ba bận, cũng trong đợt làm việc đó, người trưởng nhóm phía khách hàng muốn ghép đôi tôi với con trai của ông. Ông tuyên bố điều này trong nhóm của mình nhiều lần. Tôi biết ông có ý tốt, nhưng nó làm giảm giá trị chuyên môn của tôi. Làm sao tôi có thể thuyết phục khách hàng tin tưởng khi sếp của họ lúc nào cũng nói với mọi người là tôi chỉ bằng tuổi con ông - và tôi nên cặp với con ông? Một ngày, tôi thu hết can đảm và đề nghị nói chuyện riêng với ông. Tôi nói thẳng (một cách khéo léo) rằng tôi không nghĩ ông nên tiếp tục nhắc đến con trai mình. Ông cười khì và không thay đổi.

Tự mình giải quyết không xong, tôi phải nhờ đến sếp của mình - vị giám đốc "Sandberg." Ông ngồi nghe tôi than phiền và sau đó bảo tôi phải xem lại hành vi của mình vì có thể đó là nguồn cơn. Lỗi là của tôi. Khi tôi kể lại cho hai

anh chàng Sandberg kia nghe, họ nổi máu giận điên. Họ khuyến khích tôi đến gặp sếp của sếp và nói thẳng với vị phó tổng giám đốc, Robert Taylor. Robert ngay lập tức hiểu được tình huống khó xử của tôi. Ông giải thích rằng đôi khi những người hơi khác biệt (ông là người Mỹ gốc Phi) cần phải nhắc nhở người ta đối xử với mình sao cho phù hợp. Ông nói mình hài lòng vì tôi đã trực tiếp nói chuyện với khách hàng và đáng lẽ khách hàng phải nghe lời tôi. Sau đó ông nói chuyện với khách hàng và giải thích rằng cách đối xử này phải chấm dứt. Ông cũng nói chuyện với giám đốc của tôi về phản ứng thiếu tế nhị đó. Tôi vô cùng biết ơn sự che chở của Robert. Tôi nghĩ mình hiểu được cảm giác của chú chim cuối cùng cũng tìm được mẹ.

Quá tam ba bận, cũng trong đợt làm việc đó, người trưởng nhóm phía khách hàng muốn ghép đôi tôi với con trai của ông. Ông tuyên bố điều này trong nhóm của mình nhiều lần. Tôi biết ông có ý tốt, nhưng nó làm giảm giá trị chuyên môn của tôi. Làm sao tôi có thể thuyết phục khách hàng tin tưởng khi sếp của họ lúc nào cũng nói với mọi người là tôi chỉ bằng tuổi con ông - và tôi nên cặp với con ông? Một ngày, tôi thu hết can đảm và đề nghị nói chuyện riêng với ông. Tôi nói thẳng (một cách khéo léo) rằng tôi không nghĩ ông nên tiếp tục nhắc đến con trai mình. Ông cười khì và không thay đổi.

Tự mình giải quyết không xong, tôi phải nhờ đến sếp của mình - vị giám đốc "Sandberg." Ông ngồi nghe tôi than phiền và sau đó bảo tôi phải xem lại hành vi của mình vì có thể đó là nguồn cơn. Lỗi là của tôi. Khi tôi kể lại cho hai anh chàng Sandberg kia nghe, họ nổi máu giận điên. Họ khuyến khích tôi đến gặp sếp của sếp và nói thẳng với vị phó tổng giám đốc, Robert Taylor. Robert ngay lập tức hiểu được tình huống khó xử của tôi. Ông giải thích rằng đôi khi những người hơi khác biệt (ông là người Mỹ gốc Phi) cần

phải nhắc nhở người ta đối xử với mình sao cho phù hợp. Ông nói mình hài lòng vì tôi đã trực tiếp nói chuyện với khách hàng và đáng lẽ khách hàng phải nghe lời tôi. Sau đó ông nói chuyện với khách hàng và giải thích rằng cách đối xử này phải chấm dứt. Ông cũng nói chuyện với giám đốc của tôi về phản ứng thiếu tế nhị đó. Tôi vô cùng biết ơn sự che chở của Robert. Tôi nghĩ mình hiểu được cảm giác của chú chim cuối cùng cũng tìm được mẹ.

# CHƯƠNG 6

## Tìm sự thật và nói lên sự thật

Bạn tôi, Betsy Cohen, mang thai đứa thứ hai và cậu con trai đầu của cô, Sam, bắt đầu tò mò về đứa bé trong bụng mẹ. "Mẹ ơi," cậu hỏi, "tay của bé nằm trong tay của mẹ phải không?" "Không, em bé nằm trong bụng mẹ," cô trả lời. "Chân em bé nằm trong chân mẹ phải không?" "Không, cả người em bé nằm trong bụng mẹ." "Thật sao, cả người em bé nằm trong bụng mẹ? Mẹ có chắc không?" "Đúng thế, cả người em bé nằm trong bụng mẹ." "Vậy mẹ ơi, sao hông mẹ to ra thế?"

Kiểu nói chuyện thật tình này không xa lạ với trẻ nhỏ nhưng gần như không bao giờ nghe được từ người lớn. Khi trẻ nhỏ lớn lên, chúng ta dạy chúng phải lễ phép, phải suy nghĩ trước khi mở miệng, không làm tổn thương người khác. Điều này không xấu. Tôi cũng đã từng là một "bà mẹ to như cá voi," nên tôi cũng mừng là nhiều người không nói thẳng nói thật những gì họ nhìn thấy. Nhưng khi phải nghĩ nói sao cho phù hợp, chúng ta cũng đánh mất sự chân thật.

Giao tiếp chân thật không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng nó là nền tảng để xây dựng mối quan hệ trong gia đình và tạo hiệu quả thực sự trong công việc. Tuy nhiên người ta thường xuyên tránh né sự thật để tự bảo vệ mình và người khác. Sự ngại ngùng này gây ra và làm kéo dài đủ loại vấn đề: những khó chịu không bao giờ được giải tỏa, bức bối ngày càng chất chồng, nhà quản lý không phù hợp được thăng chức thay vì sa thải, và còn nhiều nữa. Tình trạng này không được cải thiện vì không ai nói ra sự thật. Chúng ta hiếm khi đủ can đảm để nói lên sự thật.

Thành thật trong môi trường làm việc là một điều cực kỳ khó khăn. Mọi tổ chức đều có hệ thống cấp bậc nhất định, có nghĩa là kết quả làm việc của người này được đánh giá bằng cảm nhận của người khác. Điều này làm cho người ta càng ngại nói thật. Mọi tổ chức đều phải đối mặt thách thức này, cho dù tổ chức có bằng phẳng thế nào chăng nữa. Tại Facebook, chúng tôi cố gắng san bằng cấp bậc. Mọi người ngồi chung trong không gian rộng lớn - không có phòng làm việc riêng, góc làm việc riêng, hay vách ngăn gì cả. Chúng tôi tổ chức buổi trao đổi cho toàn công ty vào mỗi thứ Sáu để ai cũng có thể đặt câu hỏi hay đưa ra nhận xét.

Dù vậy, tôi chỉ là một kẻ ngốc, hay từ chối sự thật, nếu tôi nghĩ rằng các đồng nghiệp luôn cảm thấy thoải mái chỉ trích tôi, Mark, hay những người làm việc chung với họ.

Khi các nhà tâm lý học nghiên cứu về sự tương tác quyền lực, họ nhận thấy những người có quyền lực thấp thường ngần ngại chia sẻ quan điểm và khi chia sẻ quan điểm họ thường rào trước đón sau. Điều này cũng giải thích vì sao đối với nhiều phụ nữ, phát biểu trung thực trong môi trường làm việc thường đi kèm với nhiều nỗi sợ: Sợ không được xem là người hòa nhập trong nhóm. Sợ mọi người đánh giá mình tiêu cực hay phàn nàn. Sợ những chỉ trích mang tính xây dựng lại bị người ta đón nhận như chỉ trích đơn thuần. Sợ nếu lên tiếng, chúng ta sẽ thu hút chú ý về mình, có thể dẫn đến bị tấn công (cũng là sự sợ hãi đã khiến chúng ta không dám ngồi vào bàn).

Giao tiếp hiệu quả nhất khi chúng ta kết hợp chân thật và phù hợp, tìm được điểm cân bằng khi các đóng góp mang tính trung thực một cách tinh tế chứ không trần trụi. Nói thẳng nói thật mà không làm tổn thương đối với một số người là chuyện đơn giản, nhưng nhiều người khác phải học hỏi và luyện tập. Tôi dứt khoát cần được giúp đỡ về mặt này. May mắn thay, tôi đã tìm được hỗ trợ.

Khi Dave làm việc tại Yahoo, anh tham gia một chương trình huấn luyện nhà quản lý do Fred Kofman, cựu giáo sư MIT và là tác giả quyển sách *Conscious Business*, dẫn dắt. Dave ghét các kiểu huấn luyện, và bộ phận nhân sự tại Yahoo gần như phải ép buộc thì anh mới chịu tham gia hai ngày huấn luyện này. Sau ngày đầu tiên, anh làm tôi ngạc nhiên khi nhận xét là buổi huấn luyện "cũng không đến nỗi." Sau ngày thứ hai, anh bắt đầu trích dẫn lời của Fred và quan sát cách giao tiếp của chúng tôi. Tôi hết sức ngạc nhiên: vị huấn luyện viên này hẳn phải giỏi lắm. Vì thế tôi gọi cho Fred, tự giới thiệu, và nói "Tôi không biết ông đã làm gì, nhưng tôi muốn ông lặp lại cho nhóm làm việc của chúng tôi tại Google."

Fred đến Google, và những bài giảng của ông đã làm thay đổi sự nghiệp và cuộc đời tôi. Ông là một trong những nhà tư tưởng xuất sắc về lãnh đạo và quản lý mà tôi từng được gặp. Nhiều khái niệm đề cập trong chương này bắt nguồn từ ông và phản ánh quan điểm của ông rằng lãnh đạo giỏi là lãnh đạo "có nhận thức."

Tôi học được từ Fred rằng giao tiếp hiệu quả bắt nguồn từ sự thấu hiểu rằng có hai quan điểm của tôi (sự thật của tôi) và của người khác (sự thật của họ). Hiếm khi nào có một sự thật chung nhất, vì thế người nào tin rằng họ đang nói sự thật thường bắt người khác câm lặng. Khi chúng ta nhận thức được rằng mình chỉ nhìn nhận sự vật bằng quan điểm của mình một cách nhẹ nhàng hơn. Nhận xét sẽ mang tính xây dựng hơn nếu chúng ta sử dụng đại từ "tôi." Hãy so sánh hai câu nói sau: "Anh không bao giờ nghe theo đề nghị của tôi" và "Tôi cảm thấy bức mình khi anh không trả lời bốn email gần đây của tôi, khiến tôi nghĩ rằng những đề nghị của mình không quan trọng đối với anh. Có phải vậy không?" Câu nói đầu tiên có thể dẫn đến một phản ứng tự vệ tức thì "Không phải đâu!" Câu thứ hai khiến người nghe khó chối quanh. Một câu dẫn đến bất đồng; một câu dẫn

đến tranh luận. Tôi ước gì mình lúc nào cũng nhớ đến cách này khi giao tiếp. Nhưng tôi vẫn đang cố gắng.

Sự thật nên được nói ra bằng lời đơn giản. Giao tiếp trong văn phòng thường mang nhiều sắc thái và tế nhị tổn thương nhau, đặc biệt là làm tổn thương sếp, vì thế họ rào đón. Thay vì nói thẳng, "Tôi không đồng ý với chiến lược mở rộng," họ nói, "Mặc dù tôi nghĩ có nhiều lý do đúng đắn khiến chúng ta mở rộng vào lĩnh vực kinh doanh mới này và tôi tin rằng ban lãnh đạo đã phân tích đánh giá rất kỹ càng, tôi không nghĩ chúng ta đã suy nghĩ tận tường về những tác động hệ quả của quyết định này trong tương lai." Sao đây? Vòng vo thế này thật khó mà biết người phát biểu thật sự nghĩ gì.

Khi phải nói ra sự thật mất lòng, càng ít lại càng bày tỏ được nhiều. Cách đây vài năm, Mark Zuckerberg quyết định học tiếng Hoa. Để luyện tập, anh dành thời gian với một số nhân viên Facebook vốn là người nói tiếng Hoa. Người ta có thể nghĩ rằng với kỹ năng ngôn ngữ hạn chế của Mark thì các trao đổi trong nhóm chẳng có gì quan trọng. Thực tế, anh biết được thêm rất nhiều về công ty. Ví dụ, một phụ nữ cố gắng kể với Mark về sếp của mình. Mark không hiểu nên anh bảo, "Nói đơn giản thôi." Cô ấy nói lại, nhưng anh vẫn không hiểu, nên anh đề nghị cô nói đơn giản hơn nữa. Phải vài lần như vậy, cuối cùng, cô ấy bực quá và nói thẳng, "Sếp tôi tệ lắm!" Cô ấy vẫn nói tiếng Hoa, nhưng đơn giản đủ cho Mark hiểu được. Nếu ai cũng nói thẳng nói thật thế này, kết quả của nhiều tổ chức hẳn sẽ cải thiện đáng kể.

Khả năng lắng nghe cũng quan trọng không kém khả năng phát biểu. Từ khi tôi và các em còn nhỏ, mỗi khi chúng tôi cãi nhau, mẹ tôi thường dậy - hay đúng hơn là bắt buộc - chúng tôi nhìn vào nhau, lặp lại ý kiến của người kia trước khi trả lời. Ví dụ, một lần tôi và em gái đánh nhau vì chiếc kẹo gôm. "Sheryl ăn chiếc kẹo cuối cùng rồi!"



Michelle gào lên. "Em đã ăn kẹo hôm qua trong khi con không được ăn!" Tôi cũng gào lên, lập luận hoàn toàn chuẩn xác. Mẹ tôi bắt cả hai ngồi xuống đối diện nhau. Tôi không được phép giải thích về sự công bằng trong phân chia kẹo cho đến khi tôi thừa nhận cảm giác của em gái. "Michelle, chị hiểu là em không hài lòng vì chị ăn chiếc kẹo cuối cùng trong khi em cũng muốn nó." Mặc dù đối với tôi lúc đó việc này thật đau lòng, nhưng chính cách phát biểu quan điểm của người khác đã làm sáng tỏ sự bất đồng và tạo ra điểm khởi đầu đi tìm giải pháp. Chúng ta đều muốn được lắng nghe, và khi chúng ta thể hiện cho người khác thấy mình đang lắng nghe, chúng ta thật sự trở thành người biết lắng nghe. Tôi vẫn áp dụng cách này với các con của mình. Và có thể mặc dù chúng cũng không thích phải làm theo cách này, như tôi ngày xưa vậy, nhưng tôi thích nghe con trai tôi giải thích với em gái, "Anh xin lỗi vì em không hài lòng khi em chơi thua cờ tử phú, nhưng anh lớn hơn nên anh thắng em." Cũng không quá tệ đối với một đứa trẻ bảy tuổi. (Mặc dù Fred hẳn sẽ nhắc nhở con trai tôi bỏ đi chữ nhưng và những gì theo sau nó, vì nó thường phủ định vế đầu. Thử tưởng tượng ai đó nói, "Tôi thích em lắm, nhưng...").

Nhận thức vấn đề là bước đầu tiên để điều chỉnh. Chúng ta gần như không thể nào biết được người khác suy nghĩ gì về hành động của mình. Chúng ta có thể thử suy đoán họ đang nghĩ gì, nhưng hỏi thẳng họ sẽ hiệu quả hơn nhiều. Khi biết được sự thật, chúng ta có thể điều chỉnh hành động của mình và tránh bị vấp ngã. Tuy vậy, người ta hiếm khi tìm đến phản hồi. Cách đây vài năm, Tom Brokaw phỏng vấn tôi cho một bài viết về Facebook. Tom là một người phỏng vấn tuyệt vời, và tôi cảm thấy mình luôn lập bập trong phần trả lời của mình. Trong lúc chúng tôi kết thúc bài phỏng vấn, tôi hỏi ông tôi có thể làm gì cho tốt hơn. Ông có vẻ ngạc nhiên về câu hỏi của tôi, nên tôi nhắc lại lần nữa. Ông nói với tôi rằng trong suốt cuộc đời mình, tôi là người thứ hai hỏi ông để được phản hồi.

Chiến lược tìm kiếm phản hồi lần đầu tiên tôi được chứng kiến là từ Robert Rubin, Bộ trưởng Bộ Tài chính khi tôi gia nhập năm 1996. Trong tuần đầu tiên, tôi được mời tham gia một cuộc họp tái cơ cấu hệ thống IRS. Trong phòng họp có khoảng mười người giữ các vị trí cấp cao trước khi chúng tôi bước vào. Do đó tôi không có chút kiến thức nào về chủ đề này, tôi chọn chiếc ghế ở góc cuối phòng (thậm chí còn không ngồi gần chứ đừng nói đến ngồi vào bàn). Gần cuối cuộc họp, Bộ trưởng Rubin bất ngờ quay sang hỏi, "Sheryl, cô nghĩ sao?" Tôi sửng sốt đến lặng câm - tôi mở miệng nhưng không thốt ra lời. Khi thấy tôi quá sức bất ngờ, Bộ trưởng Rubin giải thích tại sao ông lại đặt tôi vào thế bí: "Do cô còn mới và chưa nắm được cách làm việc ở đây, tôi nghĩ có thể cô nhìn thấy một kẽ hở nào đó mà chúng tôi bỏ qua." Rõ ràng hôm đó tôi không đáp ứng kỳ vọng này. Nhưng Bộ trưởng Rubin đã gửi một thông điệp lớn đến tất cả chúng tôi về giá trị của việc tìm kiếm đóng góp từ mọi góc nhìn (kể cả nghĩa đen).

Bộ trưởng Rubin cũng nhận thức được mối nguy hiểm khi nhắm mắt nghe theo lãnh đạo, hay trong trường hợp của ông, nhân viên nhắm mắt nghe lời ông. Trước khi làm Bộ trưởng Bộ Tài chính, Rubin là đồng chủ tịch hội đồng quản trị tại Goldman Sachs. Kết thúc một tuần làm đồng chủ tịch, ông nhận thấy Goldman đầu tư rất lớn vào vàng. Ông hỏi một người tại sao công ty chọn hướng đi này. Người nhân viên giật mình trả lời, "Đó chính là vì ông, thưa ông." "Tôi?" Rubin đáp lại. Thì ra, ngày hôm trước, khi ông lần đầu tiên đi tham quan khu vực giao dịch, ông đã nhận xét, "Vàng có vẻ tốt." Câu nói này được truyền lại thành "Rubin thích vàng," và ai đó đã chi hàng triệu đô la để làm hài lòng ông sắp mới.

Hơn một thập niên sau, tôi cũng trải qua một trường hợp "Rubin thích vàng" của chính mình. Khi gia nhập Facebook, tôi phải đối mặt với một tình trạng tiến thoái lưỡng nan: Tôi cần phải củng cố khía cạnh kinh doanh cho

công ty trong khi vẫn phải tôn trọng văn hóa đặc trưng của nó. Hầu hết các tổ chức đều thích trình bày bằng Powerpoint, vì thế tôi khuyến khích mọi người không cần chuẩn bị Powerpoint khi họp với tôi, chỉ cần lập ra một danh sách đơn giản bao gồm các chủ đề chính. Tôi lập đi lập lại thường xuyên, nhưng trong mọi cuộc họp thường vẫn có một bài trình bày chi tiết trên PowerPoint. Sau hơn hai năm bức bối, tôi tuyên bố rằng mặc dù tôi ghét quy định, nhưng tôi sẽ đưa ra một quy định: họp với tôi là không có PowerPoint.

Vài tuần sau, khi tôi đang chuẩn bị trình bày trước đội ngũ bán hàng toàn cầu, Kristen Nevill - Manning, một lãnh đạo nhân sự tài năng tại Facebook, đến tìm tôi. Kristen nghĩ tôi nên biết rằng mọi người tại Châu Âu đều nổi giận với tôi. Thật ư? Tôi làm nổi giận cả một đại lục? Cô giải thích rằng các cuộc họp với khách hàng diễn ra rất khó khăn nếu không có PowerPoint và hỏi tôi tại sao lại đưa ra một quy định ngu ngốc đến thế. Tôi giải thích rằng tôi chỉ đưa ra quy định cho những cuộc họp với tôi. Nhưng cũng như tại Goldman người ta nghe vàng = tốt, nhóm Facebook diễn dịch PowerPoint = xấu. Tôi đứng trước toàn bộ đội ngũ bán hàng và xin lỗi vì đã gây ra hiểu lầm. Tôi cũng nói cho họ biết rằng nếu họ thấy một ý tưởng nào đó là tồi tệ, ngay cả khi họ biết ý tưởng đó xuất phát từ tôi hay từ Mark, họ cũng nên đấu tranh chống lại nó hay thậm chí ngó lơ không thèm chấp.

Nói thẳng nói thật trong các quyết định công việc đã khó, nói thẳng nói thật khi phản hồi cho cá nhân còn khó khăn hơn. Điều này đúng với nhân viên cấp thấp, lãnh đạo cấp cao, và tất cả mọi người khác ở giữa. Một điều cần nhớ là phản hồi, cũng như là sự thật, không có tính tuyệt đối. Phản hồi cũng chỉ là ý kiến, dựa trên quan sát và kinh nghiệm, cho chúng ta biết hình ảnh của mình trong mắt người khác. Thông tin có tính phơi bày và có thể làm cho ta không thoải mái, đó là lý do vì sao chúng ta chỉ muốn phản

hồi cho người nào thật sự đón nhận. Nếu tôi đưa ra một nhận xét hay đề nghị và người nhận phản ứng một cách tiêu cực - hay chỉ đơn thuần là tỏ ra căng thẳng tự vệ - tôi sẽ nhanh chóng học cách giữ im lặng, chỉ nói ra đối với những việc quan trọng. Đó cũng là lý do tôi ngưỡng mộ cách tiếp cận của Molly Graham. Molly gia nhập Facebook năm 2008 và giữ nhiều chức vụ khác nhau trong công ty, từ thông tin, nhân sự, và sản phẩm mobile. Cô làm rất tốt trong tất cả những vai trò khác nhau này, không phải vì cô có năng lực đặc biệt mà vì cô luôn học hỏi. Một lần, cô và tôi cùng chủ trì một cuộc họp với khách hàng khó tính. Cô dẫn dắt cuộc thảo luận rất hiệu quả, và sau khi khách hàng ra về, tôi khen ngợi nỗ lực của cô. Cô trầm ngâm và nói, "Cảm ơn, nhưng cô hẳn cũng có ý kiến giúp tôi cải thiện và làm tốt hơn".

"Làm sao cho tốt hơn?" "Tôi đang làm gì mà tôi không biết?" "Tôi đang không làm gì mà tôi không thấy?" Những câu hỏi này có thể dẫn đến nhiều lợi ích. Và bạn cũng nên tin tôi, sự thật mất lòng. Ngay cả khi tôi đề nghị được phản hồi, sự đánh giá vẫn gây nên nỗi đau. Nhưng điểm sáng từ lượng kiến thức đau lòng này thật sự lớn hơn nhiều so với niềm vui của sự ngu dốt.

Xin khuyên bảo cũng có thể giúp gây dựng mối quan hệ. Tại Facebook, tôi biết là yếu tố quan trọng nhất tác động đến thành công của tôi chính là mối quan hệ giữa tôi và Mark. Khi tôi gia nhập, tôi đề nghị Mark cam kết sẽ phản hồi cho tôi mỗi tuần, những gì làm anh không hài lòng phải nhanh chóng được nói ra và thảo luận. Mark không chỉ đồng ý ngay lập tức mà còn thêm vào rằng anh cũng muốn được phản hồi theo chiều ngược lại. Trong vòng vài năm đầu, chúng tôi tuân thủ quy trình này và lên tiếng về những vấn đề nhỏ lớn và mỗi chiều thứ Sáu. Theo thời gian, chia sẻ phản hồi trung thực trở thành một phần trong mối quan hệ của chúng tôi. Giờ đây chúng tôi lên tiếng ngay khi có vấn đề chứ không đợi đến cuối tuần. Tôi không có ý nói mọi

mối quan hệ đều cần được phản hồi nhiều như thế - hỏi nhiều quá cũng không hay - nhưng đối với chúng tôi, việc này cực kỳ quan trọng.

Tôi cũng học được một cách đau khổ rằng lắng nghe sự thật cũng đồng nghĩa với chịu trách nhiệm về sai lầm. Trong tuần đầu tiên làm trưởng phòng hành chính tại Bộ Tài chính, tôi có cơ hội làm việc trực tiếp với người đứng đầu các phòng ban trực thuộc Bộ. Bắt đầu mỗi quan hệ công việc có nhiều cách, có cách đúng mà cũng có cách sai. Tôi chọn cách sai. Cuộc gặp đầu tiên của tôi là với Ray Kelly, lúc đó là người đứng đầu Hải quan Mỹ và hiện nay là người đứng đầu lực lượng cảnh sát thành phố New York. Thay vì tìm đến để hỗ trợ, tôi gọi cho Ủy viên Kelly với một yêu cầu từ Bộ trưởng. Ấn tượng tôi để lại cho ông rằng công việc của tôi là yêu cầu và nhiệm vụ của ông là lắng nghe. Thật là một sai lầm. Cách trả lời của Ray gãy gọn và rõ ràng. "(thở mạnh), Shryl", ông giải thích. "Tôi không nằm trong nhóm cố vấn 30 tuổi của Larryl Summers không có nghĩa là tôi không biết rõ việc tôi đang làm! Nếu Bộ trưởng Summers cần tôi làm gì, cô bảo ông ta (thở mạnh) gọi tôi trực tiếp!" Sau đó ông gác máy. Tôi nghĩ, cách này không được rồi. Trong tuần đầu tiên tôi đã làm nổi giận một người hiểu khá rõ về vũ khí.

Sau khi tôi bình tĩnh lại và hết run, tôi nhận ra Ủy viên Kelly đã cho tôi một cơ hội lớn. "Phản hồi" của ông thật sự hữu ích và thẳng thắn đến mức tôi không thể nào quên. Tôi xem xét lại chiến lược tiếp cận của mình. Với những người đứng đầu khác, tôi mở lời bằng cách hỏi họ xem tôi có thể làm gì để giúp họ hoàn thành mục tiêu của mình. Cũng không ngạc nhiên khi họ phản ứng một cách tích cực và không thở mạnh nhiều lần nữa. Sau khi tôi áp dụng cách tiếp cận "Tôi đã làm được gì gần đây?", họ lại càng sẵn sàng đáp trả giúp đỡ của tôi.

Mặc dù tôi vẫn thường cố gắng thuyết phục người ta chia sẻ suy nghĩ chân thật, tôi vẫn gặp thách thức. Khi tôi bắt đầu tạo dựng nhóm làm việc tại Google, tôi phỏng vấn từng ứng viên trước khi mời họ làm việc. Ngay cả khi nhóm làm việc đã mở rộng đến khoảng một trăm người, tôi vẫn nói chuyện với từng người trước khi mời. Một lần trong cuộc họp với nhân viên cấp dưới trực tiếp, tôi đề nghị mình sẽ không tham gia phỏng vấn nữa, với hy vọng mọi người sẽ thuyết phục tôi rằng những ý kiến đóng góp của tôi là một phần quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Thay vào đó, họ vỗ tay hoan nghênh. Họ đều nhảy lên giải thích - đồng loạt - rằng việc tôi yêu cầu gặp trực tiếp từng ứng viên đã làm chậm quá trình tuyển dụng. Tôi không hề biết mình đang gây cản trở và bực mình vì không ai nói cho tôi biết. Tôi mất vài tiếng đồng hồ ngồi nổi giận một mình nhưng tôi không phải là người có bộ mặt đá, nên ai cũng nhận thấy. Sau đó tôi nhận ra nếu các đồng nghiệp của mình không dám nói ra, có nghĩa là tôi chưa cho họ biết tôi sẵn sàng đón nhận phản hồi.

Hiểu lắm bao giờ cũng là con đường hai chiều. Nếu tôi muốn nhận được nhiều nhận xét, tôi phải có trách nhiệm làm rõ điều tôi muốn. Thế là tôi họp với nhóm của mình và đồng ý không phỏng vấn nữa. Và quan trọng hơn, tôi bảo họ tôi muốn được phản hồi sớm và thường xuyên.

Một cách khác mà tôi cũng sử dụng để tạo lập kênh giao tiếp chân thật là cởi mở về điểm yếu của mình. Để minh họa, tôi thường mất kiên nhẫn trước những tình huống không được giải quyết. Phản ứng của tôi là thúc đẩy mọi người giải quyết chúng nhanh chóng, trong nhiều trường hợp, bất kể tính khả thi. David Fischer và tôi đã làm việc gần bó cùng nhau hơn mười lăm năm tại Bộ Tài chính, Google, và Facebook. Anh nói đùa rằng chỉ cần nghe giọng là anh cũng biết có cần phải làm hay là tôi sẽ đích thân giành làm. Tôi thoải mái thừa nhận tính thiếu kiên nhẫn của mình, và đề nghị các đồng nghiệp lên tiếng cho tôi biết khi

nào tôi phải giảm tốc độ. Chính tôi tự nhắc đến nó, như vậy có nghĩa là tôi đã cho phép mọi người được quyền nhắc đến nó, và đưa cột về nó. Đồng nghiệp sẽ nói với tôi, "Sheryl, cô bảo chúng tôi nhắc cô khi nào cô lo lắng và tạo nhiều áp lực cho cả nhóm. Tôi nghĩ cô đang làm thế ngay lúc này." Nhưng nếu tôi không nói gì hết, liệu có ai tại Facebook dám đến gặp tôi và nói, "Này, Sheryl, làm ơn thôi đi. Cô đang làm chúng tôi phát điên!" Tôi nghĩ là không. Họ có thể nghĩ đến. Họ có thể nói với nhau. Nhưng họ sẽ không nói với tôi.

Khi người ta cởi mở và chân thật, bạn cảm ơn họ trước mặt mọi người sẽ giúp họ tiếp tục duy trì hành động này, đồng thời cũng gửi một thông điệp mạnh mẽ đến những người khác. Tại một cuộc họp với khoảng sáu mươi kỹ sư tại Facebook, tôi có nói muốn mở thêm nhiều văn phòng Facebook trên khắp thế giới, đặc biệt là tại một vùng cụ thể. Trong nhóm này bao gồm cả những người thuộc bộ phận an ninh, tôi hỏi điều gì làm họ lo lắng nhất. Không đợi gọi tên, Chad Greene buột miệng, "Mở văn phòng Facebook trong vùng đó à." Anh giải thích tại sao không thể và tôi đã sai lầm như thế nào ngay trước mặt cả nhóm. Tôi thích cách tiếp cận này. Chúng tôi chưa từng gặp nhau trước đó, và tôi sẽ không bao giờ quên lần tự giới thiệu mạnh mẽ này. Tôi kết thúc cuộc họp với lời cảm ơn Chad đã thẳng thắn và sau đó cho đăng câu chuyện trên Facebook để khuyến khích mọi người làm theo anh. Mark cũng cảm thấy thế. Tại một buổi tiệc barbecue mùa hè cách đây bốn năm, một nhân viên thực tập nói với Mark rằng anh nên tập luyện kỹ năng trình bày trước công chúng. Mark cảm ơn anh trước mặt mọi người và sau đó khuyến khích chúng tôi tìm cho anh ta một vị trí chính thức.

Hài hước có thể là một công cụ tuyệt vời để truyền đi thông điệp chân thật một cách nhẹ nhàng. Một nghiên cứu gần đây nhận thấy "tính hài hước" là một cụm từ thường được dùng để miêu tả những nhà lãnh đạo giỏi nhất. Tôi đã nhiều lần chứng kiến tính hài hước mang lại hiệu quả. Sau

thời gian làm việc tại Nhà trắng dưới thời Obama. Marne Levine gia nhập Facebook trong vị trí điều hành chính sách hình ảnh toàn cầu. Marne là một người cực kỳ giỏi giang, chuyên nghiệp, lịch lãm. Trong tuần đầu tiên, cô cần một đồng nghiệp thuộc một nhóm khác hoàn tất việc soạn thảo một vài đoạn văn cho bài trình bày trước quốc hội. Đồng nghiệp này lại rất lè mề. Anh chàng cứ kiểm có hỏi Marne này nọ, cô vẫn kiên nhẫn trả lời, ngồi đợi, nhưng chả có đoạn văn nào viết xong. Khi anh chàng tìm đến để đặt câu hỏi lần nữa, cô quay sang anh, nở nụ cười thật tươi và nói, "Tôi sẽ trả lời hết tất cả câu hỏi của anh. Tôi hứa. Nhưng lúc này, điều duy nhất giúp tôi không bị đau tim và ngã gục khỏi ghế ngay trước mặt anh là anh nhắc mông lên, quay lại bàn làm việc, viết cho xong mấy đoạn văn chúng tôi cần trình cho Quốc hội." Kết quả thật mỹ mãn.

Adam Freed, một đồng nghiệp tại Google, và tôi rất bực mình vì một người luôn gây khó khăn cho công việc của chúng tôi. Tôi đã gặp cô ta vài lần và chân tình giải thích rằng tôi nhận thấy cô đang nghi ngờ mọi quyết định của chúng tôi và đang cản trở tiến độ. Trong lúc thảo luận cô ta sẽ lắng nghe, gật gù, và cảm ơn tôi vì đã nêu lên vấn đề. Tôi bước ra cảm thấy nhẹ nhõm nhưng tình huống ngày càng tệ. Adam chọn một cách tiếp cận khác. Anh mời cô đi ăn trưa. Họ gặp nhau trong khu nhà ăn của Google, trò chuyện linh tinh, và rồi anh nhìn thẳng vào mặt cô ta và hỏi đùa, "Sao cô ghét tôi vậy?" Tôi thất bại thảm hại nhiều lần, nhưng Adam thì đã vượt qua được. Cô ta hỏi anh sao lại nói đùa như vậy, và nó là cơ hội để anh giải thích cho cô hiểu.

Đáng buồn, tính hài hước nhiều khi bỏ rơi chúng ta khi chúng ta cần nó nhất. Khi tôi đã trở nên cay cú, tôi rất khó nhìn nhận vấn đề theo hướng hài hước. Tôi gia nhập Google được ba tháng thì phát sinh một tình huống khó xử. Khi mới bắt đầu, tôi báo cáo cho Eric Schmidt nhưng sau đó chuyển sang làm việc với Omid Kordestani. Trong quá trình đó, Omid và tôi hiểu lầm nhau trầm trọng. Tôi tìm đến ông để



thảo luận, với ý định sẽ bình tĩnh giải thích tại sao tôi bị bức bối, nhưng ngay khi tôi vừa bắt đầu nói, tôi bật khóc. Tôi hết sức kinh hãi khi khóc trước mặt ông sếp mới mà tôi còn chưa quen biết - và tôi càng khóc nhiều hơn. Nhưng tôi gặp may. Omid là người kiên nhẫn và tận tình, vẫn bảo tôi, "Không sao đâu. Ai cũng có lúc bị bức bối trong công việc."

Đa số phụ nữ tin - và khảo sát cũng cho thấy - khóc tại công sở không phải là ý hay. Tôi không bao giờ có ý định làm thế, ngay cả khi trong quyển sách Bảy thói quen của người thành đạt cũng không đồng tình, nhưng trong những lúc hiếm hoi tôi cảm thấy bức mình, hay tệ hơn, bị phản bội, nước mắt tôi vẫn tràn mi. Ngay cả khi tôi có nhiều tuổi hơn và nhiều kinh nghiệm hơn, tôi vẫn thỉnh thoảng gặp tình huống này.

Tôi đã làm việc tại Facebook được gần một năm thì mới biết có người nói về tôi không đúng, và tàn nhẫn nữa. Tôi kể với Mark, và mặc dù đã hết sức kiềm chế, tôi vẫn bật khóc. Anh an ủi tôi rằng những lời kết tội đó chẳng có gì là sự thật nên chắc cũng chẳng có ai tin. Và anh hỏi thêm, "Cô có muốn tôi ôm không?" Tôi muốn được ôm. Đó là một khoảnh khắc làm thay đổi chúng tôi. Tôi cảm thấy gần gũi với anh hơn. Rồi tôi đem chuyện này kể với mọi người, nghĩ rằng sẽ giúp họ thấy nhẹ nhàng hơn khi tự dung chảy nước mắt. Báo chí thuật lại câu chuyện này là "Sheryl Sandberg khóc trên vai Mark Zuckerberg", dù thực tế không phải vậy. Thực tế là tôi bày tỏ cảm xúc của mình và Mark đáp lại bằng cả tấm lòng sẻ chia.

Chia sẻ cảm xúc tạo nên mối quan hệ sâu sắc. Đó là vì chúng ta cùng chung tay cho những vấn đề chúng ta quan tâm. Hay cũng có thể là vì chúng ta làm việc chung với những người chúng ta quan tâm. Để thật sự quan tâm đến người khác chúng ta phải thấu hiểu họ - họ thích gì ghét gì, họ cảm thấy thế nào, họ suy nghĩ ra sao. Cảm xúc tác động đến cả nam lẫn nữ và ảnh hưởng đến các quyết định của

chúng ta. Nhận thức được vai trò của cảm xúc và sẵn sàng thảo luận về cảm xúc giúp chúng ta trở thành nhà quản lý, bạn đời, đồng nghiệp tốt hơn.

Tôi không phải lúc nào cũng hiểu được điều này. Tôi từng nghĩ rằng chuyên nghiệp là phải gọn gàng, tập trung, không để cuộc đời riêng can thiệp vào công việc. Thời Google còn non trẻ, Omid và tôi thường họp trực tiếp với nhau mỗi tuần một lần. Tôi thường tiến vào phòng ông với một nghị trình được đánh máy gọn gàng và đi thẳng vào vấn đề. Tôi nghĩ như vậy là hiệu quả, nhưng đồng nghiệp Tim Armstrong (sau này trở thành CEO của AOL) tế nhị chỉ cho tôi một vài lời khuyên. Anh nói rằng tôi nên dành thời gian tạo sự gắn kết với cuộc họp chỉ có Omid và tôi, rõ ràng phải có người nói với Tim. Tôi điều chỉnh bản thân và bắt đầu hỏi thăm Omid trước khi nhảy bổ vào danh sách cần làm. Đây là một bài học hay. Cách tiếp cận lạnh lùng không phải lúc nào cũng là cách tiếp cận hay.

Phải mất một quá trình dài, nhưng giờ đây tôi thật sự tin vào việc đem cả con người vào công việc. Tôi không còn cho rằng người ta mang một bộ mặt chuyên nghiệp từ thứ Hai đến thứ Sáu và thể hiện con người thật vào những lúc khác. Sự phân tách này có lẽ không hề tồn tại, và trong thời đại hiện nay khi người ta liên tục bày tỏ ý kiến cá nhân thông qua cập nhật trên Facebook hay viết Tweet cho từng hành động của mình, khái niệm này lại càng không hợp lý. Thay vì phải mang một bộ mặt giả tạo "dành riêng cho công việc", tôi nghĩ chúng ta sẽ được lợi nhiều hơn khi bày tỏ thật lòng mình, chia sẻ các tình huống riêng tư, và thừa nhận rằng các quyết định chuyên môn cũng chịu ảnh hưởng của tình cảm. Đáng lẽ tôi phải học được bài học này sớm hơn. Khi tôi tốt nghiệp trường kinh doanh năm 1995, Larry Summers đề nghị tôi làm việc tại Bộ Tài chính. Tôi rất muốn công việc này, nhưng tôi gặp vấn đề: tôi không muốn quay lại sống ở D.C., là nơi ông chồng sắp chia tay của tôi đang sống. Một trong những quyết định đau đớn nhất của

tôi là phải gọi cho Larry báo rằng tôi sẽ không nhận công việc này. Larry ép tôi phải nói lý do, và tôi đã nghĩ mình phải bịa ra rằng tôi rất muốn thử làm nghề tư vấn tại Los Angeles. Nhưng tôi đã nói thật. Tôi giải thích với ông rằng tôi đang chuẩn bị ly dị và muốn dọn ra xa D.C., nơi có những kỷ niệm quá đau đớn. Larry lập luận rằng D.C. là một thành phố lớn, nhưng đối với tôi vẫn chưa đủ lớn. Một năm sau, thời gian đã dần phai nhạt và tôi cảm thấy đủ tự tin quay lại D.C., tôi gọi điện cho Larry và hỏi ông còn cơ hội không. Cuộc gọi này đối với tôi thật đơn giản, một phần là vì tôi đã thật lòng với ông trước đó. Nếu lúc trước tôi nói với Larry rằng tôi từ chối công việc vì lý do chuyên môn, giờ đây tôi muốn quay lại thì chúng tôi thiếu chín chắn. Lý do thật sự là lý do cá nhân, và chia sẻ thật lòng chính là cách tốt nhất.

Người ta thường giả vờ rằng các quyết định chuyên môn không bị tình cảm chi phối. Họ sợ chia sẻ chuyện nhà tại nơi làm việc vì họ cho rằng không nên can thiệp vào đời sống riêng của nhau, nhưng dĩ nhiên họ có thể và cũng nên làm thế. Tôi biết nhiều phụ nữ không muốn nhắc đến con cái trong công sở vì họ sợ người ta đánh giá hay nghi ngờ sự hy sinh cho con cái của họ. Tôi hy vọng chuyện này sẽ không xảy ra.

Em dâu tôi, Amy Scheffler, có một cô bạn chung phòng hồi đại học, Abby Hemani, là phó tổng giám đốc tại một trong những công ty luật danh tiếng tại Boston. Lằn ranh giữa công việc và cuộc sống riêng tư đã bị xóa nhòa khi cô con gái bảy tháng tuổi của cô bị chẩn đoán mắc phải hội chứng Dravet, một dạng động kinh rất nguy hiểm và hiếm gặp. Abby cho biết hầu hết các đồng nghiệp nam của cô đã quen nhìn thấy cô khóc trong văn phòng và họ cũng chia sẻ rất tình cảm. "Như thể họ thấy tôi là con gái họ và muốn an ủi tôi," cô nói. Abby khẳng định sự thể hiện tình cảm công khai đã giúp cô rất nhiều trong công việc, vì các đồng nghiệp trở thành một nguồn động viên và cô cũng thu xếp

được thời gian làm việc linh hoạt. "Tôi biết nhiều đồng nghiệp nam trong công ty cũng gặp chuyện tương tự khi con ốm, nhưng họ không dám bày tỏ thẳng thắn như tôi," cô nói. "Tôi nghĩ bản chất phụ nữ trong tôi cũng giúp tôi nhiều lắm."

Không phải văn phòng nào và đồng nghiệp nào cũng rộng lượng và biết chia sẻ. Nhưng tôi nghĩ chúng ta đang ngày càng xóa nhòa dần ranh giới giữa công việc và cuộc sống. Ngày càng có nhiều nhà tư tưởng lớn trong lĩnh vực nghệ thuật lãnh đạo truyền thống. Các nghiên cứu của họ cho thấy cách định nghĩa nghệ thuật lãnh đạo là một danh sách những tính cách cụ thể (như chiến lược, phân tích, hướng kết quả) không còn phù hợp. Thay vào đó, lãnh đạo xuất phát từ chính cá nhân, thật tình, đôi khi được thể hiện không hoàn hảo. Họ tin rằng lãnh đạo phải hướng đến sự chân thật hơn là hoàn hảo. Sự thay đổi này là tin tốt của phụ nữ, do họ thường có khuynh hướng đè nén cảm xúc trong công sở để tạo hình ảnh cứng rắn như nam giới. Và đây cũng là tin tốt cho nam giới, vì biết đâu họ cũng đang làm thế.

Tôi có cơ hội chứng kiến quyền năng của giao tiếp chân thật ở người lãnh đạo khi tôi tham gia hội đồng quản trị tại Starbucks. Howard Schultz là CEO của Starbucks từ 1987 đến 2000, và trong giai đoạn cầm quyền của ông, công ty đã phát triển từ vài cửa hàng trở thành một tập đoàn bán lẻ toàn cầu. Howard từ nhiệm năm 2000, và trong tám năm tiếp theo, kết quả hoạt động của Starbucks bị lung lay. Khi Howard quay lại làm CEO năm 2008, ông tổ chức một cuộc họp với tất cả các nhà quản lý toàn cầu của công ty tại New Orleans. Ông thoải mái thừa nhận công ty đang gặp khó khăn trầm trọng. Và ông cho phép mình bày tỏ cảm xúc, rơi nước mắt khi ông cho biết mình cảm thấy như đang làm thất vọng nhân viên và gia đình họ. Cả công ty đứng lên đối mặt thử thách. Starbucks đảo lộn tình thế và đạt doanh thu và lợi nhuận cao nhất chỉ vài năm sau đó.

Có thể một ngày nào đó rơi nước mắt ở công sở không còn bị xem là xấu hổ hay yếu đuối, mà chỉ đơn thuần là sự bày tỏ tình cảm chân thật. Và có thể sự nhạy cảm, thông cảm đã từng là rào cản của phụ nữ sẽ trở thành điểm mạnh giúp họ là người lãnh đạo thật sự trong tương lai. Trong khi chờ đợi, chúng ta phải thúc đẩy sự thay đổi này bằng cách cam kết với bản thân sẽ tìm kiếm và nói lên sự thật.

# CHƯƠNG 7

## Đừng tử bỏ trước khi chính thức rút lui

Cách đây vài năm, một phụ nữ trẻ tại Facebook đến tìm tôi và hỏi xin phép nói chuyện riêng với tôi. Chúng tôi vào phòng họp, và cô bắt đầu đưa ra rất nhiều câu hỏi về cân bằng công việc và gia đình. Các câu hỏi bật ra ngày càng nhanh, và tôi bắt đầu cảm nhận được sự cấp bách toát ra từ cô. Tôi ra hiệu ngừng lại và hỏi cô phải chăng sắp có em bé. Cô bảo không, cô chỉ lên kế hoạch trước. Tôi hỏi phải chăng cô và bạn đời đang cân nhắc có em bé. Cô bảo cô chưa có chồng, và rồi khẽ cười nói thêm, "Thật ra, tôi còn chưa có bạn trai."

Tôi thấy có vẻ như cô đang nhảy trước quá xa, nhưng tôi hiểu lý do. Từ khi còn nhỏ, các em gái đã được nhồi nhét thông điệp rằng chúng phải chọn lựa giữa thành công trong công việc hay là một bà mẹ tốt. Đến khi vào đại học, phụ nữ đã bắt đầu nghĩ đến những đánh đổi giữa mục tiêu cá nhân và nghề nghiệp. Khi được hỏi phải chọn giữa hôn nhân và công việc, các nữ sinh viên thường chọn hôn nhân nhiều gấp hai lần so với các sinh viên nam. Và mối lo này xuất hiện từ rất sớm. Peggy Orenstein, tác giả quyển sách *Cinderella Ate My Daughter*, kể câu chuyện cô gái năm tuổi đi học về lòng buồn bã kể với mẹ rằng cô và cậu bé cô đang yêu đều muốn trở thành phi hành gia. Khi mẹ cô hỏi vậy thì có gì mà buồn, cô bé trả lời, "Khi cả hai chúng con bay vào vũ trụ, ai ở nhà chăm sóc em bé?" Mới năm tuổi mà cô bé đã tính đến khía cạnh thách thức nhất của việc du hành vào vũ trụ là phải an tâm gửi con cho người khác chăm sóc.

Như tôi đã đề cập, tôi đồng tình với việc chuẩn bị có suy tính. Đi đâu tôi cũng mang theo một quyển sổ nhỏ ghi chép những việc cần làm - một quyển sổ với một cây bút thật sự. (Trong thời đại công nghệ thông tin, cái này giống như đi đâu cũng mang tấm bảng ghi bằng đá và cái đồ dẽo đá). Nhưng trong vấn đề kết hợp nghề nghiệp và gia đình, lập kế hoạch quá xa có thể làm cho cánh cửa đóng lại thay vì mở ra. Tôi đã chứng kiến việc này xảy ra nhiều lần. Phụ nữ hiếm khi đưa ra một quyết định lớn là từ bỏ công việc. Thay vào đó, họ đưa ra những quyết định nhỏ dọc đường, chịu nhường bước và hy sinh từng chút một khi họ tin rằng nó sẽ giúp được cho gia đình. Trong tất cả những rào cản do phụ nữ tự gây ra, vấn đề phổ biến nhất là khi họ đã từ bỏ trước khi họ thật sự rút lui.

Một tình huống kinh điển diễn ra như sau. Một phụ nữ thành công và tham vọng đang tiến trên con đường sự nghiệp đầy thử thách, không nghĩ nhiều đến việc có con. Đến một lúc nào đó, vấn đề con cái trở thành suy nghĩ đầu tiên, và theo thông lệ cô tìm người bạn đời. Phụ nữ cân nhắc công sức làm việc của mình và lập luận rằng nếu muốn có con cô sẽ phải giảm cường độ làm việc. Một trợ lý luật sư có thể không muốn cố gắng đạt vị trí phó giám đốc vì cô nghĩ mình sẽ có gia đình sau này. Một giáo viên sẽ bỏ qua cơ hội đảm nhận trách nhiệm phát triển chương trình học cho trường của mình. Một nhân viên bán hàng chọn khu vực phục vụ nhỏ hơn hay không đăng ký nhận vai trò quản lý. Mặc dù không nhận ra, nhưng phụ nữ đã từ bỏ không tìm kiếm các cơ hội mới. Nếu cơ hội đến với cô ấy, cô ấy nhiều khả năng sẽ chối bỏ hay ngập ngừng nói "đồng ý" khiến người ta chuyển dự án cho người khác. Vấn đề là ngay cả khi cô ấy ngay lập tức có thai, cô vẫn còn chín tháng nữa mới phải chăm sóc cho đứa bé. Do phụ nữ đã bắt đầu chuẩn bị tinh thần rất sớm trước khi họ quyết định mang thai, họ đánh mất nhiều năm từ lúc tính toán đến lúc thật sự mang thai, chưa kể thời gian mang thai đến sinh.

Trong trường hợp của cô nhân viên Facebook trên, khoảng thời gian đó có khi cả chục năm.

Đến khi đứa bé chào đời, người mẹ đã đứng ở một vị trí hoàn toàn khác trong sự nghiệp nếu so với trường hợp cô không lùi lại. Trước kia, cô là người làm việc tốt nhất, cạnh tranh với các đồng nghiệp về mặt trách nhiệm, cơ hội, tiền lương. Nhưng do không tìm kiếm cơ hội thử thách bản thân trong những năm chờ đợi làm mẹ, cô đã bị tụt lại phía sau. Khi cô quay lại làm việc sau khi sinh con, cô sẽ cảm thấy không được cống hiến trọn vẹn, không được đoái hoài, hay không được công nhận. Cô có thể tự hỏi tại sao mình phải làm việc dưới quyền một người khác (thường là nam) có ít kinh nghiệm hơn cô. Hay cô tự hỏi tại sao cô không được nhận dự án mới đầy thú vị hay được giao cho văn phòng cạnh cửa sổ. Lúc này, cô có thể sẽ hạn chế tối đa tham vọng của mình vì cô không tin rằng mình còn cơ hội cạnh tranh giành vị trí lãnh đạo. Và nếu tình trạng tài chính cho phép cô rời bỏ công việc, nhiều khả năng cô sẽ làm thế.

Một người càng vui với vị trí của mình, người đó càng ít có khả năng từ bỏ. Vì thế điều buồn cười - mặc dù với tôi đó là thảm họa - là phụ nữ cuối cùng từ bỏ công việc chính vì những điều họ đã làm để sống còn với công việc. Có ý tốt nhưng họ lại rơi vào một công việc thiếu cảm hứng, thiếu trọn vẹn. Khi họ có con, chọn lựa của họ - nếu có - là làm mẹ làm nội trợ hay quay lại nhận một vị trí không có chút thú vị.

Joanna Strober, đồng tác giả quyển sách *Getting 50/50*, cho rằng cô quyết định quay lại làm việc sau khi làm mẹ chính là nhờ bản chất công việc đầy thách thức. "Khi tôi mới bắt đầu đi làm, có rất nhiều câu chuyện kinh hoàng về các lãnh đạo nữ phải bỏ bê con cái hay không bao giờ có mặt ở nhà," cô nói. "Mọi người trong văn phòng đều kể về một nữ lãnh đạo có cô con gái nói với mẹ rằng khi lớn lên cô chỉ muốn làm khách hàng vì chỉ có như thế thì mới được



sự quan tâm của bà mẹ. Tôi nghe những câu chuyện này và thấy chẳng còn lòng dạ nào nên tôi đã từ bỏ trước khi tôi thật sự bước chân vào con đường dẫn đến chức phó tổng giám đốc. Tuy nhiên, năm năm sau tôi được làm một việc mà tôi yêu thích, tôi thấy mình muốn quay lại làm việc chỉ sau vài tuần nghỉ hộ sản. Tôi nhận thấy nữ lãnh đạo không hề đáng sợ. Cũng như tôi, họ rất yêu con mình. Và cũng như tôi, họ cũng yêu công việc nữa."

Có rất nhiều lý do mạnh mẽ khiến bạn từ bỏ công việc. Làm mẹ là một chọn lựa tuyệt vời, và cần thiết, đối với nhiều người. Không phải mọi bậc phụ huynh đều cần, muốn, hay nên chọn đi làm bên ngoài. Ngoài ra, chúng ra cũng không kiểm soát được hết những tác nhân có ảnh hưởng đến mình, kể cả tình trạng sức khỏe của con cái. Thêm vào đó, nhiều người còn mừng được thoát khỏi cảnh chạy đua. Không ai có quyền đánh giá những quyết định cá nhân này. Tôi hoàn toàn ủng hộ bậc làm cha làm mẹ dành trọn thời gian của mình để nuôi dạy thế hệ kế tiếp. Đây là một công việc quan trọng, đòi hỏi nhiều trọng trách và cũng mang lại nhiều niềm vui.

Lập luận của tôi chỉ là rút lui khi cần thiết hay khi đứa bé chào đời, không phải trước đó, càng không phải nhiều năm trước đó. Tháng năm chuẩn bị có con không phải là lúc rút lui, mà là lúc quan trọng để tiến tới.

Cách đây vài năm, tôi tìm một nhân viên tại Facebook để quản lý một dự án mới quan trọng. Thoạt đầu cô ấy cảm thấy rất tự hào nhưng sau đó tỏ ra ngập ngừng thấy rõ. Cô bảo rằng không muốn nhận thêm trách nhiệm. Rõ ràng là có chuyện không ổn, nên tôi nhẹ nhàng hỏi thêm "Cô sợ không dám nhận trách nhiệm này là vì cô đang cân nhắc có con phải không?" Nếu là trước đó vài năm, tôi đã rất sợ không dám đưa ra câu hỏi như vậy. Các nhà quản lý không được tính đến kế hoạch có con khi cân nhắc tuyển người hay ra các quyết định nhân sự. Nhắc đến chủ đề này trong

công sở sẽ làm nhiều luật sư đau tim. Nhưng sau khi chứng kiến nhiều phụ nữ tài năng bỏ qua cơ hội vì những ký do không nói ra, tôi bắt đầu đối mặt với vấn đề một cách trực diện. Tôi luôn cho người ta cơ hội không cần trả lời, nhưng tính đến nay, mọi phụ nữ tôi hỏi đều tỏ ra biết ơn vì có dịp thảo luận về chủ đề này. Tôi cũng nói rõ với họ rằng tôi hỏi chỉ vì một lý do duy nhất: đảm bảo rằng họ không tự hạn chế mình một cách không cần thiết.

Năm 2009, chúng tôi tuyển dụng Priti Choksi vào nhóm phát triển kinh doanh tại Facebook. Sau khi chúng tôi đề nghị, cô quay lại để hỏi rõ một số vấn đề liên quan đến công việc. Cô không nhắc gì đến thời gian làm việc, nhưng cô đang trong độ tuổi lập gia đình và có con. Vì thế khi chúng tôi sắp kết thúc thảo luận, tôi nói thẳng. "Nếu cô nghĩ cô không muốn nhận công việc này vì cô sắp có con, tôi rất muốn được thảo luận với cô." Tôi nghĩ nếu cô không muốn thảo luận, cô sẽ đứng lên ra về. Nhưng thay vào đó, cô quay lại, ngồi xuống, và nói, "Tôi nghĩ chúng ta nên thảo luận." Tôi giải thích rằng mặc dù có vẻ đi ngược trực giác, thời điểm nhận công việc mới là ngay trước khi có con. Nếu cô muốn yên phận, cô sẽ nghĩ công việc không đáng phải hy sinh. Priti chấp nhận lời mời của chúng tôi. Lúc cô bắt đầu tại Facebook, cô đang mang thai. Tám tháng sau, cô sinh con, nghỉ hộ sản bốn tháng, và quay lại với công việc yêu thích của mình. Sau này cô nói với tôi là nếu tôi không mở lời về chuyện này, hẳn cô đã từ chối.

Caroline O'Connor, cũng như nhiều phụ nữ khác, tin rằng một ngày nào đó cô sẽ phải chọn lựa giữa nghề nghiệp và gia đình. Ngày đó đến sớm hơn dự định. Caroline mới vừa hoàn tất chương trình tại Học viện Thiết kế của ĐH Stanford thì nhận được cơ hội mở công ty mới cùng lúc biết tin mình mang thai. Phản xạ tự nhiên của cô cho rằng mình không thể làm được cả hai. Nhưng rồi cô quyết định xét lại. "Tôi bắt đầu suy nghĩ về tình huống của mình như thể tôi suy nghĩ tìm lời giải cho một thách thức thiết kế,"

O'Connor viết. "Thay vì chấp nhận rằng xây dựng thành công một công ty mới và có con là hai điều không thể song hành, tôi đặt nó thành một đề bài và sử dụng các công cụ mà tôi đã thiết lập khi còn là nhà thiết kế để tìm câu trả lời. O'Connor thu thập dữ liệu từ hàng chục bà mẹ về kinh nghiệm và cách xử lý của họ. Cô thử nghiệm cảm giác thiếu ngủ bằng cách nhận giữ trẻ ca đêm. Cô kết luận rằng nếu có hỗ trợ từ chồng và bạn bè, cô có thể làm tốt cả hai. O'Connor giờ đây tự nhận mình là "một phụ huynh yêu công việc," một cụm từ thay thế cho "bà mẹ đi làm."

Cuộc sống có nhiều điểm khác nhau, nên tôi không bao giờ khuyên mọi phụ nữ đều phải tiến tới bất kể tình huống. Bản thân tôi cũng có lúc chọn rút lui. Mùa hè năm 2006, một công ty nhỏ thành lập là LinkedIn đang tìm CEO mới, và Reid Hoffman, nhà sáng lập LinkedIn, đã tìm đến tôi. Tôi nghĩ đây là một cơ hội tuyệt vời sau năm năm làm việc tại Google tôi đã sẵn sàng đón nhận thách thức mới. Nhưng thời điểm thật không phù hợp. Tôi đã ba mươi bảy tuổi và muốn có đứa con thứ hai. Tôi nói sự thật với Reid: đáng tiếc, tôi không thể nhận vì tôi không nghĩ mình có thể cùng lúc làm tốt hai việc là mang thai và công việc mới. Anh phản ứng rất tử tế và ủng hộ. Anh cố gắng thuyết phục tôi, thậm chí đề nghị sẽ cùng làm việc toàn thời gian tại công ty để giúp tôi trong giai đoạn đó, nhưng tôi vẫn không nhìn thấy lối ra.

Đối với nhiều phụ nữ, giai đoạn mang thai không làm chậm bước chân của họ, thay vào đó nó giúp họ tập trung hơn và đưa ra một hạn định nhất định mà họ phải hướng đến. Cô bạn thân từ bé của tôi, Elise Scheck, vui vẻ nhớ lại thời gian mang thai, cho biết cô chưa bao giờ thấy mình làm được nhiều thứ như vậy. Cô không chỉ làm việc bình thường như một luật sư tòa án mà còn vun vén nhà cửa, xếp đặt hình chụp kỷ niệm năm năm ngày cưới vào các album hình. Những người khác như tôi giai đoạn mang thai rất khó khăn, khiến tôi không thể làm việc tốt như bình thường. Tôi

cố gắng viết email trong khi ngồi nôn trong nhà vệ sinh, nhưng thật khó mà làm được nhiều việc cùng lúc trong tình cảnh ấy. Tôi đã từng trải nghiệm khi mang thai lần đầu, nên tôi hiểu tình thế của mình. Tôi từ chối đề nghị của Reid và chọn mang thai - và lúc nào cũng chực nôn - sau đó vài tháng.

Tất cả những nuối tiếc phải bỏ qua công việc này hoàn toàn tan biến khi con gái tôi được bảy tháng tuổi thì Mark đề nghị tôi cơ hội gia nhập Facebook. Thời điểm cũng không phải là lý tưởng. Như nhiều người đã cảnh báo, và tôi cũng sớm phát hiện ra sự thật, chăm sóc hai con không chỉ là một con nhân hai lần việc. Tôi không dám tìm thêm thách thức mà chỉ đơn thuần làm sao cho qua ngày. Tuy nhiên, Dave và tôi nhận thấy nếu đợi đến khi thời điểm thuận tiện, thì cơ hội không còn nữa. Quyết định nhận công việc này hoàn toàn là quyết định cá nhân, vốn bản chất của nó là vậy. Và cũng có lúc trong sáu tháng đầu tiên tại Facebook tôi tự hỏi mình có chọn lựa đúng đắn không. Kết thúc năm thứ nhất, tôi biết mình đã làm đúng... cho bản thân.

Sự chào đời của đứa con ngày lập tức làm thay đổi định nghĩa của chúng ta về bản thân. Phụ nữ trở thành mẹ. Nam giới trở thành cha. Vợ chồng giờ thành cha mẹ. Các ưu tiên của chúng ta hoàn toàn thay đổi. Làm cha mẹ có thể là trải nghiệm xứng đáng nhất, nhưng cũng khó khăn nhất và khiêm nhường nhất. Nếu ai đó tìm ra cách đúng đắn để nuôi dạy con cái, hẳn tất cả mọi người đều sẽ làm theo. Tiếc thay, không có chuyện đó.

Một trong những câu hỏi trước mắt mà các bậc phụ huynh phải đối mặt là ai sẽ là người chủ yếu chăm sóc cho bé. Theo lịch sử đó là người mẹ. Cho con bú khiến chọn lựa này hợp lý hợp tình. Nhưng với sự phát minh của máy vắt sữa đã làm thay đổi phương trình. Tại Google, tôi thường khóa cửa phòng và vắt sữa mẹ trong khi gọi điện thoại bàn công việc. Người ta thường hỏi, "Tiếng gì thế?" Và tôi trả

lời, "Có tiếng gì đâu." Nếu họ vẫn cứ khẳng khẳng là họ nghe thấy tiếng bíp bíp rất lớn trong điện thoại, tôi sẽ nói, "À, có chiếc xe cứu hỏa đậu bên kia đường." Tôi nghĩ mình trả lời thế là rất khôn khéo, nhưng rồi tôi nhận ra đôi khi tôi gọi cho đồng nghiệp trong cùng tòa nhà và họ biết chẳng có chiếc xe cứu hỏa nào hết. Lộ hết rồi.

Mặc dù các biện pháp hiện đại là giảm bớt tác động sinh học, phụ nữ vẫn là người chịu trách nhiệm chính chăm sóc con cái. Kết quả là làm cha mẹ khiến cơ hội gia nhập lực lượng lao động của phụ nữ giảm, nhưng không tác động đến nam giới. Tại Mỹ, tỉ lệ đi làm rút xuống còn 54% đối với các bà mẹ có con dưới ba tuổi và tăng lại 75% đối với các bà mẹ có con từ sáu đến 14 tuổi. Tại các nước trong khối OECD, tỉ lệ đó là 52% và 73%.

Phụ nữ có khuynh hướng rời bỏ công việc cao thường tập trung tại hai đầu trên chiếc cân thu nhập, lập gia đình với các ông kiếm tiền ít nhất hay nhiều nhất. Năm 2006, chỉ có 20% số phụ nữ có chồng mang về thu nhập trong khoảng giữa (nằm ở mức phần trăm từ 25 đến 75) là không đi làm tại Mỹ. Ngược lại, con số tăng đến 52% số phụ nữ có thu nhập từ chồng nằm ở nhóm dưới và 40% số phụ nữ có thu nhập từ chồng nằm ở top 5 là không đi làm. Rõ ràng, lý do họ ở nhà cũng rất khác nhau. Phụ nữ đã kết hôn với người chồng kiếm được ít tiền rất khó tìm được việc nào đủ sức chi trả chi phí chăm sóc con, vốn ngày càng tăng. Trong hơn một thập niên qua, chi phí chăm nuôi con đã tăng gấp hai lần thu nhập trung bình của gia đình có con nhỏ. Chi phí cho hai trẻ (một sơ sinh và bốn tuổi) gửi tại nhà trẻ còn cao hơn tiền thuê nhà tại mọi tiểu bang trên nước Mỹ. Các nước Châu Âu thường cung cấp miễn phí hay hỗ trợ một phần chi phí giữ trẻ so với nước Mỹ, nhưng tại đa số các nước Châu Âu, tiền giữ trẻ vẫn rất tốn kém, đặc biệt là đối với trẻ dưới năm tuổi.

Phụ nữ kết hôn với những người kiếm được nhiều tiền rời bỏ công việc vì nhiều lý do khác nhau, nhưng một yếu tố quan trọng là số giờ làm việc của người chồng. Khi người chồng phải làm việc từ năm mươi giờ trở lên trong một tuần, tỉ lệ các bà mẹ thường bỏ việc cao hơn 44% so với các bà mẹ có chồng làm việc ít giờ hơn. Nhiều bà mẹ này có trình độ học vấn rất cao. Một khảo sát năm 2007 của cựu học sinh Trường Kinh doanh Harvard cho thấy tỉ lệ làm việc của nam giới chưa bao giờ xuống thấp hơn 91%, trong khi đó chỉ có 81% phụ nữ tốt nghiệp trong những năm đầu thập niên 2000 và 49% phụ nữ tốt nghiệp trong đầu thập niên 1990 là còn làm việc toàn thời gian. Đối với cựu sinh viên ĐH Yale đạt đến 40 tuổi trở lên vào năm 2000, chỉ có 56% phụ nữ là vẫn còn đi làm so với 90% nam giới. Sự ra đi của những phụ nữ có trình độ này là yếu tố quan trọng góp phần tạo ra khoảng cách lãnh đạo giữa nam và nữ.

Dự đoán phản ứng của cá nhân khi trở thành phụ huynh không phải là điều dễ, tuy nhiên, dự đoán phản ứng của xã hội lại khá đơn giản. Khi cặp vợ chồng tuyên bố sẽ có con, mọi người đều nói, "Chúc mừng!" với người chồng và "Chúc mừng! Bạn tính đi làm như thế nào?" với người vợ. Xã hội vẫn giả định việc nuôi dạy con là trách nhiệm của người mẹ. Trong suốt ba mươi năm, quan điểm này vẫn không có gì thay đổi. Khảo sát tại ĐH Princeton đối với khóa sinh viên tốt nghiệp năm 1975 cho thấy 54% phụ nữ tiên đoán sẽ có mâu thuẫn giữa công việc và gia đình, so với con số 26% ở nam giới. Cũng khảo sát này khi lặp lại tại ĐH Princeton đối với khóa sinh viên tốt nghiệp năm 2006 cho thấy 62% phụ nữ tiên đoán mâu thuẫn so với 33% ở nam giới. Ba thập niên ngăn cách giữa hai cuộc khảo sát, nhưng con số phụ nữ lo lắng về mâu thuẫn này vẫn cao gấp hai lần nam giới. Ngay cả trong năm 2006, 46% số nam giới tiên đoán có mâu thuẫn này kỳ vọng người vợ sẽ bước chân khỏi công việc để nuôi dạy con cái. Chỉ có 5% phụ nữ tin rằng chồng mình sẽ thay đổi nghề nghiệp vì con.

Lựa chọn cá nhân vì vậy không phải lúc nào cũng do cá nhân quyết định. Chúng ta đều bị tác động bởi quan niệm xã hội, áp lực của bạn bè, và kỳ vọng của gia đình. Ngoài ra, phụ nữ nếu muốn rút lui khỏi công việc không chỉ được chấp thuận nhanh chóng mà còn được khuyến khích từ khắp mọi phía.

Tưởng tượng sự nghiệp như một cuộc đua marathon - một nỗ lực kéo dài, lao lực, nhưng rất xứng đáng. Tưởng tượng trong một cuộc đua marathon mà cả nam lẫn nữ đều xuất phát như nhau, khỏe mạnh, tập luyện đầy đủ. Phát súng lệnh nổ ra. Nam và nữ chạy song song nhau. Các vận động viên nam thường xuyên được động viên: "Anh tốt lắm! Chạy tốt lắm!" Còn các vận động viên nữ được nghe một thông điệp hoàn toàn khác. "Bạn biết là bạn không cần phải làm khổ mình như vậy!" đám đông hò hét. Hay "Khởi đầu tốt lắm - nhưng bạn không muốn chạy đến đích làm gì." Đoạn đường chạy càng xa, các tiếng hò reo càng lớn dành cho nam giới. "Cố lên! Anh làm được mà!" Nhưng phụ nữ chỉ nghe được những tiếng nói nghi ngờ về nỗ lực của họ. Giọng nói bên ngoài, và thường xuyên là cả giọng nói bên trong bản thân họ, lặp đi lặp lại câu hỏi về quyết định chạy đua của họ. Giọng nói ngày càng gay gắt và thù địch. Khi phụ nữ phải vất vả chịu đựng sự mệt mỏi trong cuộc đua, những người quan sát lại gào thét, "Tại sao bạn lại chạy đua khi con cái ở nhà đang cần bạn?"

Từ năm 1997, Debi Hemmeter là một nhà lãnh đạo có tiềm năng tại Sara Lee, tham vọng một ngày nào đó lãnh đạo một tập đoàn lớn như tám gương của cô là CEO vùng Bắc Mỹ của Pepsi - Cola, Brenda Barnes. Ngay cả sau khi đã có gia đình, Debi vẫn tiếp tục theo đuổi sự nghiệp một cách hăng say. Nhưng một ngày khi Debi đang đi công tác, cô mở cửa phòng khách sạn và nhìn thấy tờ USA Today với dòng tít giật mình "Sếp Pepsi quyết định đánh đổi công việc lấy gia đình." Tít nhỏ hơn bên dưới nói thêm: "Cựu chiến binh 2 năm kinh nghiệm đã mệt mỏi." Vào lúc đó, Debi thấy

tham vọng của mình cũng đảo chiều. Debi kể với tôi, "Giống như người phụ nữ phi thường này mà còn không làm được, thử hỏi còn ai làm được? Không lâu sau đó, tôi được mời vào một vị trí cấp cao tại một ngân hàng và tôi từ chối vì con gái tôi mới được một tuổi và tôi không nghĩ mình có thể làm tròn cả hai trách nhiệm. Gần một thập niên sau, tôi nhận một vị trí tương tự và làm tốt, nhưng tôi đã đánh mất đi một thập niên. Tôi thực sự đã cắt và lưu giữ bài báo đó đến tận hôm nay. Nó nhắc tôi về những gì mà tôi không muốn thế hệ kế tiếp phải trải qua."

Nếu nữ vận động marathon có thể bỏ qua những lời gào thét của đám đông và vượt qua được giai đoạn giữa cuộc đua đầy khó khăn, cô thường sẽ sải chân về đích. Cách đây nhiều năm, tôi gặp một nhân viên ngân hàng đầu tư tại New York có chồng làm trong ngành dịch vụ công. Cô kể với tôi rằng theo thời gian những đồng nghiệp nữ của cô trong ngành ngân hàng đều nghỉ việc, nhưng cô là người kiếm tiền chính trong gia đình, nên cô vẫn phải cố gắng theo đuổi. Có những ngày cô ghen tị với họ và chỉ muốn nghỉ làm, những ngày có quá nhiều việc phải làm và những chuyện đầu đầu phải chịu đựng. Nhưng cô không có chọn lựa. Cuối cùng, cô tìm được một vị trí không có nhiều chuyện đầu đầu và có tầm ảnh hưởng lớn hơn. Giờ đây khi nhìn lại cô mừng là ngay cả trong những lúc khó khăn, cô vẫn tiếp tục theo đuổi sự nghiệp. Hiện nay, cô giữ mối quan hệ gần bó với các con và khi các con đã lớn và rời tổ ấm, cô rất mừng vì mình còn công việc đáng làm.

Mặc dù chuyên gia và chính trị gia, thường là nam giới, cho rằng làm mẹ là công việc quan trọng và khó nhọc nhất, phụ nữ chọn con đường rời bỏ sự nghiệp phải chịu một hình phạt nặng nề. Tại Mỹ, chỉ có 74% phụ nữ có chuyên môn sẽ quay lại làm việc, và chỉ có 40% sẽ quay lại làm việc toàn thời gian. Những người quay lại thường phải chịu mức lương thấp hơn trước rất nhiều. Cùng trình độ và cùng thời gian làm việc, thu nhập trung bình hàng năm của phụ nữ



giảm 20% nếu họ quay lại đi làm sau một năm. Thu nhập trung bình giảm 30% sau hai đến ba năm, là khoảng thời gian phụ nữ thường chọn để nghỉ. Hình phạt làm mẹ này có thể thấy ở hầu hết các quốc gia OECD, thời gian nghỉ hộ sản dài dẫn đến chênh lệch mức lương càng lớn giữa các bà mẹ và ông bố cùng đi làm. Trung bình, các bà mẹ làm việc chính thức tại các nước OECD kiếm được ít hơn 22% so với các ông bố. Phụ nữ không có con kiếm được ít hơn 7% so với nam giới không con. Nếu xã hội thật sự xem trọng việc chăm sóc nuôi dạy con, các công ty và tổ chức sẽ tìm cách để giảm sự chênh lệch này và giúp các bậc phụ huynh kết hợp sự nghiệp và trách nhiệm gia đình. Kế hoạch làm việc cứng nhắc, không được nghỉ có hưởng lương để lo cho gia đình, hệ thống chăm nuôi trẻ tốn kém hay không đáng tin cậy là những yếu tố làm cản trở nỗ lực của phụ nữ.

Một tính toán sai lầm của nhiều phụ nữ là chọn nghỉ việc khi mới sớm bắt đầu sự nghiệp vì mức lương của họ không đủ chi trả cho chi phí chăm nuôi trẻ. Nuôi trẻ rất tốn kém, và thật đáng buồn nếu vất vả làm việc cũng chỉ đủ để trả tiền chăm trẻ. Nhưng phụ nữ phải tính toán chi phí chăm nuôi trẻ dựa trên mức lương tương lai thay vì mức lương hiện tại. Anna Fieger miêu tả việc làm mẹ ở tuổi ba mươi hai là "lúc xe thật sự chạy trên đường." Là một ngôi sao tiềm năng trong ngành tiếp thị, Anna lo lắng khoản lương còn lại sau khi đóng thuế chỉ vừa đủ chi trả cho chi phí chăm nuôi trẻ. "Khi người chồng thường kiếm được nhiều tiền hơn vợ, nếu tính toán đầu tư thì đầu tư cho sự nghiệp của chồng là tốt hơn," cô bảo. Nhưng cô nghĩ đến bao nhiêu thời gian và tiền bạc đã đầu tư cho sự nghiệp của bản thân và nếu từ bỏ thì cũng không hợp lý. Vì thế cô chọn nghe theo con tim và quyết định vẫn đi làm. Nhiều năm sau, thu nhập của cô đã tăng nhiều lần so với khi cô có ý định nghỉ. Một cách thông minh, Anna và nhiều phụ nữ khác đã bắt đầu xem chi phí cho chăm nuôi trẻ là một cách đầu tư cho tương lai của gia đình. Theo thời gian, khoản bù

đáp ngày càng tăng. Tính linh hoạt cũng thường tăng, do nhà lãnh đạo cấp cao có quyền kiểm soát thời gian và kế hoạch làm việc của mình.

Còn những ông bố muốn nghỉ việc thì sao? Trong khi chúng ta tạo mọi điều kiện thuận lợi cho phụ nữ từ bỏ cuộc chạy đua trong sự nghiệp, chúng ta lại làm khó đàn ông. Phụ nữ cảm thấy mình là người chịu trách nhiệm chính trong việc nuôi dạy con cái, nam giới lại cảm thấy mình có trách nhiệm chính là chu cấp tài chính cho gia đình. Giá trị cá nhân của họ gắn liền với thành công trong nghề nghiệp, và họ thường cảm thấy mình không có chọn lựa nào khác ngoài việc phải cố gắng về đích trong cuộc đua marathon.

Chọn lựa giao con mình cho người khác chăm nuôi để quay lại đi làm là một quyết định khó khăn. Bất cứ bậc phụ huynh nào đã trải qua, kể cả tôi, đều biết nó làm con tim đau đớn đến nhường nào. Chỉ có một công việc xứng đáng, thách thức, mới có thể bù đắp phần nào. Và ngay cả khi đã quyết định, phụ huynh vẫn có quyền thường xuyên đánh giá lại tình hình.

Những người may mắn có cơ hội được chọn lựa hãy để ngỏ các chọn lựa này. Đừng vừa bước chân vào sự nghiệp mà đã tìm đường thoát. Đừng đặt chân lên bàn đạp thắng. Hãy tăng tốc. Giữ chân trên bàn đạp ga đến khi nào bạn đã có quyết định. Đây là cách duy nhất để đảm bảo rằng khi thời điểm đến, bạn sẽ ra quyết định thực sự nghiêm túc.

# CHƯƠNG 8

## Bạn đời phải thật sự là bạn đời

Làm mẹ là một trải nghiệm thật tuyệt vời đối với tôi. Nhưng sinh nở thì không. Sau chín tháng liên tục ốm nghén, tôi chỉ mong nó trôi qua nhanh chóng. Nhưng cậu con trai tôi thì không chịu. Khi đến ngày dự sinh, bác sĩ phụ sản theo dõi cho tôi quyết định phải can thiệp. Cha mẹ, em gái, và Dave cùng có mặt với tôi tại bệnh viện. Người ta nói nuôi một đứa trẻ tốn cả làng, còn trong trường hợp của tôi, sinh một đứa trẻ, tốn cả làng. Tôi cứ đau, đau, đau mãi. Những người theo ủng hộ tôi từ chỗ hào hứng chuyển sang mệt mỏi. Có lúc, tôi cần được giúp để vượt qua cơn đau thất nhưng chẳng ai thêm quan tâm vì mọi người đều đang tụ tập ở góc phòng để cùng xem hình của gia đình với bác sĩ. Trong nhà tôi vẫn thường đùa với nhau là chúng tôi không có khiếu tập trung. Đau đẻ cũng không ngoại lệ.

Sau ba giờ rưỡi đau đớn, con trai tôi mới chịu chào đời; bé nặng 4,2 kg. Cái đầu không thôi đã chiếm một nửa cân nặng. Em gái tôi là bác sĩ nhi khoa và đã từng theo dõi hàng trăm ca sinh nở. Mãi sau này cô mới thú nhận trường hợp của tôi là một trong những ca khó nhất. Mọi đau đớn đều xứng đáng khi con trai tôi được bác sĩ tuyên bố khỏe mạnh và những cơn ốm nghén cũng biến mất trong vòng một giờ. Những gì tồi tệ nhất đã qua.

Sáng hôm sau, tôi bước chân xuống giường, bước đi một bước, và ngã quỵ xuống sàn. Trong cơn đau đẻ tôi đã đạp mạnh chân và làm bong gân. Tôi phải mang nạng suốt một tuần. Không thể đứng dậy gây thêm khó khăn cho tôi trong việc đảm nhiệm vai trò làm mẹ, nhưng đồng thời cũng

mang đến cho tôi một lợi thế bất ngờ: Dave trở thành người chăm sóc chính cho em bé. Dave phải thức dậy khi em bé khóc, mang em bé đến tận nơi để tôi cho bú, thay tã, và ru cho con ngủ. Thường thì bà mẹ trở thành chuyên gia chăm sóc trẻ ngay lập tức. Còn với tôi, Dave phải dạy cho tôi cách thay tã khi con tôi được tám ngày tuổi. Nếu Dave và tôi lập kế hoạch cho việc này, hẳn chúng tôi phải là thiên tài. Nhưng chúng tôi không có kế hoạch và cũng chẳng phải thiên tài.

Thực tế, đáng lẽ chúng tôi phải biết chuẩn bị nhiều hơn. Khi tôi mang thai được sáu tháng, một nghiên cứu sinh tiến sĩ phỏng vấn tôi qua điện thoại cho luận án về đề tài các cặp vợ chồng cùng đi làm. Cô mở màn bằng câu hỏi, "Làm sao cô làm được hết?" Tôi trả lời, "Tôi đâu đã làm được. Tôi còn chưa có con," và đề nghị cô nên tìm phỏng vấn người nào đã có con rồi. Cô ấy nói, "Cô chỉ còn vài tháng nữa là sinh con, chắc cô và chồng hẳn đã phải tính đến việc ai đón con trong trường hợp con bị bệnh đột xuất tại trường? Ai sẽ là người lo thu xếp chăm nuôi trẻ" Và còn nhiều nữa. Tôi không thể trả lời được bất cứ câu hỏi này. Đến cuối cuộc phỏng vấn, tôi đã bắt đầu hoảng, thật sự thấy rối loạn vì Dave và tôi chưa chuẩn bị gì cho những trách nhiệm này. Ngay khi Dave bước chân vào nhà tối hôm đó, tôi thốt lên ngay, "Ồi trời ơi! Chúng ta chỉ còn vài tháng nữa là có con, vậy mà chúng ta chưa bàn bạc gì cả!" Dave nhìn tôi như thể tôi đang bị điên. "Cái gì?" "Thì chúng ta chẳng luôn bàn bạc chuyện có con là gì."

Khi mổ xẻ sự khác biệt, Dave và tôi phát hiện ra chúng tôi nói với nhau rất nhiều về cách làm này nọ, nhưng đa phần chỉ là mơ hồ. Như vậy Dave cũng đúng là chúng tôi bàn rất nhiều về chuyện là cha làm mẹ, và tôi cũng đúng vì các bàn bạc này chẳng có tính thực tế. Một phần là vì chúng tôi thiếu kinh nghiệm nên không biết phải đi vào chi tiết đề mục nào. Chúng tôi chẳng biết thực tế sẽ ập đến như thế nào.

Tôi cũng cho rằng chúng tôi có khuynh hướng chối bỏ sự thay đổi khủng khiếp đang tiến đến rất gần trong cuộc đời chúng tôi. Dave và tôi thậm chí còn không làm việc chung trong một thành phố khi tôi mang thai (mặc dù phải nói cho rõ, chúng tôi có ở cùng một chỗ khi tôi đậu thai). Dave đã thành lập công ty Launch Media tại L.A. và mới bán lại cho Yahoo trước đó vài năm. Văn phòng chính của Yahoo đặt tại Bắc California, nơi tôi sống và làm việc còn nhóm của Dave vẫn trụ tại Los Angeles để sống và làm việc. Khi chúng tôi bắt đầu quen nhau, chúng tôi quyết định sẽ chọn Bay Area làm nơi sinh sống, vì thế Dave phải đi làm xa nhà, thường là từ thứ Hai đến thứ Năm thì ở Nam California và cuối tuần thì bay về nhà với tôi. Chúng tôi vẫn duy trì nhịp sống này ngay cả sau khi đã kết hôn.

Sau khi em bé chào đời, Dave phải bay đi bay về nhiều lần trong tuần. Thật may mắn là anh có thể đi làm kiểu này, nhưng đây vẫn không phải là giải pháp tốt nhất. Mặc dù anh đã cố gắng đến mệt mỏi để có mặt bên cạnh tôi và con, thật sự anh vẫn phải vắng mặt rất nhiều. Tôi là người luôn bên cạnh em bé, nên phần lớn công việc chăm sóc đều do một tay tôi đảm trách. Sự phân chia nhiệm vụ trở nên bất cân xứng và ảnh hưởng không tốt đến cuộc hôn nhân. Chúng tôi thuê người giữ trẻ, nhưng cô ấy cũng không giải quyết hết các vấn đề; sự chia sẻ tình cảm và cùng nhau trải qua cuộc sống với bạn đời không thể mua được bằng tiền. Chỉ sau vài tháng ngắn ngủi, chúng tôi đã trở thành một gia đình truyền thống với những vai trò khác biệt rõ rệt về giới.

Chúng tôi không phải là trường hợp cá biệt. Ba thập niên qua, phụ nữ đã đạt được nhiều tiến bộ trong công việc hơn là trong gia đình. Theo phân tích gần đây nhất, khi vợ và chồng tại Mỹ đều đi làm chính thức, người mẹ phải đảm đương công việc chăm sóc con cái nhiều hơn 40% và việc nhà nhiều hơn 30% so với người chồng. Khảo sát năm 2009 cho thấy chỉ có 9% người trong trường hợp cả hai vợ chồng cùng đi làm cho biết họ chia sẻ công việc nhà, chăm sóc

con cái, và kiếm tiền một cách ngang nhau. Trên khắp thế giới, phụ nữ phải làm việc nhà và chăm con nhiều hơn nam giới. Khi nam giới nhận thêm trách nhiệm trong nhà, sự gia tăng này diễn ra rất chậm chạp, và còn lâu mới bình đẳng. (Có lẽ cũng ngạc nhiên khi các cặp vợ chồng đồng giới chia sẻ việc nhà công bằng hơn nhiều).

Chính sách nhà nước cũng công nhận sự thiên lệch về giới này. Văn phòng Thống kê Mỹ xem người mẹ là "phụ huynh chỉ định", ngay cả khi cha lẫn mẹ đều có mặt ở nhà. Khi người mẹ chăm sóc con cái nó được gọi là "nuôi con", nhưng khi người cha chăm sóc con cái, chính phủ gọi đó là "sự sắp xếp chăm nuôi." Chính sách tại Việt Nam cũng củng cố cách ứng xử rằng người mẹ là người chịu trách nhiệm chính chăm sóc con cái. Tôi thậm chí còn nghe nhiều anh chàng lên tiếng rằng họ phải về sớm để "trông em" đối với chính con mình. Trong khi đó, tôi chưa bao giờ nghe phụ nữ gọi việc chăm con là "trông em." Tôi có một người bạn tổ chức các hoạt động xây dựng nhóm cho công ty trong đó đề nghị mọi người liệt kê thú tiêu khiển của họ. Một nửa số nam giới trong nhóm ghi "con cái" là thú tiêu khiển. Thú tiêu khiển ư? Đối với người mẹ con cái không phải là thú tiêu khiển. May ra đi tắm được xem là thú tiêu khiển.

Hai người bạn của tôi, Katie và Scott Mitic đã đảo lộn hình ảnh này. Katie và Scott đều là những doanh nhân làm việc chính thức tại Thung lũng Silicon. Khoảng một năm trước, Scott chuyển sang làm việc ở vùng phía Đông. Anh vừa mới bắt đầu cuộc họp buổi sáng thì điện thoại reo. Các đồng nghiệp chỉ nghe được cuộc trao đổi từ một phía. "Bánh mì Sandwich, cà rốt cắt thanh, táo cắt miếng, pretzel, và bánh quy," Scott nói. Anh kết thúc cuộc điện thoại, mỉm cười giải thích rằng vợ anh hỏi phải chuẩn bị bữa trưa cho mấy đứa con như thế nào. Ai cũng cười. Vài tháng sau, Scott lại quay lại vùng phía đông để làm việc với cùng nhóm đồng nghiệp trên. Họ đang ngồi trên taxi vào buổi sáng thì điện thoại Scott reo. Nhóm đồng nghiệp thật

không thể tin được khi nghe anh kiên nhẫn lặp lại danh sách những thứ phải chuẩn bị cho bữa trưa của bọn trẻ: "Bánh mì sandwich, cà rốt cắt thanh, táo cắt miếng, pretzel, và bánh quy."

Câu chuyện của Scott khi anh kể ra vừa dễ thương vừa buồn cười. Nhưng cũng câu chuyện này mà đổi ngôi thì chẳng có gì lạ. Thực tế là thế đối với nhiều cặp vợ chồng. Scott và Katie làm đảo lộn kỳ vọng về sự phân chia công việc trong gia đình. Câu chuyện này cũng có thêm phần phụ lục. Scott đi công tác lần thứ ba và phát hiện Katie quên hẳn việc phải chuẩn bị bữa trưa cho bọn trẻ. Cô chợt nhớ ra lỗi lầm của mình vào khoảng giữa buổi sáng và chữa cháy bằng cách gọi người ta giao pizza đến căng tin trường. Bọn trẻ hết sức hào hứng, ngược lại với cha của chúng. Giờ đây khi nào phải đi công tác, anh sẽ chuẩn bị sẵn túi đựng đồ ăn trưa và ghi danh dò chi tiết để lại cho vợ.

Xét từ khía cạnh tiến hóa, cũng hợp lý khi trong hai người có một người hiểu rõ hơn phải bỏ gì trong túi đồ ăn trưa. Phụ nữ cho con bú có thể nói chính là bữa trưa đầu tiên của trẻ. Nhưng ngay cả khi bậc làm mẹ được trời sinh cho tính chăm sóc, người cha cũng làm tốt không kém nếu có kiến thức và nỗ lực. Nếu phụ nữ muốn thành công hơn nữa trong nghề nghiệp và nam giới muốn hạnh phúc hơn trong gia đình, người ta thường đặt câu hỏi về lối suy nghĩ này. Như Gloria Stenem từng nhận xét, "Vấn đề không phải ở khía cạnh sinh học, đó là vấn đề nhận thức."

Chúng ta sử dụng nhận thức để giải quyết yếu tố sinh học trong nhiều lĩnh vực. Ví dụ, tích trữ mỡ là cần thiết để sinh tồn khi thực phẩm khan hiếm, vì thế chúng ta thèm ăn và sẵn sàng ăn khi có thức ăn. Nhưng thời nay thứ gì cũng ê hề, chúng ta không còn cần phải dự trữ năng lượng, nên thay vì buông xuôi chấp nhận theo đòi hỏi của cơ thể, chúng ta tập thể dục và hạn chế lượng calorie đưa vào. Chúng ta sử dụng ý chí để vượt qua bản năng, hay ít nhất

cũng là cố gắng vượt qua. Vì thế nếu chuyện "mẹ cái gì cũng biết" bắt nguồn từ khía cạnh sinh học, nó cũng không hẳn là không có ngoại lệ. Chỉ cần một bà mẹ có ý chí và một ông bố có ý chí. Đúng, phải có người nhớ chuẩn bị bữa trưa, nhưng như trong trường hợp của Katie, người đó không nhất thiết phải là mẹ.

Phụ nữ phải được trao quyền trong công việc, và tương tự nam giới cũng phải được trao quyền trong nhà. Tôi nhận thấy nhiều phụ nữ không muốn đứ ông chồng nhúng tay vào việc nhà và tỏ ra rất gay gắt hay chỉ trích. Các nhà khoa học xã hội gọi hiện tượng này là "bản năng giữ nhà của người mẹ," một cách nói bóng bẩy hơn so với "Ồi giờ ơi, làm thế mà cũng gọi là làm! Tránh xa một bên để người ta làm cho rồi." Trong việc chăm sóc con cái, bậc làm cha phải học hỏi từ người mẹ. Do đó, người mẹ có quyền rất lớn trong việc khuyến khích hay ngăn cản sự tham gia chăm sóc của ông bố. Nếu người mẹ đóng vai trò người giữ cửa và không muốn chia sẻ bớt trách nhiệm, hay tệ hơn, chỉ trích những nỗ lực của người cha, anh chàng sẽ ngày ngày ít nhúng tay vào.

Khi một phụ nữ đã lập gia đình hỏi tôi lời khuyên làm thế nào cho ông chồng chia sẻ công việc chăm sóc con cái, tôi bảo cô ấy cứ để anh ta muốn mặc tã cho con thế nào cũng được. Nếu nửa đêm anh ta thức giấc để thay tã cho con mà không đợi vợ kêu, cô vợ nên cứ cười vui vẻ ngay cả khi anh ta mặc tã lên đầu đứa bé.

Dần dần rồi anh ta cũng rút ra được kinh nghiệm và làm tốt hơn. Nhưng nếu anh ta bị buộc phải làm đúng theo ý cô vợ, chẳng mấy chốc anh ta sẽ rút lui cho cô vợ tự làm.

Người nào muốn có bạn đời thật sự thì phải đối xử với người kia như một người bạn ngang hàng, một người đối tác ngang cơ. Và nếu đây chưa phải là lý do, thì nên nhớ một khảo sát cho thấy người vợ nào chọn thái độ cảm râm sẽ



phải làm việc nhà nhiều hơn năm giờ mỗi tuần so với người vợ biết cách chia sẻ công việc.

Một hiện tượng khác cũng phổ biến và không có lợi là khi phụ nữ chỉ định hay phân chia công việc cho người bạn đời. Cô ấy đang giao bớt việc, đó cũng là một bước tiến lớn. Nhưng chia sẻ trách nhiệm phải thực sự là chia sẻ trách nhiệm. Mỗi người trong mỗi quan hệ này phải chịu trách nhiệm cho những công việc cụ thể và nếu không khéo anh ta có suy nghĩ mình đang làm giúp chứ không phải làm nhiệm vụ của mình.

Nhưng cũng như bất cứ lời khuyên nào, để cho người bạn đời chịu trách nhiệm và xắn tay làm theo cách của mình là một việc nói dễ làm hơn. Em trai tôi, David và cô vợ Amy cũng hiểu được sự căng thẳng này khi hai người làm cha mẹ lần đầu. "Có nhiều lúc tôi đỡ con dễ hơn," Amy nói. "Thật bứt rứt khi thấy con mình khóc ngất mà ông chồng không có vú đang cố gắng hết sức một cách ngóng nghịu đỡ dành con. David rất kiên trì đề nghị thay vì giao con cho tôi khi em bé khóc, hãy để cho anh ấy đỡ con cho dù có phải mất nhiều thời gian hơn. Ban đầu rất khó, nhưng điều này thật có lợi về sau khi con gái tôi hiểu rằng Cha cũng chăm con giỏi không kém gì Mẹ."

Tôi thật sự tin rằng quyết định sự nghiệp quan trọng nhất của phụ nữ là có nên tìm người bạn đời không, và người đó là ai. Tôi chưa từng gặp một phụ nữ trong vị trí lãnh đạo mà lại không được người bạn đời hoàn toàn - tôi nhấn mạnh là hoàn toàn - ủng hộ sự nghiệp của vợ. Không có ngoại lệ. Và ngược lại với suy nghĩ thường gặp rằng chỉ có phụ nữ độc thân mới leo lên được chức vụ cao, đa số những phụ nữ thành đạt trong kinh doanh đều có gia đình. Trong số 28 phụ nữ đã từng giữ chức CEO tại công ty trong danh sách Fortune 500, 26 người đã lập gia đình, một người đã ly dị, và chỉ có một người chưa từng kết hôn. Nhiều người trong số này đã nói họ "không thể thành công nếu

không được sự hỗ trợ từ người chồng trong việc chăm sóc con cái, chia sẻ công việc nhà, và sẵn sàng dọn nhà theo vợ."

Cũng không có gì ngạc nhiên, khi ngược lại, thiếu sự hỗ trợ từ bạn đời có thể tác động xấu đến nghề nghiệp. Một khảo sát năm 2007 với những phụ nữ có chuyên môn đã rời bỏ nghề nghiệp, 60% cho rằng chính đức ông chồng là yếu tố chủ chốt trong quyết định của họ. Những phụ nữ này liệt kê cụ thể lý do họ nghỉ việc là do các ông chồng không giúp họ chăm sóc con cái và thu vén các công việc nội trợ khác cũng như việc họ cho rằng người vợ phải là người hy sinh công việc. Vậy nên cũng không ngạc nhiên khi tại một hội thảo, một câu hỏi đặt ra là nam giới có thể làm gì để giúp phụ nữ tiến lên đến vị trí lãnh đạo, giáo sư Rosabeth Moss Kanter tại trường Kinh doanh Harvard đã trả lời, "Giặt ủi." Những công việc như giặt ủi, đi chợ, dọn dẹp, nấu ăn, nhàm chán nhưng lại không thể trốn tránh. Đa phần, đây là việc của phụ nữ.

Tháng 1/2012, tôi nhận được một bức thư từ Ruth Chang, một bác sĩ có hai con nhỏ đã được nghe bài diễn thuyết của tôi tại TEDTalk, Cô được mời vào một công việc mới, quản lý 75 bác sĩ tại mảng trung tâm y tế. Suy nghĩ đầu tiên của cô là từ chối vì lo rằng cô không thể đảm nhiệm trọng trách lớn hơn trong khi vẫn phải chăm sóc gia đình. Nhưng sau đó cô suy nghĩ lại, và lúc đó, bác sĩ Chang kể với tôi, "Tôi nghe giọng cô lên tiếng, "Ngồi vào bàn" và tôi biết mình phải thừa nhận lời đề nghị này. Thế là tối hôm đó, tôi nói với chồng mình rằng tôi sẽ nhận công việc mới...và bàn giao cho anh danh sách đi mua sắm ở siêu thị." Chia sẻ gánh nặng những việc không tên có thể tạo nên khác biệt lớn.

Sự nghiệp và hôn nhân của tôi đan xen vào nhau rất chặt chẽ. Trong năm đầu tiên Dave và tôi làm cha mẹ, chúng tôi nhận thấy rõ việc cân bằng giữa hai công việc,

hai thành phố không phải là công thức để xây dựng gia đình hạnh phúc. Chúng tôi cần phải thay đổi. Nhưng thay đổi cái gì? Tôi yêu công việc của mình tại Google và Dave cũng rất gắn kết với nhóm của mình tại L.A. Chúng tôi tiếp tục vật lộn đi làm xa nhà thêm một năm nữa. Lúc này, Dave đã sẵn sàng từ bỏ Yahoo. Anh chỉ tập trung kiếm việc trong khu vực San Francisco, một hy sinh rất lớn, vì những gì anh quan tâm cũng như mối quan hệ của anh đều nằm ở L.A. Cuối cùng anh trở thành CEO cho Survey Monkey và chuyển trụ sở công ty từ Portland đến vùng Bay Area.

Mặc dù cùng làm việc trong một thành phố, chúng tôi vẫn mất thời gian thu xếp phối hợp lịch làm việc của hai người. Dave và tôi thật sự may mắn và có đủ khả năng chi trả cho dịch vụ giữ trẻ, chúng tôi vẫn phải đối mặt với những quyết định khó khăn và đau đớn khi phải hy sinh thời gian cho công việc và phân chia người chịu trách nhiệm trám vào chỗ trống. Chúng tôi ngồi lại với nhau vào mỗi đầu tuần để chia việc xem ai là người đưa con đi học mỗi ngày. Cả hai chúng tôi đều cố gắng về nhà ăn tối càng thường xuyên càng tốt. (Bữa ăn tối là lúc chúng tôi ngồi lại để chia sẻ với nhau những việc tốt xấu diễn ra trong ngày; tôi không muốn là người sáo rỗng, nhưng tôi phải nói rằng tôi luôn cố gắng có mặt ở nhà vào bữa tối.) Nếu một trong hai người có lịch làm việc phải đi xa, người kia phải luôn thu xếp để ở nhà. Vào cuối tuần, tôi cố gắng dành hết cho con cái (mặc dù tôi cũng len lén gửi email từ phòng tắm của sân tập đá banh gần nhà).

Cũng như mọi cuộc hôn nhân khác, chúng tôi phải liên tục đầu tư cho nó. Dave và tôi cũng có nhiều lúc không suôn sẻ trên con đường đạt đến phân chia 50-50. Sau rất nhiều nỗ lực cũng như tranh luận, chúng tôi là bạn đời không chỉ trong những việc chúng tôi làm, mà còn là bạn đời trong trách nhiệm. Mỗi người trong chúng tôi đều cố gắng làm trọn vẹn những gì cần làm. Sự phân chia những việc không tên trong nhà của chúng tôi cũng không phải

mới lạ gì. Dave trả tiền các hóa đơn, thu chi tài chính, hỗ trợ kỹ thuật. Tôi lên lịch các hoạt động các bọn trẻ, đảm bảo tủ lạnh luôn có đủ thức ăn, thu xếp các bữa tiệc sinh nhật. Đôi khi tôi cũng thấy quan ngại trước sự phân chia truyền thống này. Liệu tôi có đang làm sống mãi những định kiến khi tôi cũng tuân theo quy luật? Nhưng thật sự tôi thà làm người lập kế hoạch cho buổi tiệc sinh nhật hơn là trả tiền bảo hiểm, trong khi Dave lại hoàn toàn ngược lại, và sự phân chia này thật phù hợp với chúng tôi. Sự cân bằng mỏng manh này phải liên tục được duy trì bằng giao tiếp, chân thành, và tha thứ. Chúng tôi không bao giờ đạt được tỉ lệ 50-50- công bằng đến hoàn hảo là một trạng thái khó định nghĩa mà nếu có cũng khó duy trì - và chúng tôi cho phép con lắc dao động qua lại một chút giữa hai bên.

Trong những năm sắp tới, sự cân bằng này sẽ ngày càng khó. Các con tôi còn nhỏ và đi ngủ sớm, nên tôi có thời gian buổi tối để làm việc hay đôi khi xem những chương trình TV mà Dave gọi là vô bổ. Khi bọn trẻ lớn lên, chúng tôi sẽ phải điều chỉnh. Nhiều bạn bè bảo với tôi rằng trẻ trong độ tuổi thiếu niên đòi hỏi nhiều thời gian hơn từ cha mẹ. Mỗi giai đoạn đều có những thách thức riêng. Tôi may mắn có Dave cùng đi tìm câu trả lời. Anh là người bạn đời tuyệt vời hơn cả tưởng tượng - mặc dù anh không hẳn đúng khi bảo chương trình TV tôi xem là vô bổ.

Tìm được người bạn đời tuyệt vời như Dave là trường hợp rất hiếm. Mặc dù chúng ta kỳ vọng phụ nữ phải chăm chút gia đình, chúng ta không đặt kỳ vọng này đối với nam giới. Em trai tôi, David, từng kể với tôi về một đồng nghiệp hay khoe khoang về những buổi chiều chơi đá banh khi cậu ấy mới có con. Phải khen cho David, thay vì gật gật và cười cười, anh lên tiếng rằng anh không nghĩ việc này có gì hay và thú vị. Quan điểm này phải được nói lên thẳng thừng và lặp lại liên tục trên sân cỏ, trong văn phòng, và trong gia đình.

Cậu em trai tôi may mắn có được một tấm gương sáng là cha tôi, một người cha rất quan tâm đến con cái. Không khác gì nam giới thời đó, cha tôi không làm nhiều việc nhà, nhưng cũng khác với nam giới thời đó, ông không ngại thay tã hay tắm rửa cho con. Ông luôn có mặt ở nhà để ăn tối, do công việc bác sĩ nhãn khoa không đòi hỏi phải đi công tác và cũng chỉ hiếm khi gặp trường hợp khẩn cấp. Ông là huấn luyện viên cho đội thể thao của em trai và em gái tôi (và hẳn ông cũng rất muốn làm huấn luyện viên cho đội của tôi nếu như mà tôi có chút xú năng khiếu nào trong lĩnh vực này). Ông thường xuyên giúp tôi làm bài tập về nhà và là cổ động viên nhiệt tình nhất khi tôi tham gia các cuộc thi hùng biện.

Nghiên cứu trên khắp thế giới đã kết luận rằng trẻ em phát triển tốt hơn khi gần gũi cha mẹ. Nghiên cứu trong hơn bốn mươi năm qua liên tục nhận thấy khi so sánh với trẻ em không gần gũi cha, trẻ có cha quan tâm và thương yêu phát triển tốt hơn về tâm lý và khả năng nhận thức. Ngay cả khi người cha chỉ làm những việc căn bản trong chăm nuôi trẻ, trẻ cũng đạt trình độ học vấn và kinh tế cao hơn, tỉ lệ vi phạm luật lệ cũng thấp hơn. Những trẻ em này cũng phát triển cảm xúc tốt hơn và giao tiếp xã hội tốt hơn. Những kết quả này đúng với trẻ em từ các thành phần kinh tế khác nhau, và không xét đến vai trò của người mẹ.

Chúng ta cần phải khuyến khích nam giới đóng vai trò lớn hơn trong gia đình. Đáng tiếc là tại Mỹ, vai trò giới tính truyền thống không chỉ được củng cố ở cấp độ cá nhân, mà còn thể hiện trên các chính sách tuyển dụng. Tôi tự hào rằng ngay cả trước khi tôi gia nhập, Facebook đã có chính sách nghỉ phép thai sản cho cả người mẹ lẫn cha. Nhưng đa số các công ty Mỹ đều dành nhiều thời gian nghỉ hơn cho phụ nữ so với nam giới trong trường hợp thai sản, và nam giới cũng ít khi xin nghỉ phép dài hạn vì lý do gia đình. Tại Mỹ, chỉ có năm tiểu bang hỗ trợ bảo hiểm xã hội khi phải ở nhà chăm nuôi trẻ sơ sinh. Trong số này có ba tiểu bang chỉ

hỗ trợ cho người mẹ và được xem như trợ cấp thai sản. Chỉ có hai tiểu bang trợ cấp nghỉ việc vì lý do gia đình cho cả người cha. Nhìn chung, người cha không nghỉ nhiều để lo cho con mới sinh; một khảo sát các ông bố đang đi làm cho thấy đa số chỉ xin nghỉ ít hơn một tuần khi người vợ hạ sinh, không thể nào dựa vào đây làm cơ sở xây dựng kế hoạch chia sẻ công việc một cách công bằng. Mặc dù đa số các nước EU đều có quy định nghỉ phép được hưởng lương cho cả người cha lẫn mẹ, đa số dành thời gian nghỉ phép nhiều hơn cho người mẹ. Đa số các nước đều có chế độ nghỉ phép hưởng lương cho cả cha lẫn mẹ, trong đó đa số người mẹ được hưởng nhiều ngày phép hơn người cha. Tại Việt Nam, người mẹ được hưởng 6 tháng nghỉ hộ sản, trong khi người cha không được luật pháp quy định ngày phép nào.

Khi các chương trình trợ cấp hỗ trợ cả cha lẫn mẹ hay cho phép họ được làm việc ít giờ hơn, cả nam lẫn nữ đều lo ngại nếu họ áp dụng theo đúng quy định, họ sẽ bị đánh giá là không chăm lo cho công việc. Và họ lo ngại cũng đúng. Nhân viên nào hưởng đúng chế độ thường sẽ bị trừng phạt thông qua nhiều hình thức khác nhau như giảm lương, không được cân nhắc thăng chức, hay bị gạt ra để ngoài lề. Cả nam lẫn nữ đều phải trả giá nếu đặt gia đình lên trên, nhưng nam giới sẽ phải trả giá đắt hơn. Khi nhân viên nam xin nghỉ phép hay về sớm để lo cho con bị bệnh, họ sẽ phải đối mặt với hậu quả xấu như bị chọc ghẹo hay bị đánh giá thấp trong công việc và làm giảm cơ hội được tăng lương tăng chức.

Người cha nếu muốn nghỉ việc hẳn để dành toàn bộ thời gian cho con cái có thể phải đối mặt với áp lực xã hội tiêu cực. Hiện tại, người cha chỉ chiếm chưa đến 4% số phụ huynh dành toàn bộ thời gian cho gia đình tại Mỹ, và nhiều người cho biết họ cảm thấy rất trơ trọi. Bạn tôi, Peter Noone đã có vài năm ở nhà làm cha và nhận thấy mặc dù người ta tuyên bố họ hoàn toàn trân trọng chọn lựa của anh, anh cảm thấy không được chào đón ngay trong khu

nhà của mình. Khi anh xuất hiện trong sân chơi của trẻ hay trong các lớp có tên gọi không mấy tế nhị "mẹ và con", người ta nhìn anh một cách ngờ vực. Sự kết nối thân thiện dễ dàng giữa các bà mẹ không thể áp dụng trong trường hợp của anh. Rất nhiều lần, anh được nhắc nhở mình là ngoại lệ.

Các kỳ vọng giới vẫn thể hiện trong thực tế. Quan điểm cho rằng người mẹ lo cho gia đình nhiều hơn công việc đang làm hại phụ nữ vì nhà tuyển dụng cho rằng họ sẽ không thể hy sinh cho công việc, hướng ngược lại cũng đúng với nam giới, khi người ta kỳ vọng họ đặt sự nghiệp lên hàng đầu. Chúng ta đánh giá nam giới dựa trên sự thành công trong nghề nghiệp và gửi đến họ một thông điệp rõ ràng rằng chỉ cần thành công trong sự nghiệp thôi cũng đã đủ được trân trọng và được phép cảm thấy viên mãn. Quan điểm này khiến cho một anh chàng trưởng thành huênh hoang trên sân bóng đá rằng anh ta để cho cô vợ mới sinh và đưa con mới chào đời trong bệnh viện để đi đá bóng.

Vấn đề giới càng trầm trọng hơn khi thành công của người đàn ông không chỉ được đánh giá trên chính thành công đó, mà thường được đem so sánh với thành công của người vợ. Hình ảnh cặp vợ chồng hạnh phúc vẫn là người chồng thành công hơn người vợ trong sự nghiệp. Nếu hình ảnh ngược lại, nó bị xem là một rào cản trong hôn nhân. Người ta thường kéo tôi ra một bên để chia sẻ cảm thông. "Dave sao rồi? Anh ấy cảm thấy thế nào, với chuyện mà chị biết rồi đấy, (hạ giọng) thành công của chị?" Dave thậm chí còn tự tin hơn cả tôi, và xét trên thành công nghề nghiệp của riêng anh, những nhận xét kiểu này không thấm thấu vào người anh được. Nam giới sẽ ngày càng phải làm quen với hiện tượng này vì tại Mỹ hiện tại gần 30% người vợ kiếm được nhiều tiền hơn chồng, và kiểu gia đình có hai vợ chồng cùng đi làm là kiểu phổ biến nhất tại các nước OECD. Tại Nga, phụ nữ cũng giữ 50% vị trí chủ chốt trong

gia đình. Những con số này ngày càng tăng, và tôi hy vọng những lời thì thầm kia sẽ chấm dứt.

Dave và tôi có thể cười cợt về khả năng cái tôi của anh thật mong manh, nhưng đối với nhiều phụ nữ khác, vấn đề này không phải chuyện đùa. Phụ nữ đã có quá đủ rào cản trong sự nghiệp. Nếu giờ đây họ còn phải lo ngại mình sẽ làm phiền lòng người chồng với thành công của mình, thì làm sao chúng ta có hy vọng được sống trong một thế giới bình đẳng?

Khi tìm bạn đời, lời khuyên của tôi dành cho phụ nữ là cứ làm quen với tất cả mọi loại người: những chàng trai có tiếng xấu, những chàng lạnh lùng, những chàng kiểu gia đình, những chàng điên rồ. Nhưng đừng cưới họ. Những thứ giúp họ gợi cảm không phải là yếu tố của một ông chồng tốt. Khi bạn muốn đặt nền tảng gia đình, hãy tìm một người thật sự là bạn đời ngang hàng. Một người muốn phụ nữ phải thông minh, nói lên suy nghĩ của mình và có tham vọng. Một người biết trân trọng sự công bằng và hy vọng, hay tốt hơn, muốn chia sẻ phần việc của mình trong nhà. Những người này vẫn tồn tại, và bạn hãy tin tôi, theo thời gian, chính những điều này mới là gợi cảm. (Nếu bạn không tin tôi, hãy đọc quyển sách tuyệt vời *Porn for Women*. Có hình một anh chàng đang lau nhà bếp và nói, "Tôi muốn làm mấy thứ này trước khi nàng đi ngủ." Một anh chàng khác thức dậy lúc nửa đêm, tự hỏi, "Phải em bé khóc không? Để anh qua xem.")

Kristina Salen, lãnh đạo tập đoàn truyền thông và đầu tư Internet của Fidelity, kể với tôi rằng khi cô còn hẹn hò, cô muốn biết bạn trai mình có ủng hộ công việc của cô hay không, nên cô đã làm một phép thử. Cô cho anh chàng leo cây vào phút chót, nói rằng mình bận việc và quan sát phản ứng của anh chàng. Nếu anh chàng thông cảm và dời lại ngày khác cô sẽ tiếp tục hẹn hò. Khi Kristina muốn đưa mối quan hệ lên một mức cao hơn, cô lại thử một lần nữa. Khi cô



đang làm việc cho các thị trường mới nổi vào cuối thập niên 1990, cô sẽ mời anh chàng đến thăm cô vào cuối tuần...tại Sao Paulo. Đây là một cách tuyệt vời để xem anh chàng có sẵn sàng thu xếp vì cô hay không. Những phép thử này cũng hiệu quả. Cô đã tìm được Bạch mã hoàng tử và họ đã sống hạnh phúc với nhau trong mười bốn năm. Daniel, chồng cô, không chỉ hoàn toàn ủng hộ sự nghiệp của vợ, anh còn là người chăm sóc chính cho hai đứa con.

Ngay cả sau khi tìm được người xứng đáng, không phải lúc nào họ cũng xuất hiện một cách hoàn hảo. Tôi học được từ mẹ tôi phải cẩn thận khi định nghĩa vai trò của từng người khi mới bắt đầu mối quan hệ. Mặc dù mẹ tôi đảm trách đa phần công việc nhà, cha tôi luôn quét dọn sàn nhà sau bữa ăn tối. Mẹ tôi không cần phải thuyết phục ông làm việc này; đây là công việc của ông ngay từ ngày đầu tiên. Khi mới quen nhau, phụ nữ thường có khuynh hướng thể hiện khía cạnh "phụ nữ truyền thống" bằng cách xung phong nấu ăn và làm việc vặt. Và thế là chúng ta quay lại năm 1955 lúc nào không hay. Nếu mỗi quan hệ bắt đầu một cách thiên lệch, thì sự lệch lạc này sẽ càng rõ hơn khi có con. Thay vào đó, ngay từ khi mới tạo mối quan hệ, hãy thiết lập sự phân chia lao động, giống như mẫu đối thoại của Nora Ephron trong bộ phim When Harry met Sally:

Harry: Khi cô chở ai đó đến sân bay, rõ ràng mối quan hệ đã bắt đầu. Đó là lý do vì sao tôi chưa bao giờ đưa ai đến sân bay lúc mới quen

Sally: Sao vậy?

Harry: Bởi vì sau này nếu không muốn quen nữa và không chở người ta đến sân bay nữa thì tôi không muốn có người nói với tôi, "Sao anh không bao giờ chở tôi đến sân bay nữa?"

Nếu bạn muốn có mối quan hệ 50 - 50. hãy thiết lập ngay từ đầu. Cách đây vài năm, Mark Zuckerberg và bạn gái, giờ đã là vợ, Priscilla Chan, đóng góp để cải thiện hệ

thống giáo dục công tại Newark, New Jersey và cần có người điều hành quỹ này. Tôi giới thiệu với họ Jen Holleran, một người có kiến thức và kinh nghiệm về cải tổ trường học. Cô ấy cũng chăm cặp song sinh mới mười bốn tháng và phải giảm hai phần ba thời gian làm việc từ khi sinh con. Andy, chồng cô, là bác sĩ nhi khoa cũng có giúp chăm con khi nào anh ở nhà. Nhưng một khi Jen đã giảm bớt việc bên ngoài, cô trở thành người làm hết mọi việc nhà, từ việc lật vạt, trả tiền hóa đơn, nấu nướng, lập kế hoạch này nọ. Khi Mark và Priscilla mời cô về làm, Jen không chắc mình muốn đảo lộn trật tự trong nhà nếu chấp nhận một công việc chính thức và những chuyến công tác thường xuyên. Tôi thuyết phục cô hãy xây dựng mối quan hệ theo đúng ý mình càng sớm càng tốt. Jen nhớ đến đề xuất của tôi, "nếu bạn muốn có mối quan hệ ngang hàng, bạn nên bắt đầu từ bây giờ."

Jen và Andy cùng thảo luận về cơ hội này và quyết định cô sẽ nhận lời vì cô sẽ mang đến tác động lớn. Vậy ai sẽ phải lấp vào chỗ trống? Chính là Andy. Anh sắp xếp lại công việc để có thể có mặt ở nhà với các con vào buổi sáng và buổi tối, và nhiều hơn nếu Jen phải đi công tác. Anh cũng chịu trách nhiệm trả tiền hóa đơn và tranh thủ đi siêu thị mua sắm. Anh cũng phụ nấu ăn và dọn dẹp nhiều hơn, nắm rõ chi tiết kế hoạch, và vui vẻ đóng vai trò phụ huynh số một, cần gọi là có mặt, trong nửa tuần. Khoảng một năm rưỡi sau khi áp dụng mô hình mới này, Andy nói với tôi rằng anh rất thích thời gian được chơi với hai cậu con trai và vui với vai trò ngày càng lớn của mình trong cuộc đời của chúng. Jen yêu công việc và rất vui vì giờ đây cô và chồng có một cuộc hôn nhân bình đẳng hơn. "Thời gian của tôi cũng có giá trị không kém của anh ấy," cô nói. "Nhờ vậy, chúng tôi thấy hạnh phúc hơn."

Nghiên cứu cũng đồng thuận với quan sát của Jen rằng sự bình đẳng giữa hai người bạn đời sẽ dẫn đến mối quan hệ tốt đẹp hơn. Khi người chồng làm việc nhà nhiều hơn,

người vợ ít cảm thấy trầm cảm hơn, sự mâu thuẫn trong hôn nhân giảm bớt, và sự hài lòng tăng lên. Khi phụ nữ tham gia vào công việc bên ngoài gia đình và đóng góp vào nghĩa vụ kiếm tiền, các cặp vợ chồng có nhiều khả năng sống chung lâu dài hơn. Thực tế, khả năng ly dị giảm đi một nửa khi người vợ kiếm được một nửa thu nhập và người chồng làm một nửa việc nhà. Đối với nam giới, tham gia chăm nuôi con sẽ giúp họ phát triển tính kiên nhẫn, thông cảm, linh hoạt, những tính chất rất có lợi cho mối quan hệ. Đối với phụ nữ, kiếm tiền giúp họ phát triển khả năng ra quyết định trong nhà, bảo vệ họ trong trường hợp ly dị, và cũng góp phần tạo sự an tâm trong những năm về sau, vì phụ nữ thường sống lâu hơn chồng. Ngoài ra, một điều mà nhiều cặp đôi rất trân trọng, là những cặp vợ chồng chia sẻ trách nhiệm gia đình có đời sống tình dục lành mạnh hơn. Điều này nghe có vẻ nghịch lý, nhưng cách tốt nhất để nam giới lấy điểm với vợ có thể phải là rửa chén.

Tôi cũng cho rằng khi người mẹ phải từ bỏ công việc để ở nhà, thời gian trong ngày của họ phải được công nhận là công việc thực thụ - vì bản chất của nó là thế. Chăm nuôi con cái là một công việc căng thẳng và khó khăn nếu là một việc có lương. Thật không công bằng khi người mẹ phải thức khuya trong khi người cha sau giờ làm việc bên ngoài lại có cơ hội thư giãn. Khi người cha ở nhà, họ phải nhận lấy một nửa công việc chăm con vì việc nhà. Ngoài ra, người cha đi làm được tiếp xúc với người khác cả ngày, trong khi người mẹ ở nhà rất thèm được trò chuyện vào buổi tối. Tôi biết một phụ nữ đã từ bỏ công việc luật sư để ở nhà làm mẹ và luôn đòi hỏi chồng mình, một người viết kịch bản truyền hình, khi về nhà, phải luôn hỏi cô, "Hôm nay thế nào? trước khi được phép kể chuyện của mình.

Mối quan hệ bạn đời thực thụ trong gia đình không chỉ có lợi cho cặp vợ chồng, nó còn là nền tảng cho thế hệ sau. Công sở đã thay đổi rất nhiều so với gia đình cũng là nhờ chúng ta bước chân vào đó khi đã trưởng thành, và mỗi thế

hệ được thừa hưởng một môi trường mới. Nhưng gia đình vẫn còn mang dấu ấn tuổi thơ rất nhiều. Thế hệ của tôi lớn lên chứng kiến các bà mẹ phải chăm sóc con cái và làm việc nhà trong khi người cha ra ngoài kiếm tiền. Chúng ta dễ dàng bị vướng vào trong lối suy nghĩ này. Cũng không ngạc nhiên khi người nam có mẹ đi làm khi họ còn nhỏ thường chịu làm việc nhà nhiều hơn. Chúng ta càng cắt đứt vòng ảnh hưởng càng sớm, chúng ta đạt được bình đẳng càng nhanh.

Một trong những lý do Dave thật sự là người bạn đời bình đẳng là nhờ anh lớn lên trong một gia đình có người cha là ngoại lệ. Thật buồn khi Mel, cha của Dave, đã qua đời trước khi tôi có dịp gặp ông, nhưng rõ ràng ông là một người đi trước thời đại. Mẹ của Mel cũng chung sức với chồng điều hành cửa hàng tiện dụng của gia đình, vì thế Mel chấp nhận phụ nữ là người ngang hàng, một điều không bình thường vào thời của ông. Khi còn độc thân, ông quan tâm đến các phong trào phụ nữ và đã đọc quyển *The Feminine Mystique* của Betty Friedan. Ông là người đã giới thiệu vợ mình (tức là mẹ của Dave) đến với phong trào này vào thập niên 1960. Ông khuyến khích Paula thành lập và lãnh đạo Pacer, một tổ chức phi lợi nhuận toàn quốc giúp trẻ em khuyết tật. Mel là một giáo sư luật và dạy học buổi tối. Vì ông muốn là gia đình phải có ít nhất một bữa cơm chung, ông quyết định duy trì bữa ăn sáng và tự tay chuẩn bị bữa sáng, không bao giờ thiếu món cam vắt tươi ngon.

Sự chia sẻ trách nhiệm bình đẳng giữa cha mẹ sẽ là hình mẫu cho thế hệ kế tiếp. Tôi đã từng nghe nhiều phụ nữ nói rằng họ ước gì chồng mình sẽ giúp nhiều hơn trong việc chăm sóc con cái, nhưng đằng nào cũng chỉ còn vài năm nữa thì con họ sẽ đi học, nên cũng không đáng đấu tranh thay đổi thế trận. Theo thiện ý của tôi, cuộc đấu tranh bao giờ cũng đáng để thay đổi một trạng thái không mong muốn. Tôi cũng lo lắng rằng những phụ nữ này sẽ đối mặt tình trạng tương tự khi họ phải chăm sóc cho cha mẹ về già.

Phụ nữ không chỉ chăm sóc cho cha mẹ của mình, mà còn phải lo cho cả cha mẹ chồng. Đây là một gánh nặng cần được chia sẻ. Và con cái cần được chứng kiến sự chia sẻ này để tiếp tục trong thế hệ của chúng.

Năm 2012, Gloria Steinen thực hiện một cuộc phỏng vấn tại nhà với Oprah Winfrey. Gloria nhắc lại rằng tiến bộ cho phụ nữ trong gia đình đang đi chậm hơn so với trong văn phòng, và giải thích, "Giờ đây chúng ta biết rằng phụ nữ cũng có thể làm được những gì nam giới làm được, nhưng chúng ta lại không biết nam giới có làm được những gì phụ nữ làm được không." Tôi tin rằng họ làm được và chúng ta nên cho họ cơ hội chứng tỏ mình.

Cuộc cách mạng này chỉ diễn ra trong từng nhà. Tin tốt lành là nam giới thuộc thế hệ trẻ sau này tỏ ra mong muốn được làm người bạn đời bình đẳng nhiều hơn so với những thế hệ trước. Một khảo sát đề nghị những người tham gia đánh giá tầm quan trọng của các tính chất công việc nhận thấy nam giới trong độ tuổi bốn mươi thường chọn "công việc thử thách đối với tôi" là yếu tố quan trọng, trong khi nam giới trong độ tuổi hai mươi và ba mươi thường chọn một công việc "có thời gian dành cho gia đình." Nếu xu hướng này vẫn không đổi khi nhóm tuổi này già đi, đây có thể là dấu hiệu của một sự chuyển biến tích cực.

Những người đàn ông bản lĩnh, nhạy cảm, tuyệt vời ở mọi độ tuổi vẫn còn tồn tại ngoài kia. Khi phụ nữ ngày càng đánh giá cao sự tử tế và hỗ trợ từ bạn trai, nam giới sẽ còn thể hiện nó nhiều hơn. Kristina Salen, cô bạn đã làm phép thử để loại bỏ các anh chàng đeo đuổi kể với tôi rằng con trai cô nhất quyết khi lớn lên sẽ chăm sóc con cái "giống như Cha." Cô và chồng rất vui khi nghe con nói như vậy. Con trai cần có những tấm gương tương tự và có quyền chọn lựa tương tự. Phụ nữ ngày càng dẫn thân trong công việc, thì nam giới cũng phải ngày càng dẫn thân trong gia

đìn. Chúng ta cần khuyết khích nam giới phải thể hiện tham vọng bản lĩnh ngay trong nhà.

Chúng ta cần có thêm nhiều nam giới ngồi vào bàn... mà là bàn ăn trong bếp.

# CHƯƠNG 9

## Hoang tưởng về người đa năng

"Vẹn cả đôi đường." Có thể nói đây là cái bẫy lớn nhất của phụ nữ. Thường xuyên được đưa vào các bài diễn văn, tựa báo, nội dung bài báo, bố chữ nhỏ nhoi này tưởng chừng như là nguồn động lực trở thành gánh nặng cho phụ nữ. Tôi chưa từng gặp được người nào, phụ nữ hay nam giới, dám tuyên bố hùng hồn, "Có, tôi vẹn cả đôi đường." Cho dù chúng ta thành đạt đến mức nào - và chúng ta cảm ơn đời về những gì mình có - thì cũng chẳng ai có được đôi đường.

Mà chúng ta cũng không thể nào đạt được ước nguyện này. Bản thân khái niệm vẹn cả đôi đường cũng mâu thuẫn với định luật kinh tế và trực giác. Sharon Poczter, giáo sư kinh tế học tại Cornell, giải thích, "Cách suy nghĩ lỗi thời về 'vẹn cả đôi đường' không tính gì đến mối quan hệ kinh tế - khái niệm đánh đổi. Tất cả chúng ta đều phải đối mặt với sự tối ưu hóa nguồn lực giới hạn trong cuộc sống - cố gắng tối đa hóa tính hữu dụng dựa trên các thước đo như nghề nghiệp, con cái, mối quan hệ, vv, cố gắng phân chia thời gian có sao cho hợp lý nhất. Do thời gian là nguồn lực có bản chất hiếm hoi, không ai có thể 'vẹn cả đôi đường', và người nào dám hùng hồn tuyên bố chắc hẳn cũng chỉ là cao giọng rỗng tuếch.

"Vẹn cả đôi đường" chắc hẳn chỉ là hoang tưởng. Và cũng như nhiều hoang tưởng khác, nó cũng có ích trong vai trò một thông điệp cảnh báo. Hãy nhớ đến Icarus, người trở nên vĩ đại nhờ đôi cánh của mình. Cha ông đã cảnh báo không được bay quá gần mặt trời, nhưng Icarus đã phớt lờ. Ông cứ bay cao, cao mãi, khiến đôi cánh bị tan chảy, và ông

roi xuống đất. Theo đuổi cả phát triển sự nghiệp và đời sống cá nhân là một mục tiêu cao cả và cũng có thể đạt được, đến một mức độ nào đó. Phụ nữ nên học theo Icarus để hướng đến mặt trời, nhưng cũng nên nhớ chúng ta có những giới hạn nhất định.

Thay vì tự hỏi, "Chúng ta có thể vẹn cả đôi đường được không?," chúng ta nên đặt câu hỏi thực tế hơn, "Chúng ta có làm được cả đôi đường không?" Và một lần nữa, câu trả lời là không. Mỗi người trong chúng ta đều phải liên tục chọn lựa giữa công việc và gia đình, tập thể dục hay thư giãn, dành thời gian cho người khác hay cho bản thân. Làm phụ huynh là luôn phải điều chỉnh, thỏa hiệp, và hy sinh mỗi ngày. Đối với nhiều người, hy sinh và vất vả không phải là chọn lựa, mà là điều tất yếu. Khoảng 65% các gia đình bao gồm cha mẹ và con cái tại Mỹ có cả cha lẫn mẹ đều đi làm, và phải lệ thuộc vào cả hai nguồn thu nhập thì mới đủ sống. Làm mẹ hay cha đơn thân còn khó khăn hơn. Khoảng 30% gia đình có con tại Mỹ chỉ có cha hoặc mẹ, trong đó 85% chỉ có một mình người mẹ. Tại đa số các nước trên thế giới, gia đình chỉ có cha hoặc mẹ thường gặp khó khăn kinh tế nhiều hơn, và đa số những hộ gia đình này chỉ có bà mẹ đơn thân.

Người mẹ làm việc bên ngoài liên tục được nhắc nhở về những thách thức này. Tina Fey nhận thấy khi cô làm nhiệm vụ giới thiệu bộ phim *Date Night* với Steve Carell, người cha có hai con và cũng là ngôi sao có chương trình riêng, các phóng viên thường xoay Fey về sự cân bằng trong cuộc sống, nhưng không bao giờ hỏi Carell về đề tài này. Cô viết lại trong quyển sách *Bossypants*, Câu hỏi nào là không nên hỏi phụ nữ? "Cô bao nhiêu tuổi?" "Cô cân nặng bao nhiêu?" "Khi hai chị em song sinh phải ngồi cùng phòng với Mr. Hefner, hai cô có phải giả bộ là người đồng tính?" Không, câu hỏi tồi tệ nhất là "Làm sao cô thu xếp được mọi thứ?"...Người ta thường xuyên hỏi tôi, trong mắt họ có chút



đổ tội. Đôi mắt họ như muốn nói, "Cô đang làm rối tung mọi thứ phải không?"

Fey nói rất đúng. Bậc làm cha làm mẹ khi đi làm đều phải vất vả với trách nhiệm từ mọi phía, nhưng chỉ có người mẹ mới phải chịu đựng những câu hỏi sỗ sàng với cái nhìn kết tội lúc nào cũng nhắc nhở chúng ta rằng mình đang làm không tốt cả hai chuyện chuyên môn và chăm sóc con cái. Mà có ai cần được nhắc nhở đâu. Không chỉ bản thân tôi, rất nhiều phụ nữ tôi biết đều lo lắng họ không làm tốt công việc như kỳ vọng. Chúng ta so sánh nỗ lực của mình trong văn phòng với các đồng nghiệp, thường là nam giới, những người thường không có nhiều trách nhiệm trong nhà. Sau đó chúng ta so sánh mình với những bà mẹ dành trọn thời gian cho gia đình. Nhận xét của người ngoài là ta đang bơi và vật lộn - và thất bại - chỉ là thêm phần trang trí đắng ghét trên một chiếc bánh đã mềm oặt mất hết hương vị.

Cố gắng làm hết mọi thứ và kỳ vọng rằng sẽ làm được mọi thứ hoàn hảo là công thức gây ra thất vọng nào nê. Hoàn hảo là kẻ thù. Gloria Steinem đã nói rất đúng: "Bạn không thể làm hết mọi thứ. Không ai có thể đảm nhiệm cùng lúc hai công việc toàn thời gian, nuôi dạy con hoàn hảo và nấu ăn ba bữa và lúc nào cũng phải có cảm hứng...Siêu phụ nữ là kẻ thù của phong trào phụ nữ."

Bác sĩ Laurie Glimcher, Trưởng khoa tại Đại học Y khoa Weill Cornell, cho biết chìa khóa giúp bà theo đuổi sự nghiệp trong khi vẫn nuôi dạy con là phải biết cách đặt trọng tâm cho các mối quan tâm. "Tôi phải quyết định điều gì quan trọng, điều gì không, và tôi học được cách chỉ cố hoàn hảo trong những điều thật sự thiết yếu." Trong trường hợp của bà, dĩ nhiên khoa học phải hoàn hảo, nhưng đánh giá công tác hay nhiệm vụ hành chính chỉ cần đạt 95% là tốt rồi. Bác sĩ Glimcher cũng nói thêm là bà đặt ưu tiên phải về nhà vào một giờ hợp lý, và khi về nhà, bà không muốn phải lo lắng về chuyện "khăn trải giường được xếp

như thế nào, hay tủ quần áo có ngăn nắp hay không. Bạn không thể nào bị ám ảnh bởi những thứ không quan trọng."

Một vài năm trước khi tôi làm mẹ, tôi có dịp cùng một nhóm phụ nữ nói chuyện với các doanh nhân tại Palo Alto. Một phụ nữ trong hội đồng chủ tọa là giám đốc điều hành có hai con, bị hỏi một câu (không thể thiếu) là làm thế nào cân bằng giữa công việc và con cái. Bà mở lời một cách rào đón, "Đáng ra tôi không nên nói chuyện này một cách công khai...", và sau đó thừa nhận bà cho con mặc đồ đi học đi ngủ để mỗi sáng tiết kiệm được mười lăm phút. Lúc đó, tôi từng nghĩ. Đúng, cô ấy không nên thừa nhận công khai chuyện này.

Giờ đây tôi đã làm mẹ, tôi nghĩ bà là một thiên tài. Chúng ta đều bị hạn chế về thời gian và tính kiên nhẫn. Tôi chưa từng cho con đi ngủ trong bộ đồ đi học, nhưng có những buổi sáng tôi cũng nghĩ phải chi như vậy. Tôi cũng biết cho dù có lập kế hoạch thế nào thì cũng không thể chuẩn bị được hết cho những thử thách liên tục đến với một phụ huynh. Giờ nghĩ lại, tôi trân trọng sự thẳng thắn của người phụ nữ ngồi trong hội đồng chủ tọa. Và trên tinh thần thẳng thắn đó, đáng lẽ tôi cũng không nên thừa nhận chuyện này một cách công khai...

Năm ngoái, tôi phải dẫn con theo tham dự một cuộc hội thảo kinh doanh. Một số người khác tại Thung lũng Silicon cũng tham dự, nên John Donahoe, CEO của eBay, đã rất tử tế mời chúng tôi cùng đi trên chiếc máy bay của eBay. Chuyến bay bị trễ vài giờ, và mối lo ngại lớn nhất của tôi là làm sao cho các con tôi không làm phiền những hành khách khác. Tôi quyết định cho phép chúng được thoải mái xem TV và ăn vặt. Rồi ngay khi chuyến bay vừa cất cánh, con gái tôi bắt đầu gãi đầu. "Mẹ ơi! Đầu con ngứa quá!" con bé nói rất to, vì vẫn đang đeo tai nghe để xem TV. Tôi không chú ý lắm đến khi con ngứa không thể chịu nổi và cô bé càng phàn nàn thêm. Tôi suýt khế để con bé nói nhỏ hơn, sau đó

nhìn kỹ vào đầu và thấy những thứ trắng trắng nhỏ nhỏ. Tôi tin chắc mình đã chẩn đoán được bệnh. Tôi là người duy nhất dẫn con theo trên chiếc máy bay này - và con tôi chắc chắn bị chí! Thời gian còn lại trên máy bay tôi luôn trong tâm trạng hoảng hốt, cố gắng cách ly con bé, bảo con bé nói nhỏ, và đừng đưa tay gãi đầu còn tôi thì lên mạng lục tìm mấy tấm hình con chí. Khi máy bay hạ cánh, mọi người nhanh chóng nhận xe thuê để chuyển đến khách sạn nơi tổ chức hội thảo, nhưng tôi bảo mọi người cứ đi trước, vì tôi có "việc phải lo". Tôi biến vào tiệm thuốc gần nhất, và họ cũng đồng ý với chẩn đoán của tôi. May mắn là chúng tôi đã tránh tiếp xúc với mọi người trên máy bay, nên cũng tránh được chuyện chí lan qua người khác, nên ít nhất là tôi cũng không phải xấu hổ thông báo với mọi người về xem lại đầu của mình. Chúng tôi mua dầu gội trị chí cho con bé, và cả cậu em nữa - và dành cả buổi tối làm theo hướng dẫn. Tôi không thể tham dự bữa tối chào đón, và khi người ta hỏi lý do, tôi nói rằng do con tôi bị mệt. Thật lòng mà nói, tôi cũng mệt. Và mặc dù tôi may mắn không bị lây chí, tôi cũng phải gãi đầu mất mấy ngày.

Không thể nào kiểm soát hết được các biến số trong việc làm cha mẹ. Đối với những phụ nữ thành công nhờ biết lập kế hoạch và cố gắng tối đa, sự hỗn loạn này thật khó chấp nhận. Nhà tâm lý học Jennifer Stuart nghiên cứu trên một nhóm người đã tốt nghiệp đại học Yale và kết luận rằng với những phụ nữ này, "nỗ lực kết hợp công việc và gia đình có thể rất lớn. Họ đặt cược lớn, và họ kỳ vọng phải luôn đạt hoàn hảo, cả ở nhà lẫn trong văn phòng. Khi họ không đạt được như lý tưởng, họ sẽ rút lui hoàn toàn - từ bỏ công việc để ở nhà hay ngược lại."

Một khẩu hiệu khác tại Facebook mà tôi rất thích được viết bằng chữ đỏ rất lớn, "Làm được còn hơn chờ làm hoàn hảo." Tôi vẫn cố gắng làm theo phương châm này và bỏ qua những tiêu chuẩn mà tôi biết là không bao giờ đạt được. Nhắm đến hoàn hảo chỉ tạo thêm sự bực bội, hay thậm chí

còn làm tê liệt bạn. Tôi hoàn toàn đồng ý với lời khuyên của Nora Ephron trong bài diễn văn chào đón lớp tốt nghiệp Wellesley năm 1996, khi bà đề cập đến vấn đề phụ nữ vừa có công việc vừa có gia đình. Ephron đề nghị, "Mọi thứ sẽ có chút lộn xộn, nhưng hãy chấp nhận sự lộn xộn. Nó sẽ phức tạp, nhưng hãy vui trong sự phức tạp. Nó sẽ không giống như bất cứ thứ gì bạn nghĩ, nhưng bất ngờ là điều tốt. Và đừng sợ hãi: bạn luôn có quyền thay đổi ý kiến. Tôi biết rõ chứ, vì tôi đã có bốn công việc và ba ông chồng."

Tôi rất may mắn khi ngay từ lúc bắt đầu sự nghiệp tôi đã được cảnh báo về mối hiểm nguy nếu cố gắng toàn vẹn cả mọi đường từ một người tôi cực kỳ ngưỡng mộ. Larry Kanarek quản lý văn phòng của McKinsey & Company tại Washington D.C nơi tôi thực tập năm 1994. Một ngày, Larry tổ chức một buổi nói chuyện với tất cả mọi người. Ông nói rằng từ khi ông điều hành văn phòng, nhiều nhân viên tìm đến ông khi họ muốn nghỉ việc. Theo thời gian, ông nhận thấy người ta nghỉ việc chỉ vì một lý do duy nhất: họ đã quá mệt mỏi, không muốn làm việc ngày đêm và đi công tác liên tục. Larry nói rằng ông rất thấu hiểu những than phiền này, nhưng một điều không thể hiểu nổi là tất cả những người muốn nghỉ việc - tất cả mọi người - đều còn ngày phép chưa sử dụng. Cho đến ngày họ xin nghỉ, họ cố làm mọi thứ mà McKinsey đòi hỏi để rồi quyết định là họ không thể chịu nổi.

Larry đề nghị chúng tôi phải biết kiểm soát sự nghiệp của mình. Ông nói Mc Kinsey sẽ không bao giờ ngừng đòi hỏi này nọ từ nhân viên, do đó chúng ta phải là người quyết định mình sẵn sàng làm những gì. Nói không là trách nhiệm của chúng ta. Chúng ta cần phải quyết định mình muốn làm việc bao nhiêu giờ một ngày và đi công tác bao nhiêu ngày một tuần. Nếu sau này, công việc không suôn sẻ, chúng ta cũng biết rằng mình đã cố gắng hết sức trong khả năng. Mặc dù đi ngược với trực giác, nhưng thành công lâu dài trong công việc chính là nhờ chúng ta không cố gắng thỏa

mãn tất cả mọi yêu cầu đặt ra. Cách tốt nhất để dành chỗ cho cả cuộc đời và sự nghiệp là phải biết chọn lựa phù hợp - đặt ra giới hạn và tuân thủ chúng.

Trong bốn năm đầu tiên làm việc tại Google, ngày nào tôi cũng ở văn phòng từ 7 giờ sáng đến 7 giờ tối là ít nhất. Tôi điều hành nhóm vận hành toàn cầu và nghĩ rằng mình cần phải nắm vững mọi chi tiết. Không ai bắt tôi phải làm theo lịch này; đúng theo phong cách tại Thung lũng Silicon. Google không phải loại công ty đặt ra giờ làm việc cho mọi người. Tuy nhiên, văn hóa công ty thời đó khuyến khích làm việc không ngừng nghỉ. Khi con trai tôi ra đời, tôi muốn nhận ba tháng nghỉ hộ sản mà Google dành cho tôi, nhưng tôi cũng lo lắng mình sẽ mất việc khi quay lại. Những sự kiện diễn ra trước khi tôi sinh con không làm tôi an lòng. Google đang phát triển rất nhanh và thường xuyên tái cấu trúc. Nhóm của tôi là nhóm lớn nhất trong công ty, và các đồng nghiệp thường đưa ra nhiều đề xuất tái cấu trúc, có nghĩa là họ sẽ được làm nhiều hơn còn tôi làm ít đi. Trong những tháng tôi chuẩn bị nghỉ, nhiều đồng nghiệp, toàn nam giới, tăng cường nỗ lực, tình nguyện "giúp một tay" trong khi không có tôi. Vài người còn đề cập với sếp tôi rằng có khả năng tôi sẽ không quay lại, do đó cần phải san sẻ trách nhiệm của tôi ngay lập tức.

Tôi cố gắng nghe theo lời khuyên của Larry Kanarek và đưa ra giới hạn của riêng mình. Tôi quyết định sẽ tập trung hoàn toàn cho vai trò mới là làm mẹ. Tôi rất quyết tâm dứt bỏ. Tôi thậm chí còn thông báo công khai quyết định này - một tiểu tiết giúp giữ được quyết tâm nhờ gia tăng trách nhiệm. Tôi tuyên bố sẽ nghỉ hẳn ba tháng.

Không ai tin tôi. Một nhóm đồng nghiệp còn đặt cược tôi sẽ không email được bao lâu sau khi sinh con, trong khi đó không ai đặt cược cho chọn lựa "hơn một tuần". Đáng lẽ tôi phải giận họ, nhưng thực tế họ hiểu tôi rõ hơn tôi hiểu

bản thân mình. Tôi bắt đầu email từ trong phòng bệnh viện ngay sau khi sinh.

Trong ba tháng tiếp theo, tôi chẳng rút lui được mấy. Tôi phải liên tục kiểm tra email. Tôi tổ chức họp ngay trong phòng khách, trong lúc tôi phải cho con bú và chắc cũng làm nhiều người hoảng hồn. (Tôi cố gắng sắp xếp các cuộc họp lúc con trai tôi đang ngủ, nhưng em bé nào có nghe theo lịch của ai.) Tôi vào văn phòng tham gia những cuộc họp quan trọng, mang theo cả em bé. Và mặc dù tôi cũng có những giây phút đáng yêu với con trai, giờ đây nhìn lại giai đoạn nghỉ hộ sản này là thời gian không mấy vui vẻ. Lần đầu làm mẹ đã rất mệt, và khi con trai tôi đi ngủ, tôi lại phải làm việc thay vì nghỉ ngơi. Và điều tồi tệ hơn nữa là tôi biết ai cũng biết tôi không thể giữ được cam kết ban đầu của mình. Tôi đã tự làm mình thất vọng.

Ba tháng sau, thời gian "nghỉ hộ sản mà không nghỉ" của tôi cũng kết thúc. Tôi quay lại với công việc mình yêu thích, nhưng khi lái xe ra khỏi nhà để đến văn phòng một cách chính thức lần đầu tiên sau khi sinh con, tôi cảm thấy nghẹn ngào và nước mắt chảy xuống đôi gò má. Mặc dù tôi vẫn làm việc trong suốt thời gian "nghỉ hộ sản," tôi chủ yếu làm tại nhà, bên cạnh con trai. Quay lại văn phòng làm giảm đáng kể thời gian tôi được gặp con. Nếu tôi quay lại công việc mười hai giờ mỗi ngày như trước kia, tôi sẽ rời nhà khi cậu bé còn chưa thức, và quay về sau khi con đã ngủ say. Để tìm ra được thời gian với con, tôi sẽ phải đặt ra nhiều thay đổi, và phải thực hiện chúng.

Tôi bắt đầu làm việc lúc 9:00 sáng và ra về lúc 5:30 chiều. Lịch làm việc này cho phép tôi cho con bú trước khi rời khỏi nhà và về nhà kịp lúc cho con bú trước khi con đi ngủ. Tôi rất sợ mình sẽ đánh mất uy tín, thậm chí mất việc nếu có ai biết tôi áp dụng lịch làm việc mới này. Để bù lại, tôi bắt đầu kiểm tra email từ lúc 5g sáng. Đúng, tôi thức dậy trước khi con tôi thức giấc. Và khi cậu con trai đi ngủ

buổi tối, tôi nhảy ngay vào máy tính và tiếp tục làm việc. Tôi làm mọi cách để không ai biết lịch làm việc mới này. Camille, cô trợ lý tuyệt vời của tôi, đưa ra đề xuất tổ chức cuộc họp đầu tiên và cuối cùng trong ngày ở những tòa nhà khác để việc tôi đi trễ về sớm không quá lộ liễu. Khi tôi phải ra về từ văn phòng, tôi thường dùng chân không có đồng nghiệp nào nhìn thấy, trước khi chạy bộ ra xe. (Với cái dáng điệu kỳ quặc của tôi, hẳn ai cũng mừng là tôi từng làm cho Bộ tài chính chứ không phải làm cho CIA.)

Nghĩ lại, tôi nhận thấy sự lo lắng của tôi về giờ làm việc xuất phát từ việc tôi không tự tin. Google tràn ngập năng lượng và siêu cạnh tranh, nhưng nó cũng ủng hộ việc kết hợp công việc với làm mẹ - thái độ này thể hiện rõ ràng từ trên xuống. Larry và Sergey đến dự buổi tiệc chuẩn bị đón em bé và trao cho tôi hai phiếu xác nhận được một giờ giữ trẻ miễn phí. (Tôi chưa hề dùng đến, nếu tôi mà tìm ra chúng, tôi nghĩ mình có thể đem đấu giá làm từ thiện, kiểu như ăn trưa với Warren Buffet.) Susan Wojcicki đã tạo nên một cơn sốc với bốn đứa con trong khi vẫn là một trong những nhân viên đầu tiên và quý báu nhất của Google, mang con đến văn phòng khi người giữ trẻ bị ốm. Sếp tôi, Omid, và David Fischer, trưởng nhóm kì cựu nhất trong nhóm của tôi, đều là những người ủng hộ tôi hết mình và không cho phép người khác giành mất phần việc của tôi.

Dần dần, tôi phát hiện rằng công việc không đòi hỏi tôi phải dành trọn mười hai giờ trong văn phòng. Tôi làm việc hiệu quả hơn - kiên quyết hơn trong việc tham dự hay tổ chức các cuộc họp cần thiết, quyết tâm tối đa hóa từng giây phút tôi phải rời nhà đi làm. Tôi cũng bắt đầu chú ý đến giờ làm việc của những người xung quanh; giảm những cuộc họp không cần thiết cũng tiết kiệm thời gian cho họ. Tôi cố gắng chỉ tập trung vào những việc quan trọng. Thậm chí trước khi có khẩu hiệu, tôi cũng đã làm theo tinh thần. "Làm được còn hơn chờ làm hoàn hảo." Làm được, mặc dù vẫn là thách thức. hóa ra dễ đạt hơn và tạo sự thoải mái

hơn. Khi tôi nghỉ hộ sản lần thứ hai, tôi không chỉ (gần như) dứt bỏ, mà còn tận hưởng thời gian với hai con.

Amy, cô em dâu của tôi là một bác sĩ, cũng trải qua quá trình thay đổi thái độ tương tự. "Khi tôi có đứa con đầu, tôi làm việc mỗi ngày mười hai giờ, hút sữa trong giờ làm việc," cô kể với tôi. "Tôi muốn cảm thấy gần bó với em bé trong phần thời gian hạn hẹp tôi được ở nhà, vì thế tôi giành làm người duy nhất chăm nuôi cho bé trong nhiều đêm. Tôi cho rằng người ta đòi hỏi tôi phải làm như vậy - sắp xếp công việc và con gái ở nhà. Nhưng thực tế là tôi đang tự hành xác mình." Khi tôi sinh đứa con thứ hai, Amy thay đổi quan điểm. "Tôi nghỉ hộ sản ba tháng và thu xếp quay lại công việc theo cách của tôi, theo điều kiện của tôi. Và khác với những gì tôi lo ngại, danh tiếng hay năng suất của tôi không mấy may sút giảm."

Tôi rất hiểu nỗi sợ bị người ta đánh giá là đang đặt gia đình lên trên sự nghiệp. Các bà mẹ không muốn bị đánh giá là không dốc hết sức cho công việc như nam giới hay các phụ nữ khác không có trách nhiệm gia đình. Chúng ta làm nhiều hơn để bù đắp. Ngay cả những nơi cho phép làm ít thời gian, hay thời gian linh hoạt, người ta vẫn sợ nếu làm ít giờ hơn thì sự nghiệp của họ sẽ bị ảnh hưởng. Và đây không chỉ là vấn đề về cảm nhận. Nhân viên chọn tận dụng chính sách giờ giấc linh hoạt thường bị trừng phạt và bị đánh giá là không tận tâm như đồng nghiệp. Sự trừng phạt này càng lớn đối với các bà mẹ trong các ngành đòi hỏi chuyên môn. Tất cả những chuyện này phải thay đổi, đặc biệt là khi các dẫn chứng mới cho thấy làm việc tại nhà có thể còn đạt hiệu quả cao hơn trong một số trường hợp.

Thật khó để phân biệt các khía cạnh nào là cần thiết trong công việc. Đôi khi tình hình không rõ ràng và lẫn lộn cũng không dễ xác lập. Amy kể tôi về một bữa ăn tối trong một hội thảo với các đồng nghiệp là bác sĩ, trong đó có một người vừa mới sinh con đầu lòng trước đó vài tuần.



Khi bữa ăn bắt đầu được chừng hai giờ, bà mẹ này tỏ ra rất không thoải mái, liên tục nhìn vào điện thoại. Amy cũng là mẹ, nên cô hiểu được tình hình. "Cô có cần rút lui để hút sữa không?" cô thì thầm với cô đồng nghiệp. Bà mẹ này mới e thẹn thừa nhận cô có dẫn theo em bé và mẹ của mình. Cô liên tục nhìn vào điện thoại vì mẹ cô mới nhắn tin rằng e bé đòi bú. Amy khuyến khích bà mẹ này rời khỏi buổi tiệc ngay lập tức. Sau khi cô này rời bàn, người cố vấn cho cô, một bác sĩ nam đã già, thừa nhận ông không hề biết cô có mang em bé theo. Nếu biết, ông đã khuyến khích cô ra về sớm hơn. Cô ấy đang tự hành hạ mình một cách không cần thiết. Đây là trường hợp mà tôi đề nghị không nên ngồi vào bàn.

Công nghệ cũng làm giảm tầm quan trọng của thời gian trong văn phòng vì công việc có thể được thực thi qua mạng. Mặc dù vẫn còn ít công ty có sự linh hoạt như Google hay Facebook, các ngành công nghiệp khác đang bắt đầu chuyển theo hướng này. Tuy nhiên, thói quen đánh giá nhân viên qua thời gian có mặt thay vì kết quả vẫn còn phổ biến. Do đó, nhiều nhân viên chỉ tập trung bấm giờ trong văn phòng thay vì đạt hiệu quả cao nhất. Chuyển đổi sang tập trung vào kết quả sẽ mang lợi cho cá nhân và giúp công ty hoạt động hiệu quả và cạnh tranh hơn.

Trong quyển sách mới đây, Tướng Colin Powell giải thích tầm nhìn của ông về lãnh đạo không chấp nhận "những gã bận rộn" cả ngày ngồi trong văn phòng mà không nhận ra tác động của họ đối với nhân viên. Ông giải thích rằng "trong mọi công tác cấp cao mà tôi từng đảm nhiệm, tôi đều cố gắng tạo ra một môi trường chuyên nghiệp với tiêu chuẩn cao nhất. Khi cần hoàn thành công việc tôi muốn nhân viên của mình làm việc bất kể thời gian. Khi không cần thiết, tôi muốn họ đi làm theo giờ hành chính, đi làm về sớm, chơi với con, vui với gia đình và bạn bè, đọc sách, thư giãn, mơ mộng, và làm mới bản thân. Tôi muốn họ có cuộc sống bên ngoài văn phòng. Tôi trả tiền cho chất lượng công việc, không phải cho thời gian trong

văn phòng. Môi trường làm việc này đã mang lại kết quả tốt nhất cho tôi." Cơ hội làm việc với một nhà thông thái như Tướng Powell vẫn còn rất hiếm.

Một vấn đề liên quan cũng ảnh hưởng đến nhiều người Mỹ là kéo dài thời gian làm việc. Năm 2009, các bậc phụ huynh trung lưu đã có gia đình mỗi tuần phải làm việc nhiều hơn 8,5 giờ so với năm 1979. Xu hướng này lại càng rõ rệt với những người làm nghề chuyên môn và cấp quản lý, đặc biệt là nam giới. Một khảo sát các nhà chuyên môn có thu nhập cao trong thế giới kinh doanh nhận thấy 62% làm việc hơn năm mươi giờ mỗi tuần và 10% làm việc hơn tám mươi giờ mỗi tuần. Nhiều nước Châu Âu lại không theo xu hướng này, nhờ các chính sách của chính phủ hạn chế thời gian làm việc trong tuần.

Công nghệ, mặc dù giải phóng chúng ta khỏi văn phòng hiện hữu, lại có tác dụng kéo dài ngày làm việc. Một khảo sát năm 2012 trong số những người đi làm cho thấy 80% người trả lời vẫn tiếp tục làm việc sau khi rời văn phòng, 38% kiểm tra email trong lúc ăn tối, và 69% không thể đi ngủ mà chưa kiểm tra hộp thư đến.

Mẹ tôi tin rằng thế hệ tôi đang phải chịu đựng rất nhiều do thời gian làm việc không có điểm dừng. Trong thời tuổi thơ của bà và của tôi, công việc chính thức nghĩa là bốn mươi giờ mỗi tuần - thứ Hai đến thứ Sáu, 9:00 sáng đến 5:00 chiều. Bà cứ lặp đi lặp lại với tôi, "Áp lực quá nhiều lên con và các bạn đồng trang lứa. Không thể nào sống cuộc đời bình thường." Nhưng đây chính là bình thường với nhiều người trong chúng ta.

Cái bình thường mới này có nghĩa là một ngày không bao giờ đủ giờ. Suốt nhiều năm, tôi cố gắng giải quyết vấn đề này bằng cách cắt giảm giờ ngủ, một biện pháp phổ biến nhưng phản tác dụng. Tôi nhận ra sai lầm này một phần nhờ quan sát các con và thấy một đứa trẻ vui vẻ có thể đổ nước mắt ngay nếu thiếu ngủ. Hóa ra người lớn cũng không

khác gì. Chỉ ngủ bốn đến năm giờ mỗi đêm gây tê liệt tinh thần tương đương với mức độ cồn trên mức an toàn cho phép để lái xe. Thiếu ngủ làm cho người ta bồn chồn, bức bối, và rối loạn. (Cứ thử hỏi Dave). Nếu có thể quay lại và thay đổi chỉ một thứ trong cuộc sống những năm còn trẻ đó, tôi sẽ buộc bản thân ngủ nhiều hơn.

Không chỉ bậc phụ huynh đi làm muốn kéo dài thêm ngày làm việc; những người có con đều phải làm quá sức. Khi tôi còn theo học trường kinh doanh, tôi gia nhập hội đồng chủ trì Phụ nữ ngành Tư vấn với ba diễn giả khác; hai phụ nữ đã lập gia đình có con và một phụ nữ độc thân chưa có con. Sau khi hai phụ nữ có gia đình trình bày cách cân bằng cuộc sống, người phụ nữ độc thân lên tiếng rằng cô đã quá mệt mỏi khi người ta không chú ý đến cuộc đời của cô. Cô cảm thấy đồng nghiệp luôn phải vội vã đi về với gia đình, bỏ lại cô phải dọn hiện trường. Cô lập luận, "Các đồng nghiệp phải hiểu rằng tôi cũng cần đi tiệc tùng buổi tối - và đó là một lý do hoàn toàn chính đáng so với trận bóng đá của bọn trẻ - vì tiệc tùng là cách duy nhất để tôi gặp gỡ mọi người và tìm cơ hội lập gia đình để một ngày nào đó tôi cũng có cơ hội tham dự một trận bóng đá!" Tôi thường kể lại câu chuyện này để các nhân viên còn độc thân hiểu rằng họ cũng có quyền tận hưởng cuộc sống.

Mối quan ngại của tôi về việc kết hợp sự nghiệp và gia đình lại xuất hiện một lần nữa khi tôi cân nhắc rời Google sang Facebook. Tôi đã làm việc tại Google được sáu năm rưỡi và đã bố trí được lãnh đạo giỏi cho các nhóm làm việc dưới quyền. Lúc đó, Google có hơn 20.000 nhân viên và quy trình làm việc đã thông suốt và tôi có thể về nhà ăn tối với gia đình hầu như mỗi ngày. Facebook, ngược lại, có 550 nhân viên và gần như là một công ty mới thành lập. Họp lúc nửa đêm và làm việc thâu đêm là một phần trong văn hóa công ty. Tôi lo ngại công việc mới sẽ làm đảo lộn tính cân bằng mà tôi đã rất vất vả xây dựng nên. Cũng may Dave đang làm giám đốc tư vấn khởi nghiệp tại một công ty đầu

tư mạo hiểm, vì thế anh hoàn toàn có thể kiểm soát lịch làm việc của mình. Anh trấn an tôi rằng anh sẽ làm việc ở nhà nhiều hơn để dẫn dắt tôi trong gia đình.

Sáu tháng đầu tiên tại Facebook của tôi cực kỳ vất vả. Tôi biết đáng lẽ tôi phải nói "đầy thử thách", nhưng "cực kỳ vất vả" thì miêu tả đúng hơn. Rất nhiều công ty làm theo Mark và làm việc theo giờ cú đêm của mấy anh chàng kỹ sư. Tôi xếp lịch họp với một người lúc 9:00 sáng và họ không đến, vì họ nghĩ là 9:00 tối. Tôi phải có mặt lúc mọi người có mặt và tôi lo ngại nếu tôi ra về sớm quá tôi sẽ nổi bật như một bà già đáng ghét. Tôi không thể ăn tối với các con. Dave bảo tôi rằng anh ấy ở nhà và bọn trẻ vẫn ổn. Nhưng tôi thì không ổn tí nào.

Tôi nghĩ lại về bài diễn văn của Larry Kanarek lúc còn ở McKinsey và nhận thấy nếu tôi không kiểm soát tình hình, tôi sẽ không thể duy trì công việc mới. Tôi sẽ bực mình vì không được gặp gia đình và sẽ có rủi ro nghỉ việc mà vẫn chưa dùng hết ngày phép. Tôi bắt đầu tự buộc mình phải rời văn phòng lúc năm giờ ba mươi. Mọi bộ cơ cạnh tranh, cơ hạng A trong tôi đều lên tiếng buộc tôi ở lại thêm giờ, nhưng trừ khi có cuộc họp quan trọng, tôi sẽ bước chân ra khỏi cửa đúng giờ. Và khi đã làm được một lần, tôi biết mình làm được lần nữa. Tôi không dám tuyên bố, cũng như không bao giờ tuyên bố, rằng tôi làm được việc bốn mươi giờ mỗi tuần. Facebook lúc nào cũng hiện diện trên thế giới 24/7, và đa phần, tôi cũng thế. Cái thời tôi nghĩ mình có thể rút lui vào cuối tuần hay đi nghỉ phép đã qua lâu rồi. Và không như công việc tại Google, chủ yếu tôi chỉ làm việc tại California, vai trò tại Facebook đòi hỏi tôi phải di chuyển rất nhiều. Do đó tôi lại càng kiên quyết rời văn phòng để về ăn tối với các con khi tôi không phải đi công tác.

Tôi vẫn còn vất vả đánh đổi giữa công việc và gia đình mỗi ngày. Phụ nữ nào cũng thế, và tôi biết tôi vẫn còn may mắn hơn nhiều người. Tôi có trong tay nguồn lực tuyệt vời -

người chồng thật sự là người bạn đời, đủ khả năng thuê người giỏi để giúp tôi trong văn phòng và ở nhà, và có quyền kiểm soát lịch làm việc. Tôi cũng có một cô em gái tuyệt vời sống gần bên và sẵn sàng trông nom hai cháu, nhiều khi không cần báo trước. Cô ấy là một bác sĩ nhi khoa, nên các con tôi không chỉ được chăm sóc trong vòng tay yêu thương, mà còn được bàn tay bác sĩ chăm sóc. (Không phải ai cũng sống gần gia đình, cả về khoảng cách địa lý lẫn hỗ trợ tinh thần. Cũng may, bạn bè cũng có thể giúp trong vấn đề này.)

Nếu trong văn phòng có một chuẩn mực bình thường mới, thì ở nhà cũng có một chuẩn mực bình thường mới. Thời gian làm việc đã được kỳ vọng tăng lên đáng kể, thời gian chăm sóc cho con cái cũng được kỳ vọng tăng lên đối với các bà mẹ. Năm 1975, các bà mẹ ở nhà dành khoảng mười một giờ mỗi tuần để chăm nuôi chủ yếu (được định nghĩa là chăm nuôi thường nhật và các hoạt động góp phần phát triển cho trẻ, như đọc sách hay chơi với con). Các bà mẹ phải đi làm bên ngoài trong năm 1975 dành khoảng sáu giờ cho các hoạt động này. Ngày nay, các bà mẹ ở nhà dành khoảng mười bảy giờ mỗi tuần để chăm nuôi con, trong khi các bà mẹ đi làm bên ngoài dành khoảng mười một giờ. Như vậy có nghĩa là các bà mẹ đi làm dành thời gian chăm con tương đương với phụ nữ không đi làm vào năm 1975.

Tôi vẫn còn nhớ tuổi thơ của mình, mẹ tôi luôn có mặt nhưng hiếm khi can thiệp hay chỉ đạo các hoạt động của tôi. Chị em tôi không có những buổi chơi chung có kế hoạch rõ ràng. Chúng tôi đạp xe loanh quanh trong khu phố mà không có người lớn giám sát. Cha mẹ chúng tôi thỉnh thoảng có kiểm tra bài tập, nhưng hiếm khi ngồi xem chúng tôi làm bài. Ngày nay, một "bà mẹ tốt" lúc nào cũng phải có mặt và dành toàn bộ tâm sức thỏa mãn nhu cầu của các con. Các nhà xã hội học gọi hiện tượng mới này là "làm mẹ cường độ cao", và về mặt văn hóa nó nâng cao tầm quan trọng của bà mẹ dành thời gian thật nhiều cho con cái. Bị

đánh giá trên những tiêu chuẩn mất thời gian này cũng có nghĩa là các bà mẹ đi làm bên ngoài cảm thấy mình không làm tròn trách nhiệm, mặc dù thời gian dành cho con cái cũng không kém so với thế hệ bà và mẹ của họ.

Khi tôi đưa con đến trường và chứng kiến nhiều bà mẹ ở lại để làm tình nguyện viên, tôi lo lắng con tôi sẽ không được như con của họ vì tôi không dành hết thời gian cho con. Tôi phải lệ thuộc vào dữ liệu và nghiên cứu khoa học để giúp mình. Rất nhiều nghiên cứu cho thấy áp lực từ xã hội buộc phụ nữ phải ở nhà và làm mọi thứ "tốt nhất cho con" là hoàn toàn dựa vào cảm tính chứ không có dẫn chứng.

Năm 1991, mạng lưới Nghiên cứu Chăm nuôi trẻ em, dưới sự đỡ đầu của Viện Quốc gia Sức khỏe trẻ em và Phát triển con người, khởi xướng một nghiên cứu đầy tham vọng và chi tiết nhất từ trước đến nay về mối quan hệ giữa chăm nuôi trẻ và sự phát triển của trẻ, đặc biệt là hiệu quả của việc chăm sóc hoàn toàn do người mẹ và chăm nuôi bằng người ngoài. Mạng lưới nghiên cứu có hơn ba mươi chuyên gia về sự phát triển của trẻ em từ các trường đại học hàng đầu trên khắp cả nước, đã dành mười tám tháng để thiết kế cuộc nghiên cứu. Họ theo dõi hơn mười ngàn trẻ em trong thời gian mười lăm năm, liên tục đánh giá kỹ năng nhận thức, năng lực ngôn ngữ, và hành vi xã hội. Hàng chục bài báo đã đăng kết quả họ ghi nhận. Năm 2006, các nhà nghiên cứu công bố một bản tóm tắt kết quả, trong đó kết luận rằng "trẻ em được chăm nuôi hoàn toàn bởi người mẹ không có sự phát triển khác biệt so với trẻ được chăm nuôi bởi người ngoài." Họ không ghi nhận được khác biệt nào về kỹ năng nhận thức, năng lực ngôn ngữ, giao tiếp xã hội, khả năng tạo dựng và duy trì mối quan hệ, hay sự gắn kết giữa mẹ và con. Các yếu tố hành vi của bậc phụ huynh - ví dụ như người cha quan tâm và vui vẻ, người mẹ chọn cách nuôi dạy "tự nhận thức ở trẻ," và bậc phụ huynh gắn bó với nhau trong hôn nhân - có tác động đến sự phát triển của trẻ

nhiều gấp hai đến ba lần so với các hình thức chăm nuôi. Một kết quả cần được đọc thật chậm, hay đọc đi đọc lại: "Chăm sóc hoàn toàn từ người mẹ không có mối liên hệ tốt hay xấu đối với tương lai của trẻ. Do đó, không có lý do gì người mẹ phải cảm thấy mình đang làm tổn hại con khi quyết định đi làm."

Trẻ em tất nhiên cần có sự quan tâm, chăm sóc, thời gian...từ cha mẹ. Nhưng cha mẹ đi làm bên ngoài vẫn có thể mang đến cho con cái một tuổi thơ đầy thương yêu và an tâm. Một số dữ liệu còn cho thấy cả cha mẹ đều đi làm bên ngoài có thể là yếu tố lợi thế cho sự phát triển của trẻ, đặc biệt là trẻ em gái.

Mặc dù tôi nhận thức và hiểu rằng sự nghiệp của tôi không làm tổn hại đến các con, vẫn có những lúc tôi cảm thấy rất bất an về chọn lựa của mình. Một người bạn của tôi cũng cảm thấy tương tự, vì thế cô ấy trao đổi với nhà trị liệu, và sau đó chia sẻ suy nghĩ sau: "Nhà trị liệu nói với tôi rằng khi tôi quá lo lắng về việc xa rời các con, sự lo lắng do chia cách này thật ra là vì người mẹ nhiều hơn là vì con. Chúng ta nhắc đến nó như là một vấn đề của trẻ, nhưng thực tế nó chính là vấn đề của người mẹ."

Tôi vẫn muốn làm được nhiều hơn cho các con. Do trách nhiệm công việc, tôi đã từng trễ hẹn với bác sĩ, không thể tham gia các cuộc họp phụ huynh và vẫn phải đi công tác khi con bị bệnh. Tôi chưa bỏ lỡ buổi tập múa nào, nhưng một lúc nào đó chuyện này sẽ xảy ra. Tôi cũng bỏ lỡ rất nhiều chi tiết trong cuộc đời của chúng. Có lần tôi hỏi một bà mẹ trong trường xem bà có biết những đứa bé khác trong lớp một, hy vọng cô nhắc đến một hay hai cái tên nghe quen quen. Cô ấy dành hai mươi phút để nhắc đến tất cả mọi trẻ, cộng thêm thông tin về cha mẹ, anh chị em, lớp học trước đây của em, và mối quan tâm của em. Làm sao cô ấy cái gì cũng biết? Tôi có phải là một bà mẹ tồi tệ nếu tôi

không biết những thứ này? Tại sao tôi phải quan tâm chuyện này?

Tôi biết câu trả lời cho câu hỏi cuối cùng. Nó làm tôi phải quan tâm vì cũng như hầu hết mọi người tôi có chọn lựa, chỉ là tôi không biết mình có hài lòng với chọn lựa của mình không. Và khoảng cuối năm đó, tôi đưa con đến trường vào ngày Thánh Patrick. Khi cậu bé chui ra khỏi xe, mặc chiếc áo thun yêu thích, cũng bà mẹ trên lên tiếng nhắc nhở, "Cậu bé đáng lẽ phải mặc màu xanh hôm nay." Tôi nghĩ ngay. Trời, sao tôi không nhớ ngày Thánh Patrick gì hết. Tôi thật là tệ.

Kiểm soát cảm giác tội lỗi cũng quan trọng không kém việc kiểm soát thời gian đối với các bà mẹ. Khi tôi quay lại công việc sau thời gian nghỉ hộ sản, các bà mẹ đi làm khác cảnh báo tôi chuẩn bị tinh thần cho một ngày nào đó con trai tôi sẽ khóc đòi người giữ trẻ. Mà đúng thế, rồi khi con tôi được khoảng mười một tháng, cậu bé bò trên sàn nhà và đầu gối bị trúng vào món đồ chơi. Cậu bé ngược lên tìm giúp đỡ, khóc to, và tìm đến cô giữ trẻ thay vì tìm sang tôi. Tôi rất đau lòng, nhưng Dave nghĩ đây là một dấu hiệu tốt. Anh lập luận rằng chúng tôi là những người trung tâm trong cuộc đời cậu bé, nhưng mối quan hệ gắn kết với người giữ trẻ cũng giúp cho cậu phát triển. Tôi hiểu suy nghĩ của anh, đặc biệt là khi nhìn lại, nhưng lúc đó tôi đau đớn vô cùng.

Đến bây giờ, tôi vẫn còn đếm những giờ tôi phải sống xa con và cảm thấy buồn khi tôi không thể cùng ăn tối hay chơi đùa buổi tối với con. Tôi có phải đi công tác chuyển này không? Bài diễn văn này có thật sự thiết yếu cho Facebook không? Cuộc họp này có thật sự là cần thiết không? Thay vì lo buồn về những buổi tối không về với con, Dave nghĩ chúng tôi đã là anh hùng khi cố gắng về nhà ăn tối thường xuyên như thế. Quan điểm khác biệt giữa Dave và tôi có vẻ là do giới tính quy định. So với các bạn đồng



môn, Dave là một người cha rất chăm chút gia đình. So với các đồng môn của tôi, tôi phải rời xa con rất nhiều. Một khảo sát bao gồm phỏng vấn chi tiết với các bậc cha mẹ trong gia đình mà cả hai người đều đi làm đã phát hiện những phản ứng tương tự. Các bà mẹ lúc nào cũng thấy tội lỗi về công việc tác động đến gia đình. Các ông bố thì lại không. Marie Wilson, người sáng lập Dự án White House, ghi nhận, "Chỉ cho tôi xem một phụ nữ nào không cảm thấy tội lỗi và tôi sẽ chỉ cho bạn người đàn ông."

Tôi biết tôi có thể dễ dàng dành thời gian tập trung cho những việc mình đang làm; như nhiều người khác, tôi rất giỏi việc tự trừng phạt mình. Và ngày cả khi tôi có một mạng lưới hỗ trợ rộng lớn, có nhiều lúc tôi cảm thấy mình bị lôi kéo tứ hướng. Khi tôi không để tâm đến những mâu thuẫn hay thỏa hiệp, và tập trung nhiều hơn vào nhiệm vụ trước mắt, đặt trọng tâm vững vàng hơn và tôi cảm thấy hài lòng hơn. Tôi yêu công việc của mình, yêu những con người tuyệt vời và thông minh cũng làm việc với tôi. Tôi cũng yêu khoảng thời gian dành cho con cái. Một ngày thật tuyệt là khi tôi thoát khỏi sự điên rồ trong văn phòng để về nhà với gia đình và ngồi trên chiếc ghế lắc lư trong góc phòng của cô con gái với hai con trong lòng. Chúng tôi cùng ngồi lắc lư và đọc sách, chỉ là một giây phút yên tĩnh (thật ra cũng không yên tĩnh lắm), vui tươi vào cuối ngày của chúng. Chúng sẽ ngủ quên và tôi sẽ lướt nhanh qua chiếc máy tính.

Thật vui nếu hai thế giới tương tác nhau. Có một thời gian, Mark tổ chức buổi chiến lược tối thứ Hai tại nhà của anh. Do tôi không thể về nhà ăn tối với con, tôi đưa con đến văn phòng. Facebook rất thân thiện với gia đình, và các con tôi như rơi vào thiên đường, bị mê hoặc bởi pizza, kẹo bánh không bao giờ cạn, và đồ chơi Lego khổng lồ mà các kỹ sư đã rất tử tế chia sẻ cho các vị khách nhỏ tuổi. Tôi cũng vui khi các con làm quen với đồng nghiệp của tôi và họ cũng quý mến chúng. Mark dạy con trai tôi cách đấu kiếm, và đôi khi

cả hai tập với nhau bằng giấy bạc, thật đáng yêu. Mark cũng dạy cho hai con tôi một số trò đùa tình quái, không đáng yêu tí nào.

Tôi không bao giờ tuyên bố lúc nào tôi cũng thấy trầm tĩnh và hoàn toàn tập trung. Điều đó còn xa với tôi lắm. Những khi tôi nhớ là không ai toàn vẹn cả đôi đường và phải xác định ưu tiên trong nhà và trong văn phòng, tôi cảm thấy thoải mái hơn, và đạt năng suất cao hơn trong văn phòng và biết đâu cũng là một người mẹ tốt hơn. Công tác nghiên cứu của Giáo sư Stanford Jennifer Aaker cho thấy việc đặt ra mục tiêu hợp lý là chìa khóa dẫn đến hạnh phúc. Thay vì cố đạt hoàn hảo, chúng ta nên nhắm đến sự bền vững và viên mãn. Câu hỏi đặt ra không phải là "Tôi có làm được hết hông?" mà là "Tôi có thể làm được điều quan trọng nhất cho bản thân và cho gia đình không?" Mục đích là có con cái vui vẻ và phát triển. Mặc áo thun màu xanh trong ngày Thánh Patrick có cũng được mà không cũng được.

Nếu tôi phải chọn một định nghĩa về thành công, theo tôi thành công là đưa ra chọn lựa tốt nhất...và chấp nhận chúng. Nhà báo Mary Curtis đề xuất trên tờ The Washington Post rằng lời khuyên tốt nhất là "phụ nữ và nam giới hãy bỏ qua cảm giác tội lỗi, ngay cả khi thời gian đang trôi. Điều bí mật là không có bí mật nào hết - chỉ cố làm tốt nhất với những gì mình có trong tay."

Tháng 12/2010, tôi đang đứng với Pat Mitchell, đợi lên sân khấu để phát biểu trong chương trình TED Talk. Ngày hôm trước, tôi đưa con gái đi học mẫu giáo và nói với cô bé tôi sẽ phải bay qua vùng Bờ Đông và sẽ không về nhà tối hôm đó. Cô bé ôm chặt chân tôi và năn nỉ tôi đừng đi. Tôi không thể xóa được hình ảnh đó, và vào giây phút cuối cùng, tôi hỏi Pat nếu tôi có thể thêm ý này vào bài nói chuyện của mình. "Cứ tự nhiên kể," Pat nói. "Nhiều phụ nữ

khác cũng giống cô, và cô sẽ giúp họ rất nhiều khi cô thẳng thắn thừa nhận điều này cũng rất khó khăn cho cô."

Tôi hít một hơi dài và bước lên sân khấu. Tôi cố gắng sống thật với mình và chia sẻ sự thật. Tôi nói với khán giả trong phòng - cũng như với tất cả mọi người trên internet - rằng tôi không thể vẹn cả đôi đường. Và Pat nói đúng. Tôi cảm thấy nhẹ lòng khi không chỉ thừa nhận với bản thân, mà còn được chia sẻ với mọi người.

# CHƯƠNG 10

## Hãy bắt đầu thảo luận

Đôi lúc tôi tự hỏi cuộc đời mình sẽ như thế nào nếu không bị gán nhãn theo giới. Tôi không thức dậy mỗi sáng và nghĩ, Hôm nay tôi sẽ làm gì trong vai trò nữ Giám đốc hoạt động của Facebook?, nhưng đây chính là cách gọi của nhiều người dành cho tôi. Khi người ta nhắc đến một nữ phi công, nữ kỹ sư, hay nữ vận động viên đua ô tô, cái chữ "nữ" thêm vào đó hàm ý ngạc nhiên. Nam giới hiếm khi bị soi dưới cùng một lăng kính. Gõ vào Google cụm từ tìm kiếm "Nam Giám đốc hoạt động của Facebook" sẽ cho ra câu trả lời sau: "Không tìm thấy kết quả nào."

Gloria Steinem đã nhận xét, "Người có quyền lực chiếm lấy danh từ, còn người yếu thế hơn phải chịu làm tính từ."

Không ai muốn mình bị đánh giá là yếu thế hơn, nên nhiều phụ nữ đã phản đối cách xác định giới tính và yêu cầu, "Tôi không phải là phụ nữ; tôi là một nhà văn/vận động viên/nhà chuyên môn/..." Họ có quyền làm thế. Không ai muốn mình thành công nhưng chỉ được miêu tả như một tính từ. Tất cả chúng ta đều muốn là một danh từ. Nhưng thế giới có cách riêng của nó để nhắc nhở phụ nữ là phụ nữ, và con gái là con gái.

Trong kỳ nghỉ hè giữa lớp 11-12, tôi đi làm phụ việc tại Washington D.C., cho nghị sĩ thuộc tiểu bang của mình là William Lehman. Chủ tịch hạ viện lúc đó là huyền thoại Tip O'Neill, đại diện bang Massachusetts, và nghị sĩ Lehman có hứa sẽ giới thiệu tôi với ông trước khi kết thúc mùa hè. Nhiều ngày trôi qua mà chuyện này vẫn không thấy xảy ra. Đến cuối cùng nó cũng không xảy ra. Nhưng rồi, đến ngày làm việc cuối cùng, ông giữ lời hứa của mình. Trong hành

lang bên ngoài khu làm việc của Quốc hội, ông kéo tôi lại để gặp O'Neill. Tôi rất hồi hộp, nhưng nghị sĩ Lehman đã rất tử tế và giới thiệu về tôi một cách rất tích cực, thêm rằng tôi đã làm việc rất chăm chỉ suốt mùa hè. Chủ tịch nhìn tôi, sau đó đưa tay xoa đầu tôi. Ông quay sang vị nghị sĩ và nhận xét, "Cô bé dễ thương ghê." Sau đó ông quay sang tôi và hỏi một câu, "Con có tham gia biểu diễn không?"

Tôi tan nát cõi lòng. Giờ đây nhìn lại, tôi hiểu ông muốn dành lời khen cho tôi, nhưng lúc đó, tôi cảm thấy mình bị ông hạ thấp. Tôi muốn được công nhận vì công việc tôi đã làm. Tôi phản ứng một cách thái quá. "Không," tôi trả lời, "Con phải học nhiều nên không còn thời gian." Sau đó tôi cảm thấy hoảng hốt vì dám nói ngược lại với một người đứng thứ ba trong danh sách thay thế vị trí tổng thống nếu có chuyện gì xảy ra. Nhưng không ai để ý đến câu trả lời cay cú của tôi. Vị chủ tịch chỉ xoa đầu tôi - thêm lần nữa - rồi đi tiếp. Vị nghị sĩ của tôi thì hơn hở.

Lúc tôi còn niên thiếu, sự phân biệt giới tính này cũng đã lỗi thời. Vị chủ tịch sinh năm 1912, tám năm trước khi phụ nữ được trao quyền bầu cử, nhưng khi tôi gặp ông ở tòa nhà Quốc hội, thì xã hội đã (hầu như) phát triển. Phụ nữ cũng có thể làm bất cứ điều gì nam giới làm được. Tuổi thơ tôi không thiếu những sự kiện lần đầu Golda Meir ở Israel, Geraldine Ferraro trong liên danh với Mondale, Sandra Day O'Connor trong Tòa án tối cao, Sally Ride trong không gian.

Trước những bước tiến này, tôi bước chân vào đại học với niềm tin rằng những nhà nữ quyền trong thập niên sáu mươi và bảy mươi đã làm xong công việc vất vả là tìm sự bình đẳng cho thế hệ của tôi. Thế nhưng, nếu ai hỏi tôi là nhà nữ quyền, tôi sẽ nhanh chóng đính chính. Phản ứng này vẫn còn phổ biến hiện nay, theo nhà xã hội học Marianne Copper ) (Người đã góp phần hỗ trợ nghiên cứu cho quyển sách này). Trong bài báo năm 2011, "The New F-Word," Marianne viết về giáo sư Michelle Elam, người đã quan sát

một hiện tượng là trong khóa học Giới thiệu chung về Nghiên cứu nữ quyền. Mặc dù các sinh viên quan tâm đến sự bình đẳng giới và do đó đăng ký theo học về chủ đề này, các em lại :không cảm thấy thoải mái sử dụng cụm từ "nữ quyền." và càng hiếm có người tự nhận mình là nhà nữ quyền. Giáo sư Elam ghi nhận, như thế "bị gọi là nhà nữ quyền thì biết đâu sẽ có một thế lực thù địch nào đó tấn công bạn."

Nghe như một chuyện đùa: Bạn có nghe câu chuyện cười về một phụ nữ theo học khóa nghiên cứu nữ quyền nhưng lại nổi giận khi người ta gọi cô là nhà nữ quyền? Đó cũng chính là thái độ của tôi khi theo học đại học. Một mặt, tôi lập nhóm để khuyến khích phụ nữ theo học kinh tế và quản lý công. Mặt khác, tôi sẽ chối đây đẩy nếu có bất cứ gì dính dáng đến nữ quyền. Các bạn học của tôi cũng không ai cho mình là nhà nữ quyền. Tôi thấy buồn phải thừa nhận là chúng ta không nhìn thấy tác dụng ngược của nó đến phụ nữ khác xung quanh mình. Chúng tôi chấp nhận bức hí họa tiêu cực về hình ảnh một nhà nữ quyền đốt cháy áo ngực, không có óc hài hước, và căm ghét đàn ông. Đó không phải là hình ảnh chúng ta muốn bắt chước, một phần vì có vẻ như cô ấy trở thành nhà nữ quyền vì không quen được chàng trai nào. Thật kinh khủng, tôi biết - sự châm biếm của việc chống đối nữ quyền để thu hút chú ý và được chấp nhận của đàn ông. Nói cho đúng, bạn bè tôi và tôi, mặc dù ngây thơ, đã thật sự tin rằng thế giới không còn cần đến nhà hoạt động nữ quyền. Chúng tôi ngây thơ tin rằng không còn gì phải đấu tranh nữa.

Tôi vẫn mang thái độ này khi đi làm. Tôi nghĩ đơn giản nếu sự phân biệt giới tính vẫn còn, tôi sẽ chứng minh rằng nó sai. Tôi sẽ làm công việc của mình thật tốt. Tôi không biết rằng làm ngơ vấn đề chính là kỹ thuật sinh tồn cơ bản. Trong các tổ chức truyền thống, thành công tùy thuộc vào khả năng hòa nhập của người phụ nữ, hay nói nôm na, trở thành "một người trong bọn họ." Người phụ nữ đầu tiên gia

nhập thế giới kinh doanh mặc bộ vest trang trọng, áo sơ mi kín cổ. Một cựu lãnh đạo ngân hàng kể với tôi rằng bà luôn búi tóc trong suốt mười năm làm việc vì bà không muốn người ta nhận ra bà là phụ nữ. Mặc dù thời trang đã cho phép bớt cứng nhắc, phụ nữ vẫn lo ngại mình quá nổi bật. Tôi biết một kỹ sư tại một công ty công nghệ mới thành lập luôn gỡ bỏ hoa tai trước khi đi làm để các đồng nghiệp không để ý cô không phải là nam giới.

Khi tôi mới bắt đầu đi làm, người ta ít khi để ý đến giới tính của tôi (trừ một số trường hợp đặc biệt khi khách hàng muốn làm mai mối tôi cho con trai họ). Bộ vest nam tính không còn là thời trang, và tôi cũng không che giấu hay nhấn mạnh nữ tính của mình. Tôi chưa bao giờ báo cáo trực tiếp cho một phụ nữ - chưa từng bao giờ trong sự nghiệp của tôi. Trong công sở của tôi cũng có những phụ nữ cấp cao hơn, nhưng tôi không làm việc gần gũi với họ để biết họ đối mặt với vấn đề này hàng ngày như thế nào. Tôi chưa bao giờ được mời tham dự cuộc họp nào thảo luận về vấn đề giới tính, và chưa bao giờ có chương trình đặc biệt nào dành cho phụ nữ. Như vậy cũng không có vấn đề gì. Chúng ta đang hòa nhập, và không có lý do gì để thu hút chú ý vào chúng ta.

Nhưng mặc dù giới tính không được thừa nhận công khai, nó vẫn lấp lửng ngay rất gần bề mặt. Tôi bắt đầu nhìn thấy khác biệt trong thái độ đối với phụ nữ. Tôi bắt đầu nhận thấy nhân viên thường xuyên bị đánh giá không phải trên kết quả làm việc khách quan, mà dựa trên tiêu chuẩn chủ quan về độ hòa nhập của họ. Cuộc đi chơi mùa hè tại McKinsey là câu cá ngoài biển khơi và đa số các bữa ăn tối trong công ty đều kết thúc bằng mứt nhâm nhi whiskey và hút xì gà, khiến tôi đôi khi rất vất vả vượt qua bài trắc nghiệm "hòa nhập." Một đêm, dưới sự khích lệ của các phó tổng giám đốc nam giới, tôi hút thử một điếu xì gà - thử làm một anh chàng trong nhóm. Đáng tiếc việc hút thuốc làm

tôi buồn nôn và người tôi bốc mùi xì gà cả mấy ngày. Thay vì hòa nhập, tôi lại nổi bật hơn.

Những người khác hình như cũng nhận thấy tôi không phải là một anh chàng trong nhóm. Khi tôi được bổ nhiệm trưởng phòng hành chính tại Bộ tài chính năm 1999, nhiều người nhận xét với tôi, "Chắc một phần cũng nhờ cô là phụ nữ." Thật phát điên. Có thể họ không có ý xấu, nhưng ẩn ý của họ thì không giấu vào đâu: Tôi nhận được vị trí này không phải nhờ vào năng lực. Tôi cũng đoán được bên cạnh những người nói thẳng với tôi, có rất nhiều người khác nói sau lưng không mấy lịch sự. Tôi cân nhắc nên trả lời như thế nào. Tôi có thể giải thích là sau khi kiểm tra tôi không thấy hành động nào ưu tiên cho phụ nữ tại Bộ tài chính. Tôi có thể nhắc nhở họ rằng thành tích của tôi cũng không kém cạnh gì so với những người đã từng giữ chức vụ này. Nếu có thêm thời gian, tôi sẽ kể lại lịch sử hàng thế kỷ kỳ thị phụ nữ. Hay tôi có thể tát vào mặt người đó. Tôi đã thử tất cả những khả năng này ít nhất một lần. Ừ thì, không có vụ tát vào mặt. Nhưng tất cả những câu trả lời này đều không hiệu quả.

Đây là một tình huống không bên nào thắng. Tôi không thể chối cãi tôi là phụ nữ; cho dù có cố gắng, người ta vẫn phát hiện ra. Và tự bảo vệ mình chỉ càng làm cho tôi tỏ ra mình đang tự vệ. Cảm tính của tôi cũng như tín hiệu từ những người khác cảnh báo tôi rằng tranh luận vấn đề này chỉ càng làm tôi giống một nhà nữ quyền the thé. Và tôi không muốn thế. Tôi cũng lo ngại nếu chỉ ra bất lợi mà phụ nữ phải đối mặt trong văn phòng có thể bị hiểu lầm là than phiền hay đề nghị được đối xử đặc biệt. Vì thế tôi bỏ qua những nhận xét này. Tôi cố gắng làm việc cho tốt nhất.

Và rồi, theo thời gian, tôi bắt đầu nhìn thấy các bạn nữ và đồng nghiệp nữ dần dần rút lui khỏi công việc. Một số rút lui do ý muốn. Một số khác do quá bức mình, bị đẩy ra khỏi cửa bởi những công ty không cho phép đi làm theo thời



gian linh hoạt và được các anh chồng hào hứng đón nhận về nhà vì họ không phụ được bao nhiêu về phần việc nhà và nuôi dạy con cái. Những người khác vẫn tiếp tục đi làm nhưng tự hạn chế tham vọng. Tôi chứng kiến lời hứa làm lãnh đạo của thế hệ tôi đang dần trôi qua. Đến khi tôi vào làm cho Google được vài năm, tôi nhận thấy vấn đề vẫn không đổi. Vì thế mặc dù tôi rất sợ, tôi vẫn quyết định không rút đầu vào cát nữa mà bắt đầu lên tiếng.

Cũng may, tôi có đồng bọn. Năm 2005, tôi và đồng nghiệp Susan Wojcicki và Marissa Mayer cùng nhận thấy những diễn giả đến khu văn phòng của Google rất thú vị, nổi tiếng, và hầu như đều là nam. Để phản đòn, chúng tôi thành lập Women@Google và tổ chức chương trình mới với những người nổi tiếng như Gloria Steinem và Jane Fonda, lúc đó vừa mở Women's Media Centre. Tôi là cựu huấn luyện viên aerobics, tôi rất hào hứng được gặp Jane Fonda - và phải nín thở hóp bụng trong suốt khoảng thời gian gặp gỡ. Từ những gì tôi tìm hiểu về phong trào quyền phụ nữ, tôi nghĩ Gloria Steinem là người dễ chịu và thông thái, và thực tế đúng như vậy. Bà vừa dễ thương, vừa hài hước, và nồng ấm - hình ảnh trái ngược hoàn toàn với suy nghĩ của tôi về một nhà nữ quyền cứng nhắc.

Sau sự kiện Women@Google, Gloria mời tôi đến nói chuyện tại Woman's Media Center tại New York. Tôi gật đầu không cần suy nghĩ. Ngày trước khi diễn ra buổi nói chuyện, tôi ra sân bay cùng với Kim Malone Scott, người phụ trách nhóm xuất bản của Google. Kim là một nhà văn kinh nghiệm, nên tôi nghĩ có thể nhờ cô giúp tôi soạn thảo bài nói chuyện trong chuyến bay dài. Đến khi tôi đọc hết những email tồn đọng, thời gian đã là gần nửa đêm. Tôi quay sang Kim để nhờ giúp đỡ và thấy cô đã ngủ say. Lúc đó Facebook chưa phổ biến, tôi cũng đã tính đến chuyện "thụi (poke)" vào người cô. Nhưng tôi không dám đánh thức cô. Tôi nhìn vào màn hình trắng trơn, hoàn toàn không biết phải làm gì. Tôi chưa bao giờ nói trước công chúng về thực

trạng của một người phụ nữ. Chưa từng. Tôi không có những điểm nhấn hay bản nháp để dựa vào đó mà phát triển thêm. Rồi tôi nhận thấy sự việc này rất đáng nói...và thực tế tôi có rất nhiều điều để nói.

Tôi bắt đầu bài nói chuyện hôm sau với lời giải thích rằng trong ngành kinh doanh chúng ta được dạy phải hòa nhập, nhưng tôi bắt đầu nghĩ có thể đây không phải là cách tiếp cận đúng đắn. Tôi nói rằng giữa nam và nữ có sự khác biệt trong hành vi và cách người ta nhìn nhận những hành vi đó. Tôi thừa nhận rằng mình đã chứng kiến hiện tượng này diễn ra trong môi trường làm việc, và rằng để giải quyết vấn đề, chúng ta cần phải được phép nói về giới tính mà không sợ người ta nghĩ mình đang kêu ca, than phiền, đòi được đối xử đặc biệt, hay sắp kiện tụng. Rất nhiều người đồng tình chia sẻ với tôi trong ngày hôm đó. Rồi tôi quay lại Bắc California và cuộc đối thoại bị tạm hoãn.

Trong bốn năm tiếp theo, tôi có thêm hai lần nói chuyện về phụ nữ trong văn phòng, cả hai lần đều trong phòng kín với nhóm phụ nữ làm chuyên môn gần Stanford. Một ngày, Pat Mitchell gọi để bảo tôi rằng bà đang chuẩn bị giới thiệu TED Woman và mời tôi nói chuyện về truyền thông xã hội. Tôi nói với bà tôi nghĩ đến một đề tài khác và bắt đầu soạn ra một bài nói chủ đề phụ nữ làm thế nào có thể thành công trong công việc (bài nói chuyện này sau đó được TED đặt tên là "Tại sao chúng ta có quá ít phụ nữ làm lãnh đạo"). Tôi cảm thấy rất hào hứng. Và cũng rất nhanh chóng, tôi phát hiện không ai hào hứng như tôi. Bạn bè và đồng nghiệp - cả nam lẫn nữ - đều cảnh báo tôi bài nói chuyện này có thể làm hại đến sự nghiệp khi nó gán cho tôi hình ảnh một nữ giám đốc hoạt động chứ không phải là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp thực thụ. Nói cách khác, tôi sẽ không hòa nhập.

Tôi cũng lo họ nói đúng. Trình bày tại TED rất khác với những buổi nói chuyện trước kia của tôi. Mặc dù tôi sẽ nói

chuyện trước khán phòng rất ủng hộ tôi, bài nói sẽ được đăng trên web, và ai cũng có thể xem, chỉ trích.

Trong nội bộ Facebook, ít người phát hiện ra bài TEDtalk của tôi, những người biết đến nó đều phản hồi khá tích cực. Nhưng bên ngoài Facebook, chỉ trích không thiếu. Một đồng nghiệp cũ tại Bộ tài chính gọi cho tôi để nói rằng "mấy người khác" - dĩ nhiên, không có anh ta - tự hỏi tại sao tôi lại tập trung nói nhiều vào vấn đề phụ nữ hơn là về Facebook. Tôi đã cho công ty được hai năm rưỡi và đã nói chuyện không biết bao nhiêu lần về xây dựng lại tiếp thị xoay quanh biểu đồ xã hội và chỉ có duy nhất một bài nói chuyện về giới tính. Một người khác hỏi tôi, "Cái này là chuyện của cô rồi hả".

Vào lúc đó, tôi không biết phải trả lời như thế nào. Bây giờ thì tôi sẽ nói đúng. Tôi xem nó là chuyện của tôi vì chúng ta cần thay đổi hiện trạng. Cứ im lặng và cố gắng hòa nhập có thể là điều duy nhất mà thế hệ phụ nữ đầu tiên đi làm phải chịu; trong một số trường hợp, đây có thể vẫn là con đường an toàn nhất. Nhưng chiến lược này không giúp ích cho phụ nữ nói chung. Thay vào đó, chúng ta cần lên tiếng, xác định rào cản đang ngăn trở phụ nữ, và tìm giải pháp.

Sự phản hồi trước bài nói chuyện TEDtalk của tôi cho thấy nếu công khai nhắc đến các vấn đề này có thể tạo ra tác động khác biệt. Phụ nữ gửi bài nói cho bạn bè, đồng nghiệp, con gái, và chị em gái. Tôi bắt đầu nhận được email và thư viết tay từ phụ nữ trên khắp thế giới muốn chia sẻ câu chuyện về cách họ tự xây dựng sự can đảm để tìm thêm cơ hội, ngồi vào bàn nhiều hơn, và tin vào bản thân mình nhiều hơn.

Một trong những lá thư yêu thích của tôi là từ Sabeen Virani, một nhà tư vấn tại Dubai và là phụ nữ duy nhất trong văn phòng hơn ba trăm nhân viên. Cô muốn nói đến câu chuyện của tôi về vị lãnh đạo không thể chỉ đường đến

nhà vệ sinh nữ, vì như cô giải thích, trong văn phòng của cô, thậm chí còn không có nhà vệ sinh nữ.

Sabeen kể lại việc trong tuần đầu tiên tham gia dự án, khách hàng mời nhóm của cô đi ăn tối, nhưng cô không thể tham gia vì nhà hàng này không nhận khách nữ. Đừng nói đến chuyện ngồi cùng bàn - vào nhà hàng còn chưa được nữa là! Một số nam giới bày tỏ thái độ thù nghịch công khai với Sabeen. Những người khác xem như không có cô. Nhưng thay vì bỏ cuộc và chuyển sang một văn phòng khác thân thiện hơn, cô quyết định sẽ chứng minh cho mọi người rằng phụ nữ cũng có năng lực. Cuối cùng, cô thuyết phục được các đồng nghiệp và khách hàng chuyển đổi công năng một nhà vệ sinh thành nhà vệ sinh nữ cho riêng cô. Cô gửi tôi tấm hình cô đứng trước cửa phòng có gắn tấm bảng đơn giản nhưng đầy ý nghĩa "Nhà vệ sinh dành riêng cho phụ nữ".

Điều đáng mừng hơn là nam giới cũng phản ứng rất tích cực với bài nói chuyện. Bác sĩ John Probasco tại Trường Y Khoa Đại học Johns Hopkins kể với tôi rằng câu chuyện của tôi về việc phụ nữ rất ngại giơ tay phát biểu so với nam giới cũng rất giống trường hợp sinh viên của ông nên ông quyết định dẹp bỏ cơ chế giơ tay trả lời trong lúc đi thăm bệnh. Thay vào đó, ông gọi tên sinh viên nam và nữ một cách công bằng. Ông nhanh chóng nhận ra sinh viên nữ cũng biết rõ câu trả lời - thậm chí còn giỏi hơn - so với nam sinh viên. Chỉ trong một ngày ông đã làm gia tăng sự tham gia của sinh viên nữ. Chỉ cần một thay đổi nhỏ trong hành vi, ông đã làm thay đổi tình hình rất lớn.

Những thay đổi lớn có thể đến từ "kỹ thuật nhích," những can thiệp nhỏ, khuyến khích người ta thay đổi hành vi vào những thời điểm quan trọng. Chỉ hành động đơn giản là công khai về thói quen ứng xử cũng giúp đưa những vấn đề tiềm ẩn thành nhận thức. Ví dụ, Google có một hệ thống không giống ai là kỹ sư tự đề cử mình được thăng chức, và

công ty nhận thấy nam giới nhanh chóng tự đề cử hơn nữ giới. Ban giám đốc Google quyết định chia sẻ thông tin này công khai với các nhân viên nữ, và tỉ lệ tự đề cử của phụ nữ tăng đáng kể, đạt gần bằng tỉ lệ của nam giới.

Tất cả những phản hồi từ TED thuyết phục tôi nên tiếp tục lên tiếng và khuyến khích nhiều người khác cùng lên tiếng. Cần phải phá vỡ thế bế tắc. Nói chuyện có thể làm thay đổi tư duy, từ đó thay đổi hành vi, và dẫn đến thay đổi thể chế.

Tôi biết chuyện này không dễ. Người nào dám nêu lên vấn đề giới tính trong văn phòng đều đang nhúng chân vào dòng nước vừa sâu vừa đục. Chủ đề này bản thân nó đã tạo ra nghịch lý, buộc chúng ta phải thừa nhận khác biệt trong khi cố gắng đạt mục tiêu được đối xử như nhau. Phụ nữ, đặc biệt là những người ở cấp thấp, lo ngại vấn đề giới sẽ khiến họ trở nên thiếu chuyên nghiệp hay bị cho rằng đang tìm cách đổ lỗi cho người khác. Tôi đã lắng nghe phụ nữ bày tỏ sự bức bối do không được đánh giá đúng và thậm chí còn bị hạ nhục hàng ngày trong công việc. Khi tôi hỏi họ có lên tiếng về những than phiền này cho cấp trên, họ trả lời, "Ôi, không được đâu." Người ta sợ nếu nói ra sẽ làm tình hình càng tệ hơn hay thậm chí sẽ bị trừng phạt hay bị sa thải. Thà cứ chịu đựng sự bất công cho an toàn.

Đối với nam giới, đặt vấn đề này thậm chí còn khó khăn hơn. Một người bạn nam đang điều hành một tổ chức lớn từng thú nhận với tôi, "Nói chuyện công khai về đời sống tình dục của bạn cũng còn dễ hơn nói về giới." Việc anh không dám công khai thừa nhận câu nói này cũng cho thấy mức độ nghiêm trọng của nó. Vittorio Colao, CEO của Vodafone, kể với tôi rằng ông có chia sẻ bài TEDtalk của tôi cho ban lãnh đạo cấp cao vì ông cũng chia sẻ suy nghĩ của tôi rằng phụ nữ đôi khi tự kềm chế mình. Ông cũng tin rằng thông điệp này xuất phát từ phụ nữ thì dễ chấp nhận hơn từ nam giới. Quan điểm của ông hoàn toàn đúng. Nếu một

người nam đưa ra thông điệp này hay thậm chí chỉ cần nhẹ nhàng chỉ ra rằng phụ nữ có thể có hành động tự hạn chế chọn lựa của mình, anh ta sẽ bị bêu riếu.

Đóng cổng thảo luận là tự thua cuộc và làm hạn chế tiến bộ. Chúng ta cần trò chuyện và lắng nghe và tranh luận và phản bác và hướng dẫn và học hỏi và tiến hóa. Và với đa số nhà quản lý là nam giới, chúng ta cần họ cảm thấy thoải mái thảo luận trực tiếp vấn đề này với nhân viên nữ. Khi phụ nữ ngồi vòng ngoài bàn, người nam cần phải có khả năng kêu cô ấy lại và giải thích tại sao cô ấy cần phải biết ngồi vào bàn lần sau.

Ken Chenault, CEO của American Express, là người đi đầu trên mặt trận này. Ken công khai thừa nhận rằng trong cuộc họp, cả nam lẫn nữ đều có khuynh hướng cắt ngang người phụ nữ và công nhận ý tưởng là của người nam mặc dù chính người nữ nói lên đầu tiên.

Khi ông chứng kiến những hành vi này, ông dừng cuộc họp lại để chỉ ra hiện tượng. Nhận xét đến từ nhà lãnh đạo buộc nhân viên phải suy nghĩ lại. Một phụ nữ (hay người nam) cấp thấp hơn có thể can thiệp trong tình huống đồng nghiệp nữ bị cắt ngang. Cô ấy có thể nhẹ nhàng nhưng cương quyết lên tiếng, "Trước khi tiếp tục, tôi muốn nghe từ người [phụ nữ cấp cao]." Hành động này không chỉ có lợi cho người phụ nữ cấp cao mà còn nâng cao vị thế của người phụ nữ cấp thấp, vì khi bạn lên tiếng cho một người khác nó vừa thể hiện sự tự tin vừa là tinh thần đồng đội. Người phụ nữ cấp thấp được đánh giá là có năng lực và lịch sự.

Tại Facebook, tôi dạy cho các nhà quản lý biết khuyến khích phụ nữ chia sẻ về kế hoạch sinh con và giúp họ vươn đến cơ hội nghề nghiệp. Tôi cho phép nam giới được trích lời tôi nếu họ thấy không thoải mái sử dụng từ ngữ của mình. Tuy nhiên, cách tiếp cận này là tạm thời và không được áp dụng ở các công ty khác. Tốt hơn là mọi người đều

phải được phép nói về chủ đề này, công khai hay trong phòng kín.

Một rào cản là nhiều người tin rằng văn phòng là một chế độ nhân tài, nghĩa là chúng ta nhìn vào cá nhân, không nhìn vào nhóm, để xác định rằng năng lực, không phải giới, đã tạo nên khác biệt. Nam giới ở vị trí cấp cao thường không nhận thức được những quyền lợi họ hưởng đơn giản vì họ là nam giới, và điều này có thể khiến họ không nhìn thấy bất công áp đặt lên người phụ nữ. Phụ nữ ở cấp cao hơn cũng rằng nam giới vươn lên vị trí cấp cao là nhờ năng lực của họ, nên phụ nữ cố gắng tuân theo quy luật và làm việc chăm chỉ hơn để được thăng tiến thay vì đặt câu hỏi hay lên tiếng về khả năng thiên vị. Kết quả là, mọi người đều đồng lòng kéo dài một hệ thống bất công.

Đồng thời, chúng ta cũng phải cẩn thận không phải lúc nào cũng đưa vấn đề giới tính vào thảo luận. Tôi biết một CEO là nam rất quan tâm đến việc tuyển dụng và thăng tiến cho phụ nữ. Khi một nhân viên nữ mở đầu bài thương lượng bằng cách khẳng định rằng cô đáng được nhận chức danh cao hơn và đang bị hạ cấp chỉ vì cô là phụ nữ, điều này ngay lập tức khiến ông rơi vào tình trạng tự vệ. Cô đang nói sự thật, nhưng trong trường hợp này, sự thật của cô đi kèm với lời kết tội về mặt luật pháp. Ngay khi cô đặt vấn đề trong bối cảnh này, vị CEO không có cách nào khác là phải dừng cuộc trao đổi thân tình và gọi bộ phận nhân sự tham dự chính thức. Có thể tốt hơn trước tiên cô nên giải thích đóng góp của mình cho công ty và đề nghị được tăng chức.

Ngay cả hiện nay, nhắc đến giới trong những tình huống công việc cũng làm người ta không thoải mái thấy rõ. Nói cho đúng, nhiều tổ chức đã cố gắng tối đa để nhồi nhét cho người ta nhận thức những vấn đề này, đặc biệt là quấy rối tình dục. Nhưng mặc dù các hội thảo nhân sự có thể tham gia tăng nhận thức và góp phần bảo vệ nhân viên, chúng

cũng làm ẩn hiện bóng ma kiện tụng, và tạo ra rào cản cho những thảo luận này. Luật liên bang và tiểu bang được thiết kế để bảo vệ nhân viên không bị kỳ thị chỉ để cập rằng nhà tuyển dụng không được đưa ra quyết định dựa trên một số yếu tố được bảo vệ như giới, tình trạng mang thai, và tuổi tác. Nhưng các công ty thường đi xa hơn và đề nghị nhà quản lý không đặt câu hỏi nào liên quan đến các chủ đề này. Người nào chỉ cần hỏi một cách vô tư "Cô lập gia đình chưa?" hay "Cô có con chưa?" sau này có thể bị kết tội ra quyết định nhân sự dựa trên thông tin này. Kết quả là, nhà quản lý muốn giúp nhân viên nữ bằng cách chỉ ra những khác biệt giới trong phong cách làm việc có thể bị kết tội là phân biệt đối xử.

Lần đầu tiên tôi hỏi một nhân viên tiềm năng liệu cô ấy có cân nhắc sinh con trong thời gian sắp tới, tôi hiểu việc này có thể dẫn bản thân tôi và công ty đến với rủi ro kiện tụng. Khác với nhiều phụ nữ, vị trí của tôi có thể đánh giá được rủi ro này và tôi quyết định chấp nhận. Các đạo luật bảo vệ phụ nữ và người thuộc nhóm thiểu số, hay người thiểu năng, vãn vãn, không bị phân biệt đối xử là cần thiết, và tôi không có ý nói chúng nên bị loại bỏ. Nhưng tôi cũng từng chứng kiến tác động tiêu cực của chúng trong các đối thoại, đôi khi làm tổn hại cho người đáng lẽ phải được chúng bảo vệ. Tôi không có giải pháp nào cho tình trạng lưỡng nan này và đành phải để lại cho các chuyên gia chính sách công và luật pháp giải quyết. Tôi nghĩ vấn đề này cần được chú ý để tìm ra một cách đối mặt các vấn đề này sao cho vẫn bảo vệ mà không trở thành đàn áp.

Đa số người ta đều đồng ý thiên vị giới tồn tại...trong người khác. Dĩ nhiên, chúng ta sẽ không bao giờ bị lung lay bởi những ý kiến hời hợt và thiếu sâu sắc này. Thế nhưng, thực tế chúng ta đang lung lay. Quan điểm đã có từ trước về tính cách nam và nữ tác động đến cách chúng ta giao tiếp và đánh giá đồng nghiệp trong văn phòng. Một nghiên cứu năm 2012 nhận thấy khi đánh giá hai hồ sơ giống hệt nhau



cho vị trí quản lý phòng thí nghiệm của một sinh viên nam và một sinh viên nữ, các nhà khoa học thuộc cả hai giới đều cho ứng viên nam điểm cao hơn. Ngay cả khi hai sinh viên có cùng bằng cấp và kinh nghiệm, nhà khoa học vẫn nhận thấy sinh viên nữ có năng lực thấp hơn và đề nghị mức lương khởi điểm thấp hơn và ít cơ hội được cố vấn hơn. Các nghiên cứu khác về ứng viên xin việc, ứng viên học bổng, và nhạc công thử tài xin vào dàn nhạc đều có cùng kết luận: thiên vị giới tác động đến nhìn nhận của chúng ta về kết quả làm việc và thường làm tăng đánh giá của chúng ta về nam giới trong khi làm hạ thấp đánh giá về phụ nữ. Ngay cả hiện nay, các đánh giá không quan tâm đến giới vẫn cho thấy kết quả tốt hơn thuộc về phụ nữ. Đáng tiếc, đa số công việc vẫn yêu cầu phỏng vấn trực tiếp.

Tất cả chúng ta, kể cả tôi, đều thiên vị, cho dù chúng ta có thừa nhận hay không. Và nếu chúng ta cứ nghĩ mình là người rất khách quan có thể làm tình hình càng thêm tệ, tạo ra một trạng thái mà các nhà khoa học gọi là "điểm mù thiên vị." Điểm mù này khiến người ta quá tự tin vào khả năng đánh giá khách quan của mình đến mức họ không có những điều chỉnh phù hợp để tranh thiên vị. Khi đánh giá hai ứng viên nam và nữ được miêu tả hoàn toàn giống nhau cho chức vụ cảnh sát trưởng, những người tự nhận là trung lập thường thể hiện thiên vị nhiều hơn về ứng viên nam. Điều này không chỉ không có lợi mà còn rất nguy hiểm. Những người đánh giá trong nghiên cứu này thậm chí còn thay đổi tiêu chuẩn tuyển dụng để tạo cho nam giới lợi thế. Khi ứng viên nam có bằng cấp thuyết phục, nó được xem là một yếu tố thiết yếu để thành công trong vai trò cảnh sát trưởng. Nhưng khi ứng viên nam không có bằng cấp tốt, bằng cấp được cho là không cần thiết. Sự thiên vị này không thấy đối với ứng viên nữ. Thậm chí còn ngược lại. Khi ứng viên nữ có một kỹ năng, kinh nghiệm cụ thể, thì yếu tố này không được xem trọng. Vấn đề rút ra từ nghiên cứu này

là "tài năng" được điều chỉnh để biện minh cho sự phân biệt đối xử.

Các nhà khoa học xã hội tiếp tục phát hiện ra thêm nhiều ví dụ mới về thiên vị. Năm 2012, một loạt khảo sát so sánh nam giới trong các hôn nhân "hiện đại" (người vợ phải làm việc toàn thời gian bên ngoài gia đình) với nam giới trong hôn nhân "truyền thống" (người vợ chỉ ở nhà). Các nhà phân tích muốn xác định liệu tính chất cuộc hôn nhân có ảnh hưởng đến hành vi của nam giới trong công việc. Có đấy. So với nam giới trong hôn nhân hiện đại, nam giới trong hôn nhân truyền thống thường nhìn nhận không mấy tích cực về sự có mặt của phụ nữ trong lực lượng lao động. Họ cũng có nhiều lần từ chối thăng chức cho nhân viên nữ đủ năng lực và có khuynh hướng đánh giá các công ty có tỉ lệ nhân viên nữ cao là không hiệu quả. Nhà nghiên cứu đoán rằng nam giới trong hôn nhân truyền thống không hoàn toàn thù nghịch đối với phụ nữ, nhưng thay vào đó là "người phân biệt giới tính phóng khoáng" - có quan điểm tích cực nhưng đã lỗi thời về phụ nữ. (Một thuật ngữ khác tôi được nghe là "người ghét đàn bà dễ thương.") Những người này thậm chí còn cho rằng phụ nữ thật sự mạnh hơn trong một số lĩnh vực như lý luận đạo đức, do đó họ phù hợp hơn trong việc nuôi dạy con cái - và do đó họ không đủ sức thành công trong nghề nghiệp. Theo kiểu nào thì nam giới thuộc nhóm này không biết rằng quan điểm của họ đang làm tổn hại đến các đồng nghiệp nữ.

Một thiên vị khác là do khuynh hướng muốn làm việc với những người tương tự bản thân chúng ta. Innovisor, một công ty tư vấn, đã nghiên cứu hai mươi chín quốc gia và nhận thấy khi nam và nữ chọn đồng nghiệp để hợp tác, cả hai đều có khuynh hướng chọn người cùng giới. Trong khi một nhóm đa dạng sẽ mang lại kết quả tốt hơn. Với thông tin này, nhà quản lý nên chủ động tạo sự đa dạng khi lập nhóm. Hay ít nhất, nhà quản lý cũng nên nêu lên hiện tượng này để nhân viên thay đổi mình.

Những lần tôi chỉ ra thiên vị giới đã khiến nhiều người phải trợn mắt. Trong trường hợp tốt, người ta bắt đầu tự nhìn lại mình và cân nhắc về điểm mù của họ; trường hợp xấu, người ta tỏ ra tự vệ và giận dữ. Một ví dụ thường gặp về thiên vị là trong các đánh giá kết quả làm việc. Khi nhận xét về một phụ nữ, người đánh giá thường nêu lên quan ngại, "Mặc dù cô ấy làm việc tốt, cô ấy lại không được mọi người yêu mến." Khi tôi nghe những câu tương tự, tôi thường chỉ cho họ thấy nghiên cứu Heidi/Howard và sự đối nghịch giữa thành công và yêu quý dành cho phụ nữ. Tôi đề nghị người đánh giá phải cân nhắc khả năng người phụ nữ thành công này đang phải chịu một hình phạt giới. Người ta thường cảm thấy tin tưởng nghiên cứu này, gật đầu đồng tình, nhưng sau đó lại sững sờ trước ý kiến cho rằng giới đang tác động đến phản ứng của chính nhóm quản lý của họ. Họ sẽ tự bảo vệ quan điểm của mình bằng lập luận rằng đây không phải là do giới vì - aha! - cả nam và nữ đều có vấn đề với người phụ nữ thành công này. Nhưng hình phạt thành công hay yêu quý đều được áp dụng ở cả hai giới nam và nữ. Phụ nữ cũng góp phần nuôi sống tình trạng này.

Dĩ nhiên, không phải phụ nữ nào cũng xứng đáng được yêu quý. Một số phụ nữ bị ghét vì những hành vi mà họ cần phải thay đổi. Trong một thế giới hoàn hảo, họ sẽ nhận được những phản hồi có tính xây dựng và tạo cơ hội để thay đổi. Tuy nhiên, lên tiếng về thiên vị buộc người ta phải nghĩ thật kỹ xem đây là vấn đề thực thụ hay chỉ là cảm nhận. Mục tiêu của chúng ta là mang lại cho phụ nữ một điều nam giới nghiêm nhiên được nhận - không buộc tội khi chưa có chứng cứ.

Ngược lại, phụ nữ cũng nên cho phép cấp trên của người mình được hưởng quyền không buộc tội này. Cynthia Hogan là luật sư trưởng trong Ủy ban tư pháp Quốc hội dưới quyền của nghị sĩ lúc đó là Joe Biden trước khi rời chức năm 1996 sau khi sinh con đầu lòng. Kế hoạch của cô là sẽ quay lại đi làm sau vài năm. Nhưng khi đứa con thứ

hai chào đời thiếu tháng, mọi kế hoạch phải thay đổi. Mười hai năm sau, Phó tổng thống vừa thắng cử Biden gọi cho Cynthia đề nghị cô quay lại làm trưởng nhóm tư vấn luật cho Nhà trắng. "Phản ứng đầu tiên của tôi là tôi không có quần áo phù hợp, ngoại trừ quần tập yoga!" Cynthia kể. Nhưng lo ngại lớn nhất của cô là làm thế nào xoay xở được với giờ làm việc rất dài tại Nhà trắng mà vẫn có thời gian cho gia đình. Cô nói rất hay: "Tôi biết chuyện này có được hay không là tùy thuộc vào hai người đàn ông. Đầu tiên tôi hỏi ý kiến chồng mình xem anh ấy có thể giúp thêm về vấn đề con cái. Anh nói, "dĩ nhiên rồi, đến lượt em đi làm bên ngoài". Và sau đó tôi nói với vị Phó tổng thống mới đắc cử rằng tôi muốn dành nhiều thời gian ăn tối với các con. Ông ấy trả lời, "À, cô có điện thoại và tôi có thể gọi cho cô nếu cần thiết sau giờ ăn tối".

Cynthia tin rằng bài học rút ra từ câu chuyện này là "Đừng ngần ngại yêu cầu," ngay cả khi điều đó có vẻ không khả thi. Được mời vào một công việc cấp cao, đặc biệt là sau thời gian ở nhà rất dài, là một cơ hội tuyệt vời. Nhiều người hẳn đã chấp nhận ngay mà không cần biết mình có dành thời gian cho gia đình. Những người khác thì lại từ chối ngay, vì cho rằng ăn tối ở nhà mỗi ngày là một yếu tố không thể thương lượng. Hãy thẳng thắn để cơ hội tìm đến.

Mọi công việc đều đòi hỏi hy sinh. Vấn đề là phải tránh được những hy sinh không cần thiết. Điều này cực kỳ khó khăn vì nên văn hóa của chúng ta xem trọng sự tâm huyết. Chúng ta lo ngại rằng chỉ cần nhắc đến những ưu tiên khác cũng làm chúng ta trở thành nhân viên kém giá trị. Bản thân tôi cũng đã đối mặt vấn đề này. Như tôi đã kể, khi tôi có con, tôi thay đổi giờ làm việc để được ăn tối ở nhà với con. Nhưng tôi chỉ dám nói về sự thay đổi này trong thời gian gần đây. Và mặc dù việc tôi rời văn phòng sớm không tác động mấy đến kết quả công việc, thừa nhận tôi đã về nhà lúc năm giờ ba mươi hóa ra lại là chuyện lớn.

Lần đầu tiên tôi công khai thảo luận về giờ làm việc là lúc giới thiệu Facebook Women, một nhóm hỗ trợ phụ nữ trong công ty. Cuộc họp đầu tiên, do Lori Golder và Mike Schroepfer, người đứng đầu bộ phận kỹ thuật, điều hành, mở rộng cửa đón mọi nhân viên Facebook, kể cả nam giới. Trong phần Hỏi đáp, tôi nhận được câu hỏi (không thể tránh khỏi) về sự cân bằng công việc và gia đình. Tôi kể về việc tôi ra về để ăn cơm tối với con và sau đó truy cập lại vào mạng làm việc sau khi các con đi ngủ. Tôi nói rằng tôi chia sẻ lịch làm việc của mình với hy vọng sẽ khuyến khích những người khác tự điều chỉnh kế hoạch làm việc của họ. Mặc dù đã tính trước, tôi vẫn cảm thấy rất lo. Bao nhiêu năm làm việc đã ăn sâu vào tôi suy nghĩ rằng không bao giờ để cho người ta thấy mình không đóng góp 100% sức mình cho công việc. Thật đáng sợ khi nghĩ rằng có người nào đó, ngay cả những người dưới quyền tôi, nghi ngờ về sự siêng năng hay tâm huyết của tôi. Cũng may, chuyện này không xảy ra. Vài người tại Facebook, cảm ơn tôi đã nhắc đến vấn đề này, và mọi chuyện kết thúc ở đây.

Vài năm sau, nhà sản xuất Dyllan McGee phỏng vấn tôi trong loạt phim Makers của cô. Chúng tôi trao đổi về rất nhiều chủ đề, bao gồm cả lịch làm việc của tôi. Đoạn phim đã được đăng trên mạng và ngay lập tức chủ đề này trở nên nóng bỏng. Nhờ vào truyền thông xã hội (đáng đời cho tôi), mọi người đều có ý kiến về việc tôi rời văn phòng lúc năm giờ ba mươi. Tôi nhận được hoa kèm theo một lời cảm ơn. Mike Callahan, luật sư tại Yahoo vào lúc đó, cho tôi biết nhiều phụ nữ giữ các vị trí cấp cao trong bộ phận pháp lý của ông nói rằng họ cũng đồng cảm với những gì tôi nói và quyết định sẽ noi gương tôi. Tác giả Ken Auletta nói rằng tôi không thể được nhắc đến trên báo nhiều hơn ngay cả khi tôi cầm búa giết người. Mặc dù tôi thấy vui vì đã khởi động cuộc thảo luận, sự chú ý của dư luận gây cho tôi cảm giác hơi sợ rằng có người sẽ phản đối và sa thải tôi. Tôi phải tự nói với mình rằng không thể có chuyện buồn cười như vậy.

Tuy nhiên, sự ồn ào này càng làm tôi nhận thức được tình hình khó khăn đến mức nào nếu đó là một người có vị trí thấp đòi hỏi hay thừa nhận họ làm việc thao lịch này. Chúng ta còn phải đi rất xa thì mới đạt đến sự chấp nhận được làm việc linh hoạt. Và nó chỉ đến nếu chúng ta tiếp tục và liên tục đề cập.

Hành động khó khăn, nhưng lợi ích thì rất nhiều. Chúng ta không thể thay đổi những gì chúng ta không nhận thức được, và một khi đã nhận thức, chúng ta không thể không thay đổi.

Ngay cả một tổ chức có truyền thống lâu đời như Trường kinh doanh Harvard (HBS) cũng có thể thay đổi nhanh chóng khi vấn đề được đề cập trực diện. Trong lịch sử tại HBS, sinh viên nam quốc tịch Mỹ luôn có kết quả học tập vượt qua phụ nữ và sinh viên quốc tế. Khi Nitin Nohria được bổ nhiệm làm Hiệu trưởng năm 2010, ông đặt sứ mệnh cho mình là phải rút ngắn khoảng cách này. Ông bổ nhiệm Youngme Moon làm phó Hiệu trưởng phụ trách chương trình MBA, người phụ nữ đầu tiên giữ chức vụ này trong lịch sử hơn trăm năm của ngôi trường. Ông cũng tạo ra một vị trí mới cho Robin Ely, chuyên gia về giới và đa dạng.

Phó hiệu trưởng Moon, cùng với Giáo sư Frances Frei, dành hẳn một năm để nghiên cứu văn hóa của trường. Họ đến thăm từng lớp học và thảo luận về những thách thức mà phụ nữ và sinh viên quốc tế gặp phải. Sau đó họ dùng kiến thức này để hình thành một chương trình được Hiệu trưởng Nohria gọi là "cấp độ tư duy mới". Không đặt ra những thay đổi lớn, họ bắt đầu từ những món nhẹ nhàng - những điều chỉnh mà sinh viên có thể thực hiện ngay lập tức, ví dụ như chú ý hơn đến ngôn ngữ dùng trên lớp. Họ đặt ra một định nghĩa mới về lãnh đạo: "Lãnh đạo là làm cho người khác thấy tốt hơn với sự có mặt của bạn và đảm bảo tác động này vẫn phải chịu trách nhiệm về tác động

của hành vi của mình đối với người khác. Người nào vi phạm các nguyên tắc này, hay thậm chí tổ chức một sự kiện vi phạm nguyên tắc, đều phải chịu trách nhiệm. Năm thứ hai, HBS đưa ra những dự án theo nhóm nhỏ để khuyến khích hợp tác giữa các sinh viên vốn dĩ không làm việc cùng nhau. Họ cũng thêm vào một chương trình học thực tế kéo dài cả năm, có lợi cho những sinh viên không thoải mái đóng góp trong một lớp đông người.

Đến cuối khóa, khoảng cách trong kết quả học tập gần như đã biến mất. Nam, nữ, sinh viên quốc tế đều có mặt tương xứng trên bảng danh dự. Ngoài ra còn một lợi ích khác. Một kết quả mà nhiều người cảm thấy ngạc nhiên, đó là sự hài lòng của sinh viên gia tăng, không chỉ trong nhóm sinh viên nữ và nước ngoài, mà cả với các nam sinh viên Mỹ. Với một môi trường bình đẳng hơn, ai cũng vui hơn. Và tất cả điều này đã đạt được chỉ trong hai năm ngắn ngủi.

Lợi ích xã hội không được phát không. Bạn phải nắm bắt lấy chúng. Lãnh đạo phong trào phụ nữ - từ Susan B. Anthony đến Jane Addams đến Alice Paul đến Bella Abzug đến Flo Kennedy đến nhiều người khác - đã lớn tiếng và can đảm đòi hỏi cho quyền lợi mà chúng ta được hưởng ngày hôm nay. Lòng can đảm của họ đã làm thay đổi văn hóa và luật pháp để mang lại lợi ích cho tất cả chúng ta. Nhìn lại, không hiểu tại sao tôi và các bạn sinh viên lại tự tạo khoảng cách với những thành quả mà các nhà nữ quyền thời kỳ đầu đã phải vất vả lắm mới giành được. Đáng lẽ chúng ta phải vỗ tay hoan nghênh nỗ lực của họ. Thay vào đó, chúng ta lại hạ thấp giọng, cho rằng cuộc chiến đã kết thúc, và với sự rút lui này chúng ta đã làm hại mình.

Giờ đây tôi tự hào gọi mình là một nhà nữ quyền. Nếu Tip O' Neill còn sống, tôi sẵn sàng nói với ông rằng tôi là cô gái trong đội múa cổ vũ cho nữ quyền. Tôi hy vọng có thêm nhiều phụ nữ, nam giới sẽ cùng tôi chấp nhận cái nhãn khác biệt này. Hiện tại, chỉ có 24% phụ nữ tại Mỹ cho rằng

mình là nhà nữ quyền. Thế nhưng với một định nghĩa nữ quyền cụ thể hơn - "Nhà nữ quyền là người tin vào sự bình đẳng xã hội, chính trị, kinh tế giữa các giới" - tỉ lệ phụ nữ đồng tình tăng đến 65%. Đây là một bước tiến lớn theo hướng chúng ta cần đi.

Từ ngữ cũng quan trọng, nhưng tôi không nghĩ tiến bộ là nhờ chúng ta chấp nhận bị dán nhãn. Tôi tin rằng tiến bộ là nhờ chúng ta sẵn sàng lên tiếng về tác động của giới đến bản thân. Chúng ta không thể tiếp tục giả vờ không tồn tại thiên vị, hay chúng ta phải nói tránh nói khéo. Và như Trường kinh doanh Harvard chứng minh, kết quả của một ngôi trường bình đẳng không chỉ là kết quả tốt hơn cho tổ chức, mà có thể là hạnh phúc đến cho mọi người.



# **CHƯƠNG 11**

## **Chung tay vì một thế giới bình đẳng**

Tôi bắt đầu quyển sách với lời thừa nhận rằng phụ nữ tại các nước phát triển có cuộc sống tốt đẹp hơn bao giờ hết, nhưng mục tiêu bình đẳng thật sự vẫn còn lẫn tránh chúng ta. Vậy chúng ta sẽ tiến lên như thế nào? Đầu tiên, chúng ta phải thống nhất là bình đẳng thật sự đáng lẽ phải đến từ lâu, và bình đẳng chỉ đến khi có thêm nhiều phụ nữ vươn tới vị trí lãnh đạo cấp cao trong mọi chính phủ, mọi ngành nghề. Sau đó chúng ta phải dốc sức đạt mục tiêu này. Tất cả chúng ta - nam hay nữ - đều phải hiểu và thừa nhận các khuôn mẫu chuẩn và thái độ thiên vị đang che lấp niềm tin của chúng ta và kéo dài tình trạng hiện tại. Thay vì làm ngơ trước sự phân biệt, chúng ta cần chấp nhận và biến đổi chúng.

Suốt nhiều thập niên, chúng ta đã tập trung mang lại cho phụ nữ quyền chọn lựa làm việc trong nhà hay bên ngoài. Chúng ta đã ăn mừng việc phụ nữ có quyền đưa ra quyết định này, và điều đó hoàn toàn đúng. Nhưng chúng ta phải tự hỏi tại sao trong khi tập trung ủng hộ việc chọn lựa cá nhân, chúng ta lại không khuyến khích phụ nữ vươn tới vị trí lãnh đạo. Đã đến lúc phải tung hô những cô nàng hay bà mẹ muốn ngồi vào bàn, tìm kiếm thách thức, và bước mạnh mẽ vào sự nghiệp.

Hiện nay, mặc dù chúng ta đã đạt được nhiều thứ, cả nam giới và lẫn phụ nữ đều chưa có quyền chọn lựa thực sự. Trừ khi được hỗ trợ từ nhà tuyển dụng và đồng nghiệp, cũng như người bạn đời chia sẻ các trách nhiệm trong gia

đình, phụ nữ vẫn chưa có quyền chọn lựa thực sự. Và trừ khi nam giới hoàn toàn được kính trọng vì đóng góp công sức xây đắp gia đình, họ cũng chưa có chọn lựa thực sự. Cơ hội ngang bằng không được xem là ngang bằng trừ khi mọi người được khuyến khích nắm bắt những cơ hội này. Chỉ khi đó cả nam lẫn nữ mới phát huy hết tiềm năng của mình.

Tất cả đều không thể đạt được trừ khi chúng ta phải cùng nhau theo đuổi mục tiêu này. Nam giới cần ủng hộ phụ nữ, và - tôi ước gì nó đến tự nhiên không cần nhắc nhở - phụ nữ cũng phải ủng hộ phụ nữ. Giáo sư Stanford Deborah Gruenfeld đã lập luận : "Chúng ta cần phải che chắn cho nhau, làm việc cùng nhau, và ứng xử như một khối liên minh. Xét trên từng cá nhân quyền lực của chúng ta rất thấp. Chung tay nhau, chúng ta chiếm 50% dân số và đó là quyền lực thực sự". Mặc dù nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng trong quá khứ phụ nữ không phải lúc nào cũng chung tay. Thực tế, có nhiều ví dụ đáng buồn về việc phụ nữ hành động theo hướng ngược lại.

Chúng ta là thế hệ mới và chúng ta cần một cách tiếp cận mới.

Mùa hè năm 2012, cựu đồng nghiệp của tôi tại Google, Marissa Mayer, được bổ nhiệm làm CEO của Yahoo. Tôi, cũng như một số bạn bè và hội đồng quản trị tại Yahoo, biết là cô ấy đang bước vào những tháng cuối cùng của thai kỳ. Dĩ nhiên, đã có nhiều người đàn ông đón nhận trách nhiệm to tát khi vợ họ chỉ còn vài tuần là sinh con, và chẳng ai nhắc đến nó như một vấn đề, trong khi đó, chuyện của Marissa nhanh chóng được đề cập trên tranh nhất. Cô được vinh danh là CEO đầu tiên của một công ty trong danh sách Fortune 500 mà lại mang thai. Các nhà nữ quyền tung hô. Sau đó Marissa tuyên bố: "Tôi sẽ nghỉ hộ sản vài tuần, và tôi sẽ vẫn làm việc trong thời gian này." Nhiều nhà nữ quyền im lặng. Nghỉ hộ sản chỉ trong một thời gian ngắn ngủi như vậy không phải là mong muốn hay khả thi đối với tất cả mọi

người, họ lập luận rằng Marissa đã làm tổn hại đến sự nghiệp nữ quyền khi tạo ra những kỳ vọng bất hợp lý.

Vậy thì đây là một bước đại nhảy vọt cho nữ giới và chỉ một bước lùi khiêm tốn? Dĩ nhiên là không. Marissa trở thành CEO trẻ nhất của một công ty Fortune khi đang mang thai. Cô ấy tự quyết định cách quản lý sự nghiệp và gia đình của mình và chưa bao giờ tuyên bố rằng đây là cách áp dụng cho tất cả mọi người. Nếu cô ấy cắt giảm thời gian nghỉ hộ sản tại Yahoo xuống còn hai tuần cho tất cả nhân viên, lúc đó mới phải lo ngại. Cô ấy không làm thế, nhưng vẫn bị chỉ trích. Ngay cả một thành viên quốc hội tại Châu Âu cũng phải can thiệp. Cũng như mọi người khác, chỉ có Marissa là biết rõ nhất về khả năng của mình trong trường hợp cụ thể của mình. Nhà báo Kara Swisher chăm sóc em bé, vậy mà không ai nhớ đến chi tiết này". Phụ nữ muốn nghỉ hộ sản hai tuần, hay hai ngày, hay hai năm, hay hai mươi năm đều xứng đáng được sự ủng hộ của mọi người.

Trường hợp của Marissa cho thấy, phụ nữ giữ chức vụ quyền lực thường bị soi xét nhiều hơn. Do đa số lãnh đạo là nam giới, người ta không thể khái quát hóa từ một người nào cả. Nhưng số lượng ít ỏi lãnh đạo là nữ khiến cho chỉ cần một người cũng được xem là đại diện cho cả một thế giới. Và do người ta thường xem nhẹ và không thích lãnh đạo nữ, cái nhìn khái quát này thường bất lợi. Điều này không chỉ bất công đối với cá nhân mà còn khẳng định lại rằng phụ nữ thành công thường không được yêu mến. Một ví dụ minh họa tuyệt vời xảy ra vào tháng 5/2012, khi một người viết blog cho tạp chí Forbes đăng một bài viết có tựa đề "Sheryl Sandberg là cô gái của Thung lũng - như Kim Polese trước kia." Anh ta bắt đầu bài so sánh với đoạn miêu tả về Kim, một doanh nhân công nghệ thời kỳ đầu, một "đốm sáng" giữa thập niên 1990, đạt thành công không phải nhờ thực lực, mà nhờ "có mặt đúng nơi đúng thời điểm, trẻ trung, xinh đẹp và khéo ăn nói." Tay "Blogger" này lập

luận, "Tôi nghĩ Polese là một câu chuyện cảnh báo cho Sheryl Sandberg." Ủi cha.

Kim và tôi chưa bao giờ gặp nhau hay trò chuyện với nhau trước sự kiện này, nhưng cô ấy bảo vệ cả hai chúng tôi. Trong bài trả lời chính thức, cô miêu tả cảm xúc khi đọc bài viết trên blog và kể rằng "suy nghĩ đầu tiên là - buồn quá. Buồn vì xét trên khía cạnh một ngành công nghiệp và một xã hội, sau hai thập niên chúng ta vẫn chưa tiến bộ về quan điểm đối với phụ nữ và lãnh đạo. Không khác gì tất cả những bài báo viết theo phong trào, rập khuôn, bài báo này đưa ra những thông tin hoàn toàn sai." Sau khi đính chính các dữ liệu, cô nói tiếp, "Quan điểm này rất phổ biến để hạ thấp, gạt phụ nữ ra ngoài lề khỏi các vị trí lãnh đạo." Rất nhiều độc giả khác cũng lên tiếng cho rằng bài viết trên blog này là phân biệt giới tính và tác giả phải đăng lời xin lỗi cũng như rút bài khỏi trang blog.

Tôi rất biết ơn Kim đã lên tiếng ủng hộ. Càng có nhiều phụ nữ lên tiếng ủng hộ nhau càng tốt. Đáng buồn, việc này không phải lúc nào cũng diễn ra. Và có vẻ như càng ít khi phụ nữ lên tiếng về một vấn đề liên quan đến giới. Các chỉ trích tấn công vào Marrissa về kế hoạch nghỉ hộ sản của cô hầu như đều bắt nguồn từ phụ nữ. Đây cũng là kinh nghiệm mà tôi đã trải qua. Ai cũng thích xem đánh nhau - đặc biệt là phụ nữ đánh nhau. Giới truyền thông sẽ tường thuật liên tục khi phụ nữ tấn công phụ nữ, và làm loãng vấn đề cốt lõi. Khi các tranh luận được viết thành "cô này nói A/Cô kia nói B," tất cả chúng ta đều thua thiệt.

Mọi phong trào đấu tranh xã hội đều phải giải quyết vấn đề mâu thuẫn trong nội bộ, một phần vì những người ủng hộ đều có nhiệt huyết và không phải lúc nào cũng thống nhất với nhau trên mọi quan điểm, mọi giải pháp. Betty Friedan đã nổi tiếng về việc ngu ngốc từ chối làm việc chung - thậm chí không chịu bắt tay - với Gloria Steinem. Họ đều đóng góp rất nhiều cho sự đấu tranh vì

quyền phụ nữ. Nhưng giá như họ có thể làm việc chung? Liệu họ có thể đưa chính nghĩa đi xa hơn không?

Rất nhiều người trong chúng ta thật sự quan tâm đến những vấn đề này. Chúng ta nên cố gắng nhanh chóng giải quyết những khác biệt, và ngay cả khi chúng ta bất đồng, hãy tập trung vào mục tiêu chung. Đây không phải là lời van xin mọi người bớt tranh luận, chỉ là nên tranh luận một cách xây dựng. Trong trường hợp của Marissa, đáng lẽ thật tuyệt nếu chúng ta tập trung vào những thành tựu đột phá của cô. Nhờ vào sự bổ nhiệm cấp cao này, những công ty khác cũng có thể cân nhắc tuyển dụng phụ nữ mang thai cho vị trí lãnh đạo, và các bà mẹ mang thai cũng thoải mái nộp đơn tuyển dụng. Khi hạ thấp thành quả của Marissa, cuộc tấn công này hạ thấp tất cả chúng ta.

Sự thật đau lòng đối với phụ nữ muốn đạt vị trí lãnh đạo cao hơn, một trong những rào cản đôi khi lại chính là các phụ nữ đã ở vị trí lãnh đạo. Phụ nữ thuộc thế hệ đi trước tôi tin rằng, mà phần nào họ cũng đúng, là chỉ có một phụ nữ được phép vươn đến cấp lãnh đạo trong bất cứ công ty nào. Trong thời đại chỉ quan tâm hình thức, phụ nữ nhìn quanh phòng và thay vì gắn kết với nhau đấu tranh chống lại một hệ thống bất công, họ thường nhìn nhau như đối thủ cạnh tranh. Tham vọng làm bùng lên thù nghịch, và phụ nữ bị ngó lơ, hạ thấp, và thậm chí còn bị phá hoại bởi những phụ nữ khác.

Trong thập niên 1970, hiện tượng này phổ biến đến mức cụm từ "ong chúa" đã được dùng để miêu tả phụ nữ tỏa sáng trong vai trò lãnh đạo, đặc biệt là trong những ngành nghề thường do nam giới nắm quyền, và sử dụng quyền lực của mình để ngăn cản những "con ong thợ" nữ ở phía dưới. Đối với một số người, điều này đơn giản chỉ là tự bảo vệ bản thân. Đối với nhiều người khác, nó thể hiện nhận thức của họ trong một xã hội luôn cho rằng nam giới phải đứng trên nữ giới. Theo nghĩa này, hành vi "ong chúa"

không chỉ là nguyên nhân dẫn đến phân biệt giới mà còn là hệ quả của sự phân biệt này. Ông chúa thừa nhận thực trạng thấp kém của phụ nữ và để bản thân cảm thấy xứng đáng, họ cũng chỉ muốn tạo mối quan hệ với nam giới.

Thông thường, các cô ông chúa này được tưởng thưởng nếu duy trì hiện trạng xã hội và không thúc đẩy sự phát triển cho phụ nữ.

Đáng tiếc, thái độ "chỉ có thể có một" đến nay vẫn còn tồn tại. Phụ nữ không việc gì phải cạnh tranh với nhau nữa, nhưng nhiều người vẫn giữ thái độ này. Trong một số trường hợp, phụ nữ đặt dấu hỏi về mức độ hy sinh vì sự nghiệp, khả năng đấu tranh, và năng lực lãnh đạo các đồng nghiệp nữ. Một nghiên cứu nhận thấy các giáo sư nữ tin rằng sinh viên nam theo học tiến sĩ chấp nhận hy sinh cho sự nghiệp nhiều hơn sinh viên nữ, mặc dù khảo sát trong các sinh viên này không có bằng chứng nào về khác biệt giới trong vấn đề cống hiến cho công việc. Các nghiên cứu khác cũng nhận thấy khi phụ nữ thành công, đặc biệt là trong bối cảnh thiên vị giới, khả năng nhìn thấy phân biệt giới của họ bị giảm hẳn.

Thật đáng buồn khi nghĩ đến việc phụ nữ đang cản trở nhau. Cựu ngoại trưởng Madeleine Albright từng nói: Địa ngục có một chỗ đặc biệt dành riêng cho những phụ nữ không chịu giúp nhau." Và hậu quả không chỉ tác động đến cá nhân. Quan điểm tiêu cực của phụ nữ về phụ nữ thường bị xem là đánh giá khách quan - đáng tin hơn quan điểm của nam giới. Khi phụ nữ lên tiếng thiên vị giới, họ đã hợp pháp hóa hiện tượng này. Rõ ràng, thái độ tiêu cực này không dựa trên giới nếu nó xuất phát từ một phụ nữ khác, phải không? Không phải, Phụ nữ không nhận ra chính họ đang tiếp thu những thái độ xem thường phụ nữ và phát ngược lại ra ngoài. Kết quả là, phụ nữ không chỉ là nạn nhân của sự phân biệt, họ cũng góp phần kéo dài sự phân biệt này.

Đáng mừng là có cơ sở hy vọng thái độ này đang từng ngày thay đổi. Một khảo sát gần đây cho thấy "phụ nữ có tiềm năng" trong ngành kinh doanh muốn đóng góp ngược lại và 73% đã tìm đến những phụ nữ khác để giúp họ phát triển tài năng. Hầu hết những phụ nữ trong nghề nghiệp mà tôi được gặp đều cố gắng hết sức để giúp đỡ. Khi tôi còn là một thực tập sinh mùa hè tại McKinsey, tôi được gặp Diana Farrell, một ngôi sao tư vấn, tại một hội thảo toàn công ty tại Colorado. Diana vừa phát biểu trong một hội đồng chủ tọa mà tôi được tham dự và sau đó chúng tôi tình cờ chạm mặt nhau - biết đâu không - trong phòng vệ sinh. Chúng tôi tiếp tục trò chuyện sau đó, và cô ấy trở thành bạn thân cũng như nhà tư vấn đáng tin cậy cho tôi. Nhiều năm sau, cô ấy là một trong số ít người khuyến khích tôi gia nhập Google.

Phụ nữ càng giúp đỡ lẫn nhau, chúng ta càng giúp chung cho chúng ta nhiều hơn. Hành động theo kiểu liên minh thật sự mang lại hiệu quả. Năm 2004, bốn lãnh đạo nữ tại Merrill Lynch bắt đầu ăn trưa cùng nhau mỗi tháng một lần. Họ chia sẻ thành tựu cũng như nỗi bức dọc. Họ chia sẻ ý tưởng về công việc. Sau buổi ăn trưa, họ quay lại văn phòng và khoe khoang về thành quả của nhau. Họ không thể khoe khoang về bản thân, nhưng họ dễ dàng làm được việc đó cho đồng nghiệp. Sự nghiệp của họ thăng hoa và mỗi người đều nhanh chóng được thăng chức giám đốc điều hành hay giám đốc chi nhánh. Công chúa đã ra đi, và cả tổ ong trở nên mạnh mẽ hơn.

Tôi biết không phải mọi phụ nữ đều tìm được sự hỗ trợ tích cực như vậy từ phụ nữ, và ngạc nhiên hơn, chúng ta thường kỳ vọng điều này. Đa số phụ nữ không cho rằng nam giới sẽ cố gắng tìm đến và giúp đỡ họ, nhưng chúng ta giả định đã có sẵn sợi dây kết nối trong cùng giới. Chúng ta tưởng tượng cảnh phụ nữ ứng xử mang tính cộng đồng và có thể điều này xuất phát từ chính suy nghĩ thiên vị của chúng ta. Trong cuộc đời sự nghiệp, tôi cảm giác một phụ

nữ ở vị trí cao hơn đã đối xử không hay với tôi. Cô ấy than phiền về tôi và nhóm làm việc của tôi sau lưng nhưng không chịu trao đổi vấn đề trực tiếp với tôi, ngay cả khi tôi hỏi thẳng. Khi tôi gặp cô lần đầu, tôi hy vọng tràn trề rằng cô là một đồng minh. Nhưng khi cô hóa ra không chỉ không giúp đỡ mà còn hằn học, tôi không chỉ cảm thấy thất vọng; tôi cảm thấy bị phản bội.

Sharon Meers giải thích với tôi rằng cảm giác bị phản bội này có thể thấy trước. Thực tế, cả nam lẫn nữ đều đòi hỏi các phụ nữ khác trong văn phòng dành nhiều thời gian và tình cảm. Chúng ta muốn phụ nữ phải dễ thương hơn và có thể giận dữ nếu họ không tuân theo kỳ vọng này. "Tôi nghĩ đây là lý do khiến người ta phản đối việc lãnh đạo nữ bị đánh giá là đối xử "bần tiện" với phụ nữ khác," Sharon nói với tôi. "Tôi nghĩ đây là tiêu chuẩn nước đôi từ chính chúng ta khi chúng ta đánh giá lãnh đạo nam và nữ."

Tôi nhận thấy giả sử trường hợp người phụ nữ cấp cao này là nam và cư xử kiểu này, có thể tôi vẫn bức dọc, nhưng tôi sẽ không thấy thất vọng. Đã đến lúc phải loại bỏ tiêu chuẩn nước đôi. Giới sẽ không làm trầm trọng hơn hay bao biện cho cách đối xử thô lỗ và làm ngơ. Chúng ta nên kỳ vọng hành vi chuyên nghiệp, tử tế từ tất cả mọi người.

Liên minh hỗ trợ cũng cần phải có cả nam, nhiều người nam cũng quan tâm đến vấn đề bất bình đẳng giới không kém gì nữ. Năm 2012, Kunal Modi, một sinh viên tại Trường Kennedy thuộc Harvard, viết một bài báo kêu gọi nam giới "nam giới lên tiếng về các vấn đề gia đình và văn phòng." Anh lập luận "vì mục tiêu kết quả hoạt động của các công ty Mỹ và lợi nhuận cho cổ đông, nam giới phải đóng vai trò tích cực trong việc đảm bảo nhân viên trẻ tài năng (thường là phụ nữ...) được khuyến khích theo đuổi con đường thăng tiến trong sự nghiệp...Vậy nên, nam giới, hãy xắn tay áo, không phải theo kiểu kẻ cả làm từ thiện giúp cho mẹ, cho



vợ, cho con gái - mà nhân danh bản thân chúng ta, công ty chúng ta, và tương lai của đất nước chúng ta."

Tôi hoan nghênh thông điệp của Kunal, đặc biệt là việc anh nhấn mạnh sự tham gia chủ động. Nam giới phải chủ động tìm đến những ứng viên đủ năng lực để tuyển dụng và thăng chức. Và nếu không tìm ra ứng viên đủ năng lực, chúng ta cần phải đầu tư thêm vào việc tuyển dụng, đào tạo, cố vấn cho phụ nữ để họ có được kinh nghiệm cần thiết.

Cuộc chiến "chúng ta chống lại họ" sẽ không đưa chúng ta đến sự bình đẳng thật sự. "Chúng ta chống lại chúng ta" cũng thế, mà giáo sư luật Joan Williams tại U.C.Hastings gọi là "cuộc chiến giới." Những cuộc chiến này nổ ra trên nhiều mặt trận, nhưng cuộc chiến các bà mẹ, trong đó các bà mẹ đi làm chống lại các bà mẹ nội trợ, thu hút chú ý nhiều nhất. Giáo sư Williams giải thích, "Cuộc chiến các bà mẹ rất chua chát vì nhân cách của cả hai nhóm đều bị tổn thương do vi phạm một lý tưởng khác của xã hội: Người làm việc lý tưởng được định nghĩa là người lúc nào cũng hy sinh cho công việc, và "người mẹ tốt" được định nghĩa là lúc nào cũng hy sinh cho con cái. Vì thế người phụ nữ làm việc lý tưởng phải chứng minh rằng, mặc dù không phải lúc nào cũng túc trực bên con cái, con cái họ vẫn tốt, tốt, tốt...Người phụ nữ từ chối hình ảnh người làm việc lý tưởng và chấp nhận phát triển sự nghiệp chậm hơn (hay thậm chí không có sự nghiệp nào cả) cần phải chứng minh rằng sự thỏa hiệp này là cần thiết, mang lợi ích cho gia đình. Và thế là bạn có hai nhóm phụ nữ đánh giá lẫn nhau, vì không có nhóm nào sống đúng như lý tưởng đối nghịch này."

Giáo sư Williams nói hoàn toàn đúng. Một trong những mâu thuẫn khi phải chọn lựa là chúng ta đều có những chọn lựa khác nhau. Chi phí cơ hội bao giờ cũng có, và tôi chưa từng thấy người phụ nữ nào cảm thấy hoàn toàn thoải mái với tất cả quyết định của mình. Kết quả là, chúng ta đổ bực

dọc này lên những người nhắc nhở về con đường ta đã bỏ qua. Cảm giác tội lỗi và bất an khiến chúng ta nghi ngờ bản thân, và từ đó, ghét nhau.

Trong bức thư gửi tờ The Atlantic tháng 6/2012, chủ tịch của Barnard, Debora Spar viết về cảm xúc lộn xộn và phức tạp này, giải thích tại sao cô và nhiều phụ nữ thành công khác cảm thấy có tội. Cô quyết định đó là vì phụ nữ "lúc nào cũng lặng lẽ cố gắng suốt cả cuộc đời chứng minh rằng họ đã mang ngọn đuốc truyền lại từ phong trào phụ nữ. Rằng chúng ta đã không làm thất vọng các bậc làm mẹ, bà ngoại, những người đã hy sinh cho ta theo đuổi tham vọng. Tuy nhiên, trong sâu thẳm, chúng ta đang thất bại. Vì nữ quyền không phải là để chúng ta cảm thấy tội lỗi, hay đẩy chúng ta vào thế cạnh tranh liên tục xem ai là người nuôi con giỏi hơn, tổ chức đám cưới tập thể nhiều hơn, hay ngủ ít hơn. Nữ quyền là để giải phóng chúng ta - cho chúng ta không chỉ được quyền chọn lựa mà không phải sợ mình đang chọn lựa sai."

Các bà mẹ ở nhà nội trợ làm tôi cảm thấy tội lỗi, và nhiều khi còn lấn lướt áp đảo tôi. Có những lúc tôi cảm thấy họ đang đánh giá tôi, và tôi hiểu cũng có những lúc họ cảm thấy tôi đang đánh giá họ. Khi tôi vượt qua được cảm giác tội lỗi và bất an, tôi thấy biết ơn. Những bậc phụ huynh này - đa số là người mẹ - là những tài năng giúp duy trì trường học, tổ chức phi lợi nhuận, và cộng đồng. Bạn còn nhớ bà mẹ chỉ cho tôi thấy đáng lẽ con tôi phải mặc áo màu xanh trong ngày kỷ niệm thánh Patrick? Cô ấy là người tình nguyện không mệt mỏi trong lớp học và trong cộng đồng. Rất nhiều người được hưởng lợi từ công việc vất vả của cô.

Xã hội trước nay vẫn đánh giá thấp đóng góp của những người đi làm không lương. Mẹ tôi là người hiểu rất rõ. Suốt mười bảy năm, bà làm việc còn nhiều hơn người đi làm chính thức trong vai trò người mẹ và thay mặt Soviet Jewry. Bà hiểu rằng sự đền đáp cho nỗ lực của mình là đã tạo nên

thay đổi trong cuộc đời của những người bị kết án cách nửa vòng trái đất, nhưng nhiều người trong khu phố không xem công việc của bà quan trọng như một "công việc thực thụ." Bà vẫn bị xem :chỉ là một bà nội trợ" - hạ thấp công việc khó khăn mà không được trả lương là nuôi dạy con cái và ủng hộ quyền con người.

Chúng ta đều muốn một thứ như nhau: cảm thấy thoải mái với chọn lựa của mình và được trân trọng bởi những người xung quanh. Vậy thì hãy bắt đầu trân trọng lẫn nhau. Các bà mẹ đi làm bên ngoài nên nhìn nhận các bà mẹ nội trợ là những người làm việc thực thụ. Và các bà mẹ nội trợ cũng nên kính trọng những người chọn con đường khác họ.

Cách đây vài năm, khi đến thăm học viện Hải quân Mỹ, tôi gặp phụ nữ phi thường đang chuẩn bị gia nhập lực lượng tàu ngầm Mỹ như một trong những sĩ quan nữ đầu tiên. Cô rất lo lắng về vai trò mới và hiểu được những rủi ro của một sĩ quan không phải là nam. Tôi đề nghị cô báo cho tôi biết tình hình sau đó. Một năm sau, cô gửi tôi một email rất cảm động. "Thực lòng tôi đã chuẩn bị tinh thần sẽ bị chống đối và khả năng bị xem thường," cô viết. "Nhưng chuyện này không hề xảy ra. Tôi được tôn trọng ngay từ lúc đặt chân lên tàu và tôi có thể thực lòng nói rằng mình là một thành viên không thể thiếu trong đoàn." Đáng buồn là cô lại bị chống đối từ một nhóm khác - các bà vợ hải quân. Trong một buổi tiệc "chào mừng" trên bờ, các bà vợ của đồng nghiệp tấn công và kết tội cô là "nhà nữ quyền đốt áo ngực để chứng minh". Họ buộc cô bênh vực cho chọn lựa nghề nghiệp, danh dự, và cuộc sống riêng của mình. "Tôi sốc lắm! Kiểu như khó chịu!" cô viết. "Tôi cố gắng trả lời câu hỏi của họ và giữ vững tinh thần. Sau đó họ rút lui và chuyển sang tấn công chồng tôi!"

Chúng ta phải cố gắng vượt qua hành động này. Cuộc chiến giới cần được văn hóa hòa bình ngay lập tức và lâu dài. Bình đẳng thực sự chỉ có được khi chúng ta cùng chung

tay chống lại những khuôn mẫu đang ngăn cản. Nếu chúng ta cảm thấy bất an trước chọn lựa của người khác thì điều đó chỉ khiến chúng ta lùi lại. Thay vào đó, hãy dồn sức phá vỡ vòng lẩn quẩn này.

Sharon Meers kể chuyện đêm họp phụ huynh mà cô tham dự, trong đó bọn trẻ sẽ giới thiệu cha mẹ mình. Con gái của Sharon là Sammy chỉ vào cha mình và nói, "Đây là cha Steve, cha xây các tòa nhà, cha là một kiến trúc sư, và cha rất thích hát." Sau đó Sammy chỉ vào Sharon và nói, "Đây là mẹ Sharon, mẹ viết sách, mẹ làm việc cả ngày, và mẹ không bao giờ đón con." Nói cho đúng, Sharon nghe câu này mà không cảm thấy tội lỗi. Thay vào đó, cô nói, "Tôi cảm thấy căm ghét các quy cách xã hội khiến con tôi thấy lạc lõng vì mẹ nó không tuân theo các quy cách này."

Mục đích của chúng ta là cùng tiến đến một thế giới không còn những quy cách xã hội này nữa. Nếu ngày càng có nhiều trẻ thấy bậc làm cha đến đón con, và thấy mẹ bận rộn trong công việc, thì các em trai và gái đều nhìn thấy nhiều khả năng chọn lựa hơn. Kỳ vọng đặt ra không còn dựa trên giới mà tùy thuộc vào đam mê, tài năng của cá nhân.

Tôi hoàn toàn hiểu được đa số phụ nữ không thể tập trung thay đổi quy cách xã hội cho thế hệ sau mà chỉ cố gắng sống cho qua từng ngày. Tôi cũng biết nhiều phụ nữ tài năng đã cố gắng hết sức để vươn đến đỉnh cao và vượt qua các rào cản hệ thống. Rất nhiều người khác rút lui vì họ nghĩ không còn chọn lựa nào khác. Những điều này nhắc tôi về Leymah Gbowee, người cho rằng chúng ta cần thêm nhiều phụ nữ có quyền lực. Khi lãnh đạo yêu cầu các chính sách phải thay đổi, chúng sẽ được thay đổi. Google đưa ra quy định ưu tiên chỗ đậu xe dành cho bà bầu khi tôi yêu cầu và vẫn tiếp tục duy trì sau khi tôi ra đi. Chúng ta vừa phải nâng cao nền nhà vừa phải nâng cao trần nhà.

Mẹ tôi không có nhiều chọn lựa như tôi, nhưng với sự hỗ trợ của cha tôi, bà luôn làm việc hết lòng. Khi chúng tôi còn nhỏ, bà chọn làm người mẹ hy sinh vì con và làm việc tình nguyện. Khi tôi vào đại học, bà quay lại đi học dạy tiếng Anh cho người nước ngoài. Bà đi dạy chính thức suốt mười lăm năm và xem đây là sứ mạng cuộc đời. "Có lúc, người ta đề nghị mẹ làm quản lý cho cả trường," mẹ kể với tôi. "Mẹ nói không, mẹ muốn đứng lớp và chia sẻ với học viên. Mẹ rất vui với chọn lựa của mình."

Năm 2003, mẹ tôi nghỉ làm để phụng dưỡng ông bà tôi đã già yếu. Mẹ tôi rất buồn vì phải xa nghề dạy học, nhưng gia đình bao giờ cũng quan trọng nhất đối với mẹ. Sau khi ông bà tôi qua đời, mẹ tôi lại tiếp tục đi làm. Mẹ thành lập Ear Peace: Save Your Hearing, một tổ chức phi lợi nhuận để ngăn chặn hiện tượng khiếm thính do tiếng ồn trong thanh thiếu niên. Ở tuổi sáu mươi lăm, mẹ tôi lại được làm công việc yêu thích là dạy học, tổ chức thảo luận, và trò chuyện với học viên từ tiểu học đến trung học.

Mẹ tôi dẫn thân suốt cả cuộc đời. Bà nuôi dạy con cái, chăm sóc ông bà những ngày cuối đời để họ được sống thanh thản nhẹ nhàng, và vẫn mãi là một người vợ, người mẹ, người bà tận tụy và thương yêu. Bà luôn đóng góp cho cộng đồng và thế giới. Bà là niềm cảm hứng của tôi.

Mẹ tôi muốn nhìn thấy xã hội đạt sự công bằng thực sự. Bà tin rằng phụ nữ vẫn phải đối mặt nhiều rào cản, nhưng bà cũng nhìn thấy nhiều cơ hội mới. Bà tin rằng những gì tôi đạt được, và còn nhiều hơn nữa, cũng có thể trong tầm với của nhiều người khác. Tôi hoàn toàn đồng ý. Và quan trọng hơn, nhiều phụ nữ tôi từng gặp cũng đồng ý. Họ là những người đầy nhiệt huyết, lạc quan, tự tin, và đang dốc sức trong khung leo trèo để tiến tới giấc mơ lớn của mình.

Mọi việc hoàn toàn nằm trong tay chúng ta để chấm dứt lối suy nghĩ "phụ nữ không làm được điều này, phụ nữ không làm được điều kia." Giơ tay đầu hàng và tuyên bố

"Làm không được đâu" là đủ đảm bảo sẽ chẳng bao giờ làm được.

Tôi viết quyển sách này để khích lệ phụ nữ hãy mơ thật lớn, tìm ra con đường vượt chướng ngại, và phát huy hết tiềm năng của họ. Tôi hy vọng mọi phụ nữ sẽ đặt ra mục tiêu riêng và dốc hết sức để đạt chúng. Nếu chúng ta sử dụng hết nguồn tài năng của toàn xã hội, các thể chế của chúng ta sẽ hiệu quả hơn, gia đình hạnh phúc hơn, và trẻ em lớn lên trong những gia đình không bị cản trở bởi những khuôn mẫu hạn hẹp.

Tôi biết đối với nhiều phụ nữ, vươn đến vị trí cao nhất trong tổ chức không phải là điều quan trọng nhất của họ. Tôi không có ý định loại trừ hay bỏ qua những lo ngại hết sức chính đáng của họ. Tôi tin rằng nếu ngày càng có nhiều phụ nữ dẫn thân vào công việc, chúng ta có thể thay đổi cấu trúc quyền lực của thế giới và mở rộng cơ hội cho tất cả mọi người. Nhiều phụ nữ làm lãnh đạo sẽ dẫn đến sự đối xử công bằng hơn cho tất cả phụ nữ. Cùng chia sẻ kinh nghiệm tạo ra đồng cảm, và từ đó, khởi đầu cho những thay đổi thể chế cần thiết.

Nhiều nhà phê bình đã cười vào mặt tôi khi tôi tin rằng một phụ nữ nắm quyền, họ sẽ giúp đỡ lẫn nhau, vì thực tế không phải lúc nào cũng vậy. Tôi sẵn sàng đặt cược. Làn sóng phụ nữ thứ nhất vươn đến các vị trí lãnh đạo còn rời rạc, và để sóng sót, nhiều người phải cố hòa nhập hơn là giúp đỡ người khác. Làn sóng phụ nữ lãnh đạo hiện tại đang ngày càng sẵn sàng lên tiếng. Khi có thêm nhiều phụ nữ nắm quyền, họ sẽ không bị nhiều áp lực phải hòa nhập, và họ sẽ làm được nhiều điều cho các phụ nữ khác. Nghiên cứu đã cho thấy công ty có phụ nữ giữ vai trò lãnh đạo có chính sách làm việc tốt hơn, khoảng cách giới trong lương thưởng nhỏ hơn, và có nhiều phụ nữ làm quản lý hơn.

Các thế hệ trước chúng ta đã đấu tranh vất vả để đưa bình đẳng đến gần chúng ta hơn. Giờ đây chúng ta đã có

thể dẹp bỏ khoảng cách lãnh đạo kia. Thành công của từng cá nhân sẽ góp phần làm cho thành công đến dễ dàng hơn với người kế tiếp. Chúng ta có thể làm được việc này - cho bản thân, cho nhau, cho con gái, và cho con trai chúng ta. Nếu chúng ta đẩy mạnh hơn lúc này, làn sóng tiếp theo có thể là làn sóng cuối cùng. Trong tương lai, sẽ không còn lãnh đạo nữ. Lãnh đạo chỉ đơn thuần là lãnh đạo.

Khi Gloria Steinem biểu tình trên đường phố để đấu tranh cho những cơ hội mà ngày nay chúng ta xem là đương nhiên, bà đã trích dẫn lời Susan B. Anthony, người đã đấu tranh trước đó và kết luận, "Nhiệm vụ của chúng ta không phải là ban ơn cho thế hệ phụ nữ trẻ. Hãy làm cho họ không biết cảm ơn để họ còn tiếp tục." Suy nghĩ này đến giờ vẫn còn đúng. Chúng ta nên biết ơn vì những gì nhận được nhưng cũng phải biết thất vọng với thực trạng. Sự thất vọng này sẽ tạo động lực thay đổi. Chúng ta phải tiếp tục đấu tranh.

Cuộc biểu tình tiến tới bình đẳng thực thụ vẫn còn tiếp diễn. Nó tiếp tục trong các tòa nhà chính phủ, tổ chức, tập đoàn, nhà trường, bệnh viện, công ty luật, công ty phi lợi nhuận, phòng thí nghiệm, mọi tổ chức, dù lớn hay nhỏ. Chúng ta mắc nợ thế hệ đi trước cũng như thế hệ tiếp theo và phải tiếp tục chiến đấu. Tôi tin rằng phụ nữ có thể lãnh đạo nhiều hơn trong công việc. Tôi tin rằng nam giới có thể đóng góp nhiều hơn trong gia đình. Và tôi tin rằng điều này sẽ tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn, một nửa tổ chức do phụ nữ nắm quyền điều hành, và một nửa gia đình do nam giới chỉ đạo.

Tôi mong chờ thế giới mới mà tôi muốn dành cho con cái mình - cũng như cho chính bản thân tôi. Hy vọng lớn nhất của tôi là con trai và con gái tôi có quyền chọn lựa muốn làm gì với cuộc đời của chúng mà không gặp các trở ngại bên trong hay bên ngoài làm chậm bước tiến và khiến chúng phải đặt dấu hỏi về những chọn lựa của mình. Nếu

con trai tôi muốn nhận nhiệm vụ quan trọng là dành toàn thời gian để chăm nuôi con cái, tôi hy vọng cậu chàng sẽ được ủng hộ và tôn trọng. Và nếu con gái tôi muốn làm việc toàn thời gian bên ngoài gia đình, tôi hy vọng cô nàng không chỉ được ủng hộ và tôn trọng, mà còn được yêu quý với những thành tựu của mình.

Tôi hy vọng cả hai sẽ đạt điều mà chúng muốn làm. Nếu chúng tìm thấy niềm đam mê thực thụ của mình, dù là ở đâu, chúng cũng đều dẫn thân - hết sức mình.



# HÃY TIẾP TỤC TRÒ CHUYỆN...

Mục tiêu của tôi là quyển sách này không phải là phần kết của cuộc trò chuyện, mà nó là phần mở đầu, phần gọi mở.

Tôi mời bạn tiếp tục trò chuyện với tôi bằng cách gia nhập "Cộng đồng Lean In - Dẫn thân" tại [www.facebook.com/leaninorg](https://www.facebook.com/leaninorg). Hãy tiếp tục trao đổi về những vấn đề này và hỗ trợ lẫn nhau. Phụ nữ và nam giới ở độ tuổi nào cũng được chào đón.

Tôi cũng khuyến khích bạn truy cập trang [www.leanin.org](http://www.leanin.org) để tìm hiểu thêm kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn có thể giúp bạn đạt mục tiêu cuộc đời mình. Tại đây bạn có thể tham khảo những chủ đề thiết yếu cho thành công - từ cách thương lượng hiệu quả đến cách thấu hiểu điểm mạnh của bản thân. Bạn cũng có thể tự tạo ra hay gia nhập "Vòng tròn Lean In - Dẫn thân," là những nhóm bạn gặp mặt trực tiếp để liên tục ủng hộ nhau phát triển.

# LỜI CẢM ƠN

Tôi vô cùng cảm kích nhiều người đã tin tưởng vào những ý tưởng này và góp phần làm nên quyển sách Dẫn thân.

Lời cảm ơn sâu sắc tôi xin dành cho đối tác việc của tôi là Nell Scovell. Nell và tôi cùng viết chung các bài diễn văn, bắt đầu từ năm 2011, Forrestal Lecture tại Học viện Hải quân Mỹ, khi tôi lần đầu tiên dùng cụm từ "dẫn thân". Khi tôi nghĩ đến viết quyển sách này, tôi nhận thấy mình sẵn sàng viết nếu có Nell hợp tác. Nell trả lời rằng cô "không chỉ dẫn bước, cô dẫn cả thân," cho thấy cam kết của cô. Cô quyết định tạm nghỉ việc viết kịch bản truyền hình/sản xuất chương trình, nhà báo để dành ưu tiên cho công việc này. Cô dành nhiều buổi tối, cuối tuần, và ngày nghỉ để theo kịp lịch làm việc hạn hẹp của tôi. Trên hết, cô rất kiên trì trong việc tìm kiếm cách thích hợp nhất để đề cập các vấn đề phức tạp và đầy cảm xúc này.

Tài phù phép của Nell với ngôn ngữ chỉ còn kém tính hài hước và niềm tin sắt đá của cô về việc phụ nữ trong vị trí lãnh đạo sẽ mang lại một thế giới bình đẳng và tốt đẹp hơn. Tôi vô cùng cảm ơn không chỉ chuyên môn và sự tận tụy của cô, mà cả tình bạn mà tôi quý mến. Trái tim của cô hòa cùng nhịp đập của từng trang sách.

Marianne Cooper cũng đã sống và thở cùng quyển sách này trong suốt một năm rưỡi. Marianne là nhà xã hội học tại Viện Claymen về Nghiên cứu Giới tại ĐH Stanford và là chuyên gia về giới và bất công xã hội, cô đóng góp kiến thức của mình trong vai trò người nghiên cứu chính. Phương pháp của cô rất chi tiết, tài năng đúc kết của cô cho kết quả ngắn gọn, dễ hiểu, thuyết phục. Tôi học được

rất nhiều từ lối suy nghĩ mạch lạc, kiến thức sâu, và phân tích chặt chẽ của cô.

Quyển sách này đã không thể ra đời nếu không có Jenifer Walsh. Chính từ niềm tin, ý chí, cương quyết không nghe lời từ chối, Jennifer đã thuyết phục tôi viết quyển sách này. Cô nói với tôi rằng quá trình viết sách là một hành trình cá nhân rất quan trọng đối với tôi, và cô ấy nói đúng. Cô luôn bên cạnh tôi từ đầu đến cuối, hướng dẫn, động viên, nhắc nhở tôi vào những lúc quyết định.

Nhà biên tập Jordan Palvin đã tin tưởng vào dự án này đến mức cô dành nhiều giờ trong suốt nhiều tháng trước khi tôi hoàn toàn bị thuyết phục. Cô đóng góp rất nhiều trong việc thu thập ý tưởng ban đầu và đưa chúng thành một dàn bài và cuối cùng là thành chương có da có thịt. Jordan không bao giờ bỏ qua một đoạn kể nào mà cô không cho rằng cần được thêm thắt, và cô liên tục thúc giục tôi phải chia sẻ thêm nhiều cảm xúc và kinh nghiệm cá nhân. Tôi cũng rất cảm ơn Sonny Mehta, tổng biên tập tại Knopf đã luôn ủng hộ cho dự án được diễn ra suôn sẻ.

David Dreyer và Eric London là hai người không thể thiếu trong quá trình viết sách. Đây là hai người vừa là tư vấn vừa là thợ thủ công, đọc từng dòng từng chữ của từng bản thảo không thiếu câu nào. Nhận xét và chuyên môn giao tế của họ được áp dụng vào mọi mặt, từ đề xuất những thay đổi hoàn toàn cấu trúc đến chỉnh sửa những chi tiết nhỏ nhất. Họ luôn nhắm đúng vấn đề, nhìn vấn đề từ nhiều góc cạnh khác nhau, và đưa ra lời tư vấn nhanh chóng hóm hỉnh. Elliot Scharge, Brandee Barker, Sarah Feinberg, Debbie Frost, và đặc biệt là Ashley Zandy đã ủng hộ và tư vấn đáng quý. Tôi thật vui được làm việc cùng với Ellen Feldman và Amy Ryan và tôi ngày càng lệ thuộc vào sự chính xác câu chữ, quan tâm chi tiết, và tính kiên nhẫn không bờ bến của họ. Gina Bianchini, Rachel Thomas, và

Debi Hemmeter biến niềm đam mê và cam kết dành cho thông điệp trong quyển sách này thành Cộng đồng Lean In.

Nhóm làm việc tại WME luôn nắm vững từng chi tiết cho quyển sách. Ari Emanuel đã khởi xướng cho dự án này khi giới thiệu tôi với Jennifer, và tôi luôn cảm kích tình bạn cũng như những cuộc gọi bông đùa nhưng đầy ủng hộ của anh. Tracy Fisher là người chịu trách nhiệm xuất bản ở nước ngoài cho quyển sách này và cô đã đóng góp quý báu cho việc quản lý xuất bản. Tôi lệ thuộc rất lớn và khả năng chuyên môn và tư vấn của cô. Tôi cũng nhận nợ từ Theresa Brown, Margaret Riley, Kathleen Nishimoto, Caitlin Moore, Raffaella De Angelis, Laura Bonner, Annemarie Blumenhagen, Eric Zohn, Michelle Feehan, Rachel McGhee, Covey Crolius, Olivia Shean, Caitlin Mahony, Janine Kamouh, và David Young.

Tôi đặc biệt trân trọng cảm ơn bà Tôn Nữ Thị Ninh đã viết lời tựa cho quyển sách này. Bà là nhà ngoại giao, đại biểu quốc hội, nhà hoạt động văn hóa, xã hội và giáo dục. Trong sự nghiệp của mình, bà đã vận động không mệt mỏi cho Việt Nam và phụ nữ. Niềm đam mê và cống hiến của bà đang giúp đưa thế giới tiến gần hơn đến sự bình đẳng. Tôi thật vinh hạnh được bà chia sẻ.

Trong bản tin này, tôi cũng muốn cảm ơn anh Thành Nam, ban Khai thác đề tài và Giao dịch tác quyền tại NXB trẻ. Tôi muốn cảm ơn cả nhóm làm việc tại NXB Trẻ đã ủng hộ chia sẻ công việc vất vả. Tôi cũng trân trọng nỗ lực dịch thuật của cô Trần Thị Ngân Tuyến. Tôi ghi nhận nỗ lực của Youthapong Charoenpan và Pimolporn Yutisri, người đại diện của Tuttle - Mori tại Bangkok, Thái Lan.

Nếu đã đọc quyển sách này, bạn hẳn đã hiểu được tầm quan trọng của phản hồi, và tôi đặc biệt cảm ơn những người đã dành thời gian phản hồi. Từ lúc tôi quyết định thực hiện dự án này, em dâu tôi, Amy Scheffler, đã nhảy vào giúp đỡ. Cô là người gửi suy nghĩ chi tiết cho các chủ đề tôi cần

phải đề cập lúc tôi còn đang soạn dàn ý, phỏng vấn tất cả bạn bè mình, chia sẻ câu chuyện của bản thân, và đọc từng chương bản thảo nhiều lần. Đam mê và nhiệt tình dành cho dự án này - cũng như tình cảm và ủng hộ - thật sự là nguồn cảm hứng cho tôi.

Gloria Steinem đã san sẻ kinh nghiệm với tôi từ lúc tôi may mắn được gặp bà cách đây sáu năm. Hiểu biết của tôi hôm nay về những rào cản cho phụ nữ phần lớn đến từ những lúc bà ngồi nói chuyện với tôi. Không ai nghĩ về phụ nữ - và nhân loại - một cách sâu sắc như Gloria. Và bà luôn nhìn nhận mọi vấn đề một cách khiêm nhường, hóm hỉnh, với mong muốn xây dựng một thế giới bình đẳng hơn. Là một nhà hoạt động, các nỗ lực của bà đã góp phần đưa chúng ta ngày càng tiến gần hơn đến mục tiêu bình đẳng thực thụ. Là một nhà văn, ngòi bút của bà thường cho ra những câu hỏi ngắn gọn hay nhất trên bất cứ chủ đề nào, và vì vậy tôi thường xuyên trích dẫn lời của bà trong quyển sách này. Cụm từ "tiếp thu nền cách mạng" cũng xuất phát từ bà và ngân vang trong quyển sách *Revolution from Within*. Tôi thương yêu và trân trọng trích dẫn lời của bà trong những trang sách này.

Arianna Huffington là nguồn động lực ủng hộ liên tục cho cuộc đời tôi trong nhiều năm. Cô gửi nhận xét về bản thảo từ mọi góc ngách trên thế giới, đưa thêm vào hiểu biết sâu sắc của mình về các xu hướng văn hóa. Oprah Winfrey khuyến khích tôi tập trung phát triển ý tưởng cho quyển sách này. Mỗi khi tôi ngập ngừng không muốn chia sẻ một câu chuyện riêng tư, tôi lại được nghe giọng của bà vang lên trong đầu - hay trong mẫu tin nhắn của bà - nhắc nhở tôi về quyền năng của sự chân thật. Genn Sperling là một trong những người bạn rộn nhứt mà tôi từng biết, nhưng ông vẫn dành thời gian viết rất nhiều trang gợi ý đề xuất. Ông có biệt tài nhận ra những vấn đề liên quan đến chính sách công và có ảnh hưởng đến tất cả mọi người trong xã hội.

Mindy Levy, một cô bạn tuổi thơ, mang gia đình đến thăm thì bị tôi bắt cóc bắt đọc một chương trong quyển sách. Cô hóa ra là bậc thầy về tổ chức và sắp xếp cấu trúc, và áp dụng cho các bản thảo sau đó. Mellody Hobson khuyến khích tôi nói lên tiếng nói từ trái tim mình. Cô là một ví dụ hoàn hảo về phụ nữ. Karen Kehela Sherwood giúp tôi hiện thực hóa một số ý tưởng chủ đạo, trong đó có khoảnh khắc "ờ há" khi nhận ra rằng mình có thể biến cách người ta nhìn nhận phụ nữ khi thương thảo thành một công cụ thương thảo. Carrie Weber đã nhiều đêm thức khuya chỉnh sửa từng câu chữ cho tôi, như cô đã từng giúp tôi khi còn đại học. Cô đã giúp tôi rất nhiều, với tư cách là một người bạn thân thiết và một tác giả thành danh.

Nhiều người khác đã giúp tôi duyệt bản thảo và cho ý kiến, đôi khi trong khoảng thời gian hạn hẹp. Tôi rất cảm ơn Stephanie Flanders, Molly Graham, Larry Summers, Bill McKibben, Tina Bennett, Scott và Clia Tierny, Amanda McCall, Jami Passer, Michelle Ebersman, Stephen Paul, Diana Farrel, Adam Freed, Phil Deutch, Marne Levine, Joel Kaplan, Eric Antonow, Lorna Borenstein, Marcus Buckingham, Michael Grimes, Anna Fieler, Kim Scott, Kim Jabal, Carole Geithner, Don Graham, Zander Lurie, và Michael Balaoing.

Rất nhiều người đã góp phần thu thập tài liệu nghiên cứu cho quyển sách này. Shelly Correll và Lori Mackenzie tại Viện Clayman về nghiên cứu giới tại Stanford giới thiệu tôi với Marianne, và sau đó hỗ trợ cô ấy để cô ấy có thời gian dành cho dự án này. Mana Nakagawa, một nghiên cứu sinh tiến sĩ tại chương trình giáo dục so sánh Quốc tế thuộc ĐH Stanford, đã thực hiện phần nghiên cứu quốc tế giúp quyển sách này có tiếng nói chung với độc giả trên thế giới. Giáo sư Deborah Gruenfeld tại trường Cao học Kinh doanh Stanford đã bắt đầu giảng giải cho tôi về các vấn đề giới cách đây hơn năm năm và từ đó đến nay. Kathleen Mc Cartney, Hiệu trưởng trường cao học Giáo dục, giải thích

cho tôi cuộc nghiên cứu NICHD về chăm nuôi và sự phát triển của trẻ. Giáo sư Jennifer Aaker tại trường Cao học kinh doanh Stanford chia sẻ nghiên cứu của cô về tầm quan trọng của việc đặt mục tiêu theo đuổi hạnh phúc. Giáo sư Harvard Hannah Riley Bowles dù đang nghỉ phép vẫn dành hàng giờ trên điện thoại để thảo luận nghiên cứu của cô về thương lượng. Giáo sư Francis Flynn tại trường Cao học kinh doanh Stanford hướng dẫn tôi từng bước tìm hiểu kết quả của nghiên cứu Heidi/Howard. Sharon Meers hào sảng chia sẻ tất cả những gì cô thu thập qua nhiều năm để chuẩn bị cho quyển sách *Getting to 50/50*. Christine Silva, Giám đốc nghiên cứu cấp cao tại Catalyst, cung cấp chi tiết quan trọng của nhiều nghiên cứu khác nhau. Kim Parker, nghiên cứu cấp cao tại dự Pew Social & Demographic Trends, chia sẻ báo cáo của Pew về giới và khát khao sự nghiệp. Và đặc biệt cảm ơn Phil Garland, phó chủ tịch phương pháp luận tại SurveyMonkey, vì những nhận xét tinh tế của anh cho các bản thảo cũng như hỗ trợ phân tích thống kê.

Cám ơn Divesh Makan tại Iconiq về những giúp đỡ về mặt tổ chức và sắp xếp; cảm ơn Gary Stiffelman tại Ziffren Brittenham vì sự cẩn thận đến từng chi tiết. Tôi cũng muốn cảm ơn Jill Gillett và Chris Sanagustin vì đã hỗ trợ công việc của Nell trong dự án này.

Tôi đặc biệt cảm ơn tất cả phụ nữ và nam giới đã chia sẻ với tôi sau bài phát biểu trên TEDTalk và những bài diễn văn khác; kể tôi nghe chuyện riêng của họ, những đấu tranh, thắng lợi. Tôi không thể nào tiếp tục trao đổi về chủ đề này hay viết nên quyển sách này nếu không có những phản hồi và chia sẻ này. Lúc nào cần niềm cảm hứng, tôi đều đọc đi đọc lại email và thư tay của họ.

Tôi cũng muốn cảm ơn rất nhiều người đã cho tôi cơ hội và hướng dẫn tôi trong suốt cuộc đời sự nghiệp. Larry Summers đã hướng dẫn tôi hoàn tất luận án tốt nghiệp, mời

tôi về làm khi tôi mới tốt nghiệp đại học, và trở thành một phần quan trọng trong cuộc đời tôi từ đó. Lant Pritchett, người sếp đầu tiên, đã dạy tôi biết cách đọc dữ liệu và nói lên sự thật dù không ngọt ngào. Eric Schmidt, Larry Page, Sergey Brin, và Omid Kordestani đã tuyển tôi vào Google mặc dù tôi làm không có kinh nghiệm và luôn ủng hộ tôi trong những năm tôi làm việc cho họ. Richard Skolnik, Salim Habeyeb, và Maria Clark mời tôi gia nhập nhóm của họ tại Ấn Độ tại Ngân hàng thế giới. Doug Elmendorf giúp tôi thành lập nhóm phụ nữ kinh tế khi tôi còn theo học đại học và đã dạy cho tôi rất nhiều điều trong nhiều năm. Don Graham, Pat Michell, và John Doerr, Dan Rosenweig, Michael Lynton, Bob Iger, Howard Schultz và Bob Rubin là những người đã cho tôi lời khuyên khi tôi gặp những bước ngoặt quan trọng trong cuộc đời. Fred Kofman chia sẻ với tôi kiến thức của anh về lãnh đạo, chân thành, và trách nhiệm.

Tôi may mắn mỗi ngày được làm việc với những con người tuyệt vời tại Facebook. Camelle Hart là đồng nghiệp bên cạnh tôi hơn mười năm qua. Tôi có được như ngày hôm nay phần nào cũng là nhờ kiến thức, đánh giá, và quyết tâm theo đuổi hiệu quả của cô. Các đồng nghiệp Chris Cox, Mike Schroepfer, Elliot Schrage, David Ebersman, Ted Ulyot, Libby Leffler, Charlton Gholson, Kelly Hoffman, Anikka Fragodt, Eric Antonow, David Fischer, Lori Goler, và Dan Rose thách thức tôi phải sống xứng đáng với các tiêu chuẩn cao của họ, mang đến cho tôi tình bạn, động viên, giúp tôi vượt qua mỗi ngày một cách nhẹ nhàng và ý nghĩa. Mark Zuckerberg cho tôi cơ hội cả đời và vẫn tiếp tục tạo cảm hứng và ủng hộ tôi. Chính ví dụ từ cuộc đời anh đã giúp tôi vẽ ra con đường cuộc đời mình, và anh luôn khuyến khích tôi làm điều mà tôi muốn làm nếu tôi không lo sợ.

Tôi may mắn có được những người bạn đầy thương yêu khi tôi bắt đầu cũng như trong nhiều sự kiện khác. Tôi rất cảm ơn những bạn bè từ thơ ấu là Eve Greenbarg, Mindy Levy, Jami Passer, Beth Redlich, Elise Scheck, Pam



Srebrenik, Brook Rose, Merle Saferstein, và Amy Trachter; và người bạn niên thiếu nhất của tôi là Carrie Weber, Marne Levine, Phil Deutch, Katie và Scott Mitic, Craig và Kristen Nevill-Manning, Adam Freed, Joel Kaplan, Clia và Scott Tierney, Kim Jabal, Lorna Borenstein, David Lawee, Châmth Palihapitiya, Zander Lurie, Kim Keating, Diana Farrell, Scott Pearson, Lori Talingting và Larry Brilliant.

Sự ủng hộ không giới hạn của gia đình là nền tảng cho cuộc đời tôi. Tôi vô cùng biết ơn và yêu thương cha mẹ tôi, Adete và Joel Sandberg, em trai tôi, David Sandberg, em gái tôi, Michelle Sandberg, mẹ chồng tôi, Paula Goldberg, và các anh chị em bạn dâu bạn rể Amy Scheffler, Marc Bodnick, Rob và Leslye Goldberg, và con đỡ đầu của tôi, Elise Geithner.

Quyển sách này không chỉ đề xuất người ta phải làm việc như đối tác thực thụ; nó là kết quả của nhiều mối quan hệ đối tác thực thụ. Colin Summers, chồng của Nell, đã giảm nhịp sự nghiệp thiết kế của mình để trở thành người chăm nuôi chính cho các con. Trong suốt hai mươi năm, sự ủng hộ dành cho sự nghiệp của vợ chưa bao giờ lung lay. Anh cũng đóng góp cho quyển sách này bằng cách đọc các bản thảo, thảo luận về nội dung trong bữa cơm, và một mình tham gia nhiều cuộc họp phụ huynh. Khi có ai đó cho rằng các bà mẹ là người phù hợp để chăm nuôi con trẻ, Nell là người hiểu rõ nhất bậc làm cha cũng có thể chăm nuôi con với tình yêu, tận tụy, và niềm vui không kém.

Scott Saywell, chồng của Marianne, đã khuyến khích cô nhận dự án này mặc dù bạn đầu cô còn ngần ngại. Khi tôi đề nghị, cô ấy đang viết quyển sách riêng của mình và em bé thứ hai của cô bị dị ứng thức ăn nên ngủ không ngon. Scott quyết tâm tìm ra giải pháp, và sau đó đã điều chỉnh kế hoạch làm việc nghỉ ngơi của mình để tạo cơ hội cho vợ. Anh không chỉ là người ủng hộ, anh rất hào hứng thay cho Marianne.

Và cuối cùng, tôi muốn thật lòng cảm ơn người chồng tuyệt vời của mình, Dave Goldberg. Dave là người bạn thân nhất, người cố vấn thân cận, người phụ huynh tận tụy, và là tình yêu của cuộc đời tôi. Chúng tôi biết rằng quyển sách này sẽ chiếm mất nhiều thời gian của chúng tôi, vì thế Dẫn thân ra đời cũng từ quyết định của anh. Anh đã ủng hộ tôi trong mọi bước đường, như từ trước đến nay, một cách kiên nhẫn, hài hước, và đầy yêu thương.

# GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Sheryl Sandberg là Giám đốc hoạt động tại Facebook. Trước khi gia nhập Facebook, cô là Phó chủ tịch Vận hành và Bán hàng trực tuyến toàn cầu tại Google, và Trưởng phòng hành chính tại Bộ tài chính Mỹ. Trước đó, cô là tư vấn tại McKinsey & Company và trợ lý nghiên cứu tại Ngân hàng thế giới. Sheryl còn tham gia hội đồng quản trị của Facebook, the Walt Disney Company, Women for Women International, V-Day và ONE, và chủ trì hội đồng Lean in. Cô có bằng cử nhân quản trị kinh doanh (BA) về kinh tế học tại ĐH Harvard và Thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) tại Trường Kinh doanh Harvard. Sheryl sống tại Bắc California với chồng, Dave Goldberg, và hai con.

### CHÚ THÍCH

1. International Labour Organizaion, ILO Global Estimates of Forced Labour, Results and Methodology, 2012,  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/pu...aration/documents/publication/wcms\\_182004.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/pu...aration/documents/publication/wcms_182004.pdf)
  2. Caroline Wyatt, "What Future for Afghan Woman Jailed for Being Raped?," BBC News, South Asia, 14/01/2012,  
<http://www.bbc.co.uk/news/world-south-asia-16543036>.
  3. Theo Bộ ngoại giao Mỹ, có 195 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Xem bộ Ngoại giao Mỹ, Independent states in the World, Fact Sheet (01/2012),  
<http://www.state.gov/s/inr/rls/4250/htm#note3>  
Vùng lãnh thổ hay quốc gia độc lập dưới quyền lãnh đạo của phụ nữ được định nghĩa là có phụ nữ nắm vị trí tổng thống, thủ tướng, hay vị trí cấp cao khác, dựa trên thông tin mới nhất từ CIA ngay trước khi xuất bản quyển sách này. Xem Central Intelligence Agency, Chiefs of State - Cabinet Members of Foreign Government (12/2012),  
<http://www.cia.gov/library/publications/world-leaders-1/pdf-version/December2012ChiefsDirectory.pdf>.
- Tuy nhiên, con số này bao gồm cả hai thay đổi kết quả bầu cử không có trong thông tin từ CIA - kết quả thắng cử của Park Geun - hye, nữ tổng thống đầu tiên của Hàn Quốc vào năm 2013, và kết thúc nhiệm kỳ tổng thống Thụy Sĩ của Eveline Widmer - Schlumpf vào cuối tháng 12/2012. Cũng lưu ý là Thụy Sĩ được lãnh đạo bởi một hội đồng Liên bang gồm bảy thành viên. Mỗi năm quốc hội Liên bang Thụy sĩ bầu chọn trong số bảy thành viên này một tổng thống và một phó tổng thống. Năm 2013 tổng thống Thụy Sĩ là Ueli Maurer. Tuy

nhiên, ba trong số bảy thành viên Hội đồng là phụ nữ (Eveline Widmer - Simoneta Sommaruga, và Doris Leuthard). Hệ thống bầu cử ở các quốc gia cũng khác nhau về thời gian và khoảng cách giữa hai lần bầu cử. Do đó, số phụ nữ giữ vị trí lãnh đạo đất nước sẽ thay đổi khi các quốc gia tổ chức bầu cử lại.

4. Inter - Parliamentary Union, Women in National Parliaments, 2012, <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>.
5. Center for American Women and Politics, "Woman Who will be serving in 2013," [http://www.cawp.rutgers.edu/fast/elections/2013\\_womenserving/php](http://www.cawp.rutgers.edu/fast/elections/2013_womenserving/php) và Center for American Women and Politics, "Record Number of Women Will serve in Congress; New Hampshire Elects women to All top posts," Election Watch, 7/11/2012, [http://www.cawp.rutgers.edu/press\\_room/news/documents/PressRelease\\_11-07-12.pdf](http://www.cawp.rutgers.edu/press_room/news/documents/PressRelease_11-07-12.pdf)
6. Inter - Parliamentary Union, Women in National Parliaments (2013), <http://www.ipu.org/wmn-e/arc/classif010213.htm>.
7. Inter-Parliamentary Union, Women in National Parliaments.
8. Patricia Sellers, "Fortune 500 women CEOs Hits a Milestone," CNNMoney, 12/11/2012, <http://ostcards.blogs.fortune.cnn.com/2012/11/12/fortune-500-women-ceos-3/>.
9. Catalyst, 2012 Catalyst Census: Fortune 500 women Executive Officers and Top earners (12/2012), <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500women-executive-officers-and-top-earners>.

Catalyst định nghĩa "vị trí lãnh đạo" là người "được chỉ định hay bầu chọn bởi hội đồng quản trị," bao gồm "CEO và hai cấp báo cáo trực tiếp," và những cá nhân

được "ghi danh là lãnh đạo trong đơn nộp cho SEC";  
xem phụ lục 1, Phương pháp, 2009 Catalyst Census:  
Fortune

500, [http://www.catalyst.org/etc/Census\\_app/09US/2009\\_Fortune\\_500\\_Census\\_Appendix\\_1.pdf](http://www.catalyst.org/etc/Census_app/09US/2009_Fortune_500_Census_Appendix_1.pdf)

Catalyst, 2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women  
Board Directors

(12/2012), <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors>

và Catalyst, Targeting Inequity: The Gender Gap in U.S  
Corporate Leadership (09/2010),

[http://www.jec.senate.gov/public.in...&File\\_id=90f0aade-d9f5-43e7-8501-46bbd1c69bb8](http://www.jec.senate.gov/public.in...&File_id=90f0aade-d9f5-43e7-8501-46bbd1c69bb8)

10. U.S. Equal Employment Opportunity  
Commission, 2011 Job Patterns for Minorities and  
Women in Private Industry, 2011 EEO - 1 National  
Aggregate Report (2011),

<http://www.1.eeoc.gov/eeoc/statistics/employment/jobpat-eeo1/index/cfm>

Catalyst, 2012 Catalyst Census: Fortune 500 women  
Board Directors; và Center for American Women and  
Politics, "Record Number of Women will serve in  
congress." Xem Catalyst, Women of Color Executives:  
Their voices, their journey (06/2001),

<http://www.catalyst.org/publication/54/women-of-color-executives-their-voices-their-journeys>.

11. European Commission, National Factsheet: Gender  
Balance in Boards (10/2012), [www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CFkQFjAF&url=http://ec.europa.eu/justice/gender-...8pcGwTAV-Ao-dV7xA&sig2=W\\_rwUkNhOfAhpRawWh70Q](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CFkQFjAF&url=http://ec.europa.eu/justice/gender-...8pcGwTAV-Ao-dV7xA&sig2=W_rwUkNhOfAhpRawWh70Q).

12. Tính đến tháng 3/2013, có 38 công ty trên sàn  
chứng khoán HOSE và HNX có tổng giám đốc là

nữ. Xem INDEXESLAB, "Vietnam Women CEO Index," (4/2013),  
[http://www.indexifrc.com/Public/upload/ifrc/PDF/INDEXES\\_LAB\\_WOMENCEO\\_PRESENTATION.pdf](http://www.indexifrc.com/Public/upload/ifrc/PDF/INDEXES_LAB_WOMENCEO_PRESENTATION.pdf).

13. Ariane Hegewisch, Claudia Williams, Anlan Zhang, The Gender Wage Gap: 2011, Fact Sheet (03/2012),

<http://www.iwpr.org/publications/pubs/the-gender-wage-gap-2011>

Income, Poverty, and Health Insurance Coverage In the United States; 2010, U.S Census Bureau, Current Population Reports, 2011, trích từ tính toán sự chênh lệch lương dựa theo thu nhập trung bình hàng năm. Theo tiến sĩ Pamela Coukos, tư vấn chương trình cấp cao tại Văn phòng chương trình đáp ứng hợp đồng liên bang thuộc bộ lao động, ước tính thường được nhắc đến về sự chênh lệch lương do giới đều dựa trên thu nhập trung bình hàng năm của nam và nữ. Một ước tính khác thường sử dụng là sự chênh lệch thu nhập trung bình hàng tuần của nam và nữ. Một số học giả cho rằng chênh lệch hàng tuần có độ chính xác cao hơn vì nó đã tính đến sự chênh lệch thời gian làm việc, và do nam thường làm nhiều giờ hơn nữ, chính vì thế tạo ra sự chênh lệch về lương. Các học giả khác lại lập luận rằng thu nhập trung bình hàng năm nên được sử dụng vì nó đã tính đến những khoản thưởng khác (thưởng cuối năm, lương hưu...) Quan trọng hơn, cả hai cách này đều cho thấy nữ có thu nhập thấp hơn nam. Theo một báo cáo thu nhập hàng năm gần đây, nữ thu nhập được 77 xu so với nam một đồng. Theo báo cáo thu nhập hàng tuần gần đây, nữ thu nhập được 82 xu so với nam một đồng.

14. Marlo Thomas, "Another Equal Pay Day? Really?," The Huffington Post,

12/04/2011, [http://huffingtonpost.com/marlothomas/equal-pay-day\\_b\\_847021.html](http://huffingtonpost.com/marlothomas/equal-pay-day_b_847021.html)

15. Dữ liệu sử dụng năm 2010. Xem European Commission, Progress on Equality Between Women and Men in 2011: A Europe 2020 Initiative, 2012,

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progress\\_on\\_equality\\_between\\_women\\_and\\_men\\_in\\_2011.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progress_on_equality_between_women_and_men_in_2011.pdf).