

نگرش و پیشداوریهای سازمانی است. این سقف شیشه‌ای در آمریکا رواج دارد و بالغ بر ۹۲ درصد از بانوان مدیر این موضوع را تایید می‌کنند. سقف شیشه‌ای از دو جهت هزینه‌زا است:

- از نظر افت بهره‌وری در آن بخش از نیروی کار که حس می‌کند جلو پیشرفتشان گرفته شده است؛
- از جهت هزینه جابجایی نیروی کار که معادل ۱/۵ برابر حقوق سالانه مدیران، برآورد شده است.

در اثر بررسی معلوم شده که ۸۰ درصد از زنانی که در رده‌های میانی سازمانها، مدیریت می‌کردند، به سبب وجود سقف شیشه‌ای، سازمان قبلی را ترک کرده‌اند. مطالعات دیگر نشان می‌دهد که بسیاری از زنان، شرکتها را ترک می‌کنند تا بطور مستقل برای خود کسب‌وکاری را راه بیندازند. اینک به‌طور روزافزون، شمار زیادی از افراد شاغل در سازمانها دریافته‌اند که باید سقف شیشه‌ای را خرد کنند و موانع پیشرفت زنان را از سر راه بردارند. اما دست نخورده ماندن سقف شیشه‌ای در ده سال گذشته نشان می‌دهد که این تلاشها عمدتاً بی‌نتیجه بوده است. برای ازبین بردن سقف شیشه‌ای، سه دسته اطلاعات لازم است:

- شناسایی موانعی که زنان در مسیر پیشرفت با آن روبرو هستند؛
  - شناسایی راهبردهای شغلی زنانی که در ازین بردن این موانع، موفق بوده‌اند؛
  - شناسایی کامل و دقیق عوامل و شرایط موجود در سازمان، که جلو پیشرفت زنان را می‌گیرد.
- تعهد و تقید به ازبین بردن موانع پیشرفت زنان در سازمانها، گرچه مهم است اما کافی نیست، برای عملی شدن این تصمیم، مدیران عامل سازمانها باید از موانعی که در سازمان آنها در راه پیشرفت زنان وجود دارد، آگاهی کامل داشته باشند.
- برای کسب اطلاع در این سه زمینه، موسسه کاتالپست، مسئولیت نخستین پژوهش گسترده ملی (در آمریکا) و جامع درمورد مدیران عامل و مدیران زن هزار شرکت برگزیده فورچون را به‌عهده گرفت. ما به این نتیجه رسیدیم که از مجموع هزار مدیرعامل و مدیران این هزار شرکت ۱۲۵۱ تن از آنها زن هستند که دارای مسئولیتهایی در رده معاونت (VICE-PRESIDENT) به بالا هستند. در این پژوهش ۴۶۱ نفر از مدیران زن و ۳۲۵ مدیرعامل

## فاصله بین

# زنان و مردان

## در کارهای

# اجرائی و مدیریتی

مترجمان: پریسا زمانی - فضل‌الله امینی

منبع: ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE 1998, VOL.12, NO.1

مشغول به کار هستند. در سال ۱۹۷۲ زنان ۱۷ درصد منصبهای مدیریتی را در اختیار داشتند، در حالی که در سال ۱۹۹۵ این میزان به ۴۲/۷ درصد رسید. گرچه زنان مناصب رده‌های میانه مدیریت را اشغال می‌کنند اما برای انحصار به مشاغل مهم و رده بالا با موانعی روبرو هستند. در حال حاضر کمتر از ۵ درصد شغلای اجرایی در اختیار زنان است و نکته مهمتر این است که در این زمینه، پیشرفتی دیده نمی‌شود. مجله فورچون با تحقیق در هزار شرکت، دریافته است که درصد اشتغال پستهای مدیریتی بوسیله زنان از ۵ درصد سال ۱۹۷۹ به ۲/۹ درصد در سال ۱۹۸۳ کاهش یافته است و فقط ۴ نفر از این هزار مدیرعامل، زن هستند. آمار سال ۱۹۹۵ نشان می‌دهد در حالی که ۱۰ درصد مقامات مسئول شرکتها زن هستند، فقط ۲/۴ درصد پستهای مهم مدیریتی را زنان تصاحب کرده‌اند و تنها ۱/۹ درصد از بالاترین رتبه پرداخت‌ها در مناصب مدیریتی ۵۰ شرکت برگزیده مجله فورچون به زنان اختصاص دارد.

این عدم پیشرفت به وجود «سقف شیشه‌ای» (GLASS CEILING) نسبت داده می‌شود. سقف شیشه‌ای یعنی آن مانع نامرئی که مبنی بر

هرچند سازمانهای تجارتي تلاش می‌کنند تا از کارکنان زن خود حمایت کنند اما به علت وجود موانع، با مشکل روبرو می‌شوند. برداشتن این موانع مستلزم دو اقدام زیر است:

- شناسایی دقیق موانع؛
  - یافتن راه‌حل برای ازبین بردن موانع.
- مجله فورچون (که به خاطر انتخاب پانصد شرکت برتر دنیا، معروف است). در این باره پژوهشی در هزار شرکت انجام داده است و در نتیجه این پژوهش معلوم شده که زنان در این شرکتها دو اقدام بالا را انجام داده‌اند. همچنین مشخص شده است که مدیران عامل و زنان رده‌های بالای مدیریت در این باره با هم اختلاف‌نظر دارند. اختلاف‌نظر درباره موانع محیطی و سازمانی موجود در راه کارکنان زن و برقراری مساوات در محل کار بوده است.

در حال حاضر زنان تقریباً نیمی از نیروی کار ایالات متحده را تشکیل می‌دهند و به تعداد زیاد و روزافزون در پستهای مدیریتی رده‌های میانه

گفته‌اند که مجبور بوده‌اند همیشه توانایی خود را ثابت کنند و برای این کار باید می‌کوشیده‌اند تا بر انواع انگاره‌های منفی موجود در محیط کار که عمدتاً مردانه بوده، غلبه کنند.

در حد و اندازه‌های بیش از حد انتظار مردان، راهبردی بوده که مدیران موفق زن آن را به کار برده‌اند و ۹۹ درصد از پاسخ‌دهندگان آن را راهبردی اساسی یا نسبتاً مهم دانسته‌اند. این زنان

به پرسشهای ما پاسخ دادند و با ۲۰ مدیر زن (FEMALE EXECUTIVE) و ۲۰ مدیرعامل بطور مفصل، تلفنی صحبت کردیم.

بررسی ما به موضوع پیشرفت زنان از دیدگاه زنانی می‌پردازد که در عمل به سطوح عالی رهبری شرکت‌های بزرگ رسیده‌اند. این پیشگامان می‌توانند اطلاعات مربوط به انواع موانع موجود در مسیر رسیدن زنان به مدیریت رده‌های بالا را در اختیار ما قرار دهند، چرا که این زنان، موفق شده‌اند موانع را شخصاً از سر راه بردارند و بنابراین در این زمینه تجربه کافی دارند و می‌توانند تجارب خود را به نسل‌های آینده مدیران زن که خراشان دستیابی به رده‌های بالای مدیریت هستند، منتقل کنند. با کنار هم گذاشتن نظرات مدیران عامل و مدیران زن دوباره موانع، برای اولین بار می‌توان معلوم کرد که آیا مدیران عامل، موانع سازمانی پیچیده و ظریف موجود در مسیر پیشرفت زنان سازمان خود را شناسایی کرده‌اند یا خیر؟

جدول ۱ - راهبردهای پیشرفت زنان در زندگی شغلی (CAREER)

واهبرد	مهم	نسبتاً مهم	بی‌اهمیت	از آن استفاده نکرده‌اند
	%۷۷	%۲۲	%۱	%۰
کارکردن فراتر از حدانتظار	۶۱	۳۵	۳	۱
انتخاب سبک مدیریت مطلوب مردان	۵۰	۴۴	۲	۴
رفتن به دنبال انجام وظایف سخت	۳۷	۴۴	۹	۹
داشتن مشاور لایق	۲۸	۵۶	۹	۶
ارتباط با همکاران بانفوذ	۲۵	۲۹	۱۱	۲۳
کسب تجربه در مدیریت صف	۲۳	۳۴	۲۰	۲۲
حرکت از یک حوزه کار به حوزه دیگر	۱۵	۴۷	۲۵	۱۲
طرح بحث درباره آرزوهای شغلی	۱۲	۲۲	۱۷	۴۵
توانایی جابه‌جاشدن ازجایی به جای دیگر	۱۲	۳۳	۲۲	۲۹
کسب مدارک تحصیلی بالاتر	۱۲	۲۴	۲۳	۲۹
عوض کردن شرکت	۱۱	۲۱	۲۹	۱۸
انجام کارهای مدیریتی در محیط بیرون	۵	۱۹	۲۴	۵۱
کسب تجارب بین‌المللی				

### راهبردهای شکستن سقف شیشه‌ای: شگرد زنان

در این پژوهش ۱۳ راهبرد شغلی به زنان معرفی شد که می‌توانست در راه رسیدن زنان به مدیریت ارشد سازمانها موثر باشد. آنگاه از زنان خواسته شد درجه تاثیر هر یک از این راهبردها را در پیشرفت شغلی خویش تعیین کنند. همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد ۹ مورد از این راهبردها به عنوان راهبردهای اصلی در پیشرفت این مدیران، موثر قلمداد شده است و به خصوص ۴ راهبرد به‌عنوان رمز موفقیت شغلی، انتخاب و معرفی شده است. این راهبردها عبارتند از:

- کارکردن فراتر از حد انتظار مردان (۷۷ درصد از زنان آن را عامل اصلی می‌دانند)؛
  - به‌کارگیری سبک مدیریت مطلوب مدیران مرد (۶۱ درصد)؛
  - انجام وظایف دشوار و پرزحمت (۵۰ درصد)؛
  - داشتن مشاوران لایق (۳۷ درصد).
- ما با مدیران زن مطرح در این پژوهش، مصاحبه کردیم تا از راهبردهای موفقیت‌آمیز شغلی آنها آگاه شویم.

### کارآمدی عملکرد

سازمانها از همه مدیران چه زن و چه مرد انتظار دارند عملکردشان عالی باشد اما عملکرد زنان از اهمیت خاصی برخوردار است. کارکردن

محیط بیرون کسب کرده‌اند: به نظر می‌آید باید در یک رشته تخصص داشته باشید و با استفاده از تخصص خود کارها را بهتر انجام دهید به‌طوری که هیچ‌کس نتواند آن کارها را بهتر از شما انجام دهد.

### بمداز عملکرده، خط‌مشی اهمیت دارد

برای اینکه زنان، مدیرانی کارآمد و حتی ماهرتر از هم‌تایان مرد باشند، شکستن سقف شیشه‌ای به تنهایی کافی نیست. ۹۶ درصد از مدیران زن، عامل دیگری را نام برده‌اند که بمداز عملکرد به‌عنوان عامل اصلی یا به نسبت مهم، در کسب موفقیت شغلی آنها، تاثیر داشته است. این عامل مهم، مربوط به بکارگیری روش خاصی است که مطلوب مدیران مرد باشد. این زنان موفق مجبور بوده‌اند فرهنگ و محیطی را بپذیرند که مردانه بوده است و با پدیده‌ای سروکار داشته‌اند که اغلب به‌عنوان الگوی مدیریت مردانه، مطرح است.

الگوهای موجود مدیریت، سرشار از خصوصیات و روشهای مردانه است. این الگو زنان را بر سر دوراهی قرار می‌دهد: اگر روشهای زنانه مدیریت را به کار بگیرند، ممکن است به آنها به‌چشم مدیر موفق نگاه کنند، و اگر روشهای مردانه را بپذیرند ممکن است از آنها انتقاد شود که مگر زن نیستند. یکی از این زنان موفق می‌گوید: مردان هر وقت بخواهند بر سر یکدیگر

این زنان موفق می‌گویند چون مردان کمتر به آنها اعتماد داشته‌اند در نتیجه مجبور به اثبات توانایی و لیاقت خود بوده و می‌بایست در هر محیط، صلاحیت خود را ثابت کنند. یکی از آنها می‌گوید: برای انجام وظایفی که به شما محول می‌شود حداکثر توان خود را به کار بگیرید، حتی اگر وظایف پیش‌پاافتاده باشد. همیشه بیشتر کار کنید. تنها داشتن تمایل به انجام کار کافی نیست بلکه باید کار را به‌نحو احسن انجام دهید حتی اگر کارتان زیر نظر نباشد.

زنان موفق در سازمانها چگونه بیش از حد انتظار کار می‌کنند؟ مصاحبه‌شوندگان در شگرد زیر را معرفی کرده‌اند:

- ۱ - نسبت به هم‌تایان مرد، بیشتر کارکردن، و
  - ۲ - افزودن بر میزان مهارتهای ویژه و تخصصی.
- در این مصاحبه‌ها، زنان مدیر از روزهای بسیار سختی سخن می‌گفتند که کار را با مطالعه از ساعت ۲ صبح (یعنی پیش از بیدار شدن بچه‌ها) آغاز می‌کردند و بسیار اتفاق می‌افتاد که شب هنگام نیز در خانه به کمک تلفن و دورنگار، کار روز را ادامه می‌دادند.

پرورش مهارتهای تخصصی، روش موثر دیگری است که مدیران ارشد زن از آن بهره گرفته‌اند. پاره‌ای از مدیران موفق، به‌کارگیری این روش را واجب می‌دانند. برخی دیگر از زنان موفق، مهارت و تخصص خود را با شناخت

خود، ترفیع بیشتری پیدا کرده و قدرت تحرک حرفه‌ای به دست آورده‌اند. در مقایسه با کسانی که مشاور نداشته‌اند، سر صعود این افراد سریع‌تر بوده است. مطالعات دیگر نیز ثابت کرده که مدیران مرد و زن در طول دوره کاری خویش، از حضور مشاوران بهره گرفته‌اند. وجود مشاور برای همه مهم و لازم است اما برای زنانی که می‌خواهند سقف شیشه‌ای را از بین ببرند، مشورت کردن بسیار اهمیت دارد. مشاوران مرد با نفوذ به کمک اعتبار و رابطه‌هایی که از قبل با دیگران داشته‌اند می‌توانند پیشرفت زنان تحت حمایت خود را تا رده‌های ارشد مدیریت تضمین کرده و برای آنها اطلاعاتی را فراهم کنند که به‌طور معمول خودشان در ارتباط با دیگران، به دست می‌آورند. همچنین مشاوران می‌توانند در مقابل نیروهای مخالف، سپر بلای زنان باشند و به آنها کمک کنند تا در محیط‌های ناپایدار و دشوار راه خود را پیدا کنند.

برخی از مدیران زن می‌گفتند که علاقه‌مند استفاده از مشاور زن بوده‌اند اما نایابی مشاوران زن در حرفه مدیریت سبب شده آنها نتوانند از این مشورتها استفاده کنند. اما آن دسته از زنانی که هم از مشاور مرد و هم از مشاور زن استفاده کرده‌اند معتقدند هریک از این مشاوران توانایی و قدرت خاص و متفاوتی به آنها بخشیده است. مشاوران مرد در سازمانها بیشتر نفوذ دارند و می‌توانند به تحکیم قدرت مدیر در داخل سازمان، بیشتر کمک کنند. درعین حال مشاوران زن با شناساندن موانع پیشرفت، به زنان کمک می‌کنند.

بسیاری از مصاحبه‌شوندگان می‌گویند فضای بسته و ناعادلانه شرکت و فشار کار در سالهای اولیه کار، به اعتماد به نفس و خودباوری آنها لطمات جدی وارد کرده است. این افراد از مشاوران به‌عنوان ابزار خنثی کردن فضای سرد و بی‌روح شرکتها و تقویت خودباوری یاد می‌کنند. در تحقیقات ثابت شده است که مشاوران زن در مقایسه با مشاوران مرد از توانایی بیشتری برای شناسایی و پرداختن به مقولات مرتبط با خودباوری برخوردارند.

یکی از وظایف مهم مشاوران این است که اعتماد به نفس و هویت حرفه‌ای را در افراد مورد مشورت به وجود می‌آورند. این نقش مشاوران برای زنان بسیار مهم است. مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از زنان، تنهایی و نداشتن پشتیبان یا عامل از دست دادن

### در حال حاضر زنان نمی‌توانند از نیروی کار آمریکارا تشکیل می‌دهند و تعداد زیادی از آنها در پستهای مدیریتی رده‌های میانه مشغول به کار هستند.

#### زنان برای کسب مشاغل مهم و رده بالا باموانعی روبرو هستند.

#### زنان می‌گویند همیشه مجبورند توانایی خود را ثابت کنند و برای این کار می‌گویند آنها تا بر انواع انگارهای منفی موجود در محیط کار که عمدتاً مردانه بوده، غلبه کنند.

این بینش نشان می‌دهد که وظیفه دشوار به جنگ آوردن این نوع فرصتها، باری است بر دوش زنان. برخلاف زنان، هم‌تایان مرد به راحتی می‌توانند به شغلهای مدیریتی دست یابند اما زنان ابتدا باید اهمیت این وظایف را دریابند و سپس دیگران را متقاعد کنند که انگیزه و توانایی انجام این قبیل کارها را دارند. زمانی که در حوزه کارهای اجرایی و مدیریتی پیشرفت کرده و به مراتب بالا رسیده‌اند هرگز منتظر نمانده‌اند تا فرصت ارتقاء شغلی به سوی آنها بیاید. بلکه با غلبه بر مشکلات و پیگیری کارهای مهم، عملاً مسئولیت کار ما را به عهده گرفته‌اند.

#### رایزنی، تکلیف است

۹۱ درصد از مدیران زن گفته‌اند گاه در کارها با یک مشاور مشورت می‌کرده‌اند، ۸۱ درصد آنها وجود مشاور را در پیشرفت شغلی خود، عامل اصلی یا به نسبت مهم قلمداد کرده‌اند. به علاوه تقریباً تمامی ۲۰ نفر زنان مدیر در تماس تلفنی به ما گفته‌اند که دستکم یک مرد در روند رشد و پیشرفت شغلی آنها نقشی مهم برعهده داشته است.

اهمیت رایزنی در کارهای دیگر هم ثابت شده است. افرادی که مشاور داشته‌اند در کار

فزیاد می‌کنند، عصبانی می‌شوند و بیرون می‌روند، و از این کار راضی هستند. اما اگر یک زن بر سر آنها فریاد بکشد ناراحت می‌شوند. دو نفر از پاسخ‌دهندگان، محدودیتهای زنان را این‌طور بیان می‌کنند: باهوش نباشید! سمج نباشید! وانمود کنید زن نیستید! مجرد نباشید! مادر نباشید! بیوه نباشید! سروصدا راه نیندازید! مخالفت نکنید! زیرا اگر اظهار نظر کنید و عقیده شخصی خود را به زبان بیاورید، هر آن چه را رسته‌اید پنبه می‌شود!

زنان در شغلهای مدیریتی باید روشهایی را به کار ببرند که زنانه یا مردانه نباشد بلکه روشهایی باشد مطبوع طبع و سلیقه همکاران مرد، اعم از سرپرستان و افراد رده پایین. این مشکل وحشتناک، خاص زنان است و مردان هیچ‌گاه با آن روبرو نمی‌شوند.

#### اهمیت کارهای دشوار و پرزحمت

سومین عامل موفقیت از نظر مدیران زن، رفتن به دنبال وظایف مشهود و دشوار است. ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان آن را عامل اصلی و اساسی می‌دانند و ۹۴ درصد آن را عامل مهم پیشرفت خود می‌دانند. انجام وظایف مهم و دشوار به سه دلیل بسیار اهمیت دارند:

- این وظایف باعث افزایش رشد حرفه‌ای و یادگیری می‌شود؛
- این وظایف مانند تمرینهایی است که شخص را برای انتصاب به شغلهای مدیریتی آماده می‌کند؛
- با انجام این نوع کارها، راه برقراری ارتباط با افراد رده بالا و مشاوران متنفذ هموار می‌گردد.

فرصتهای مناسب، فرد را در مسیر انتصاب به شغلهای رده بالا و مدیریت قرار می‌دهد، اما به سبب وجود موانع، زنان از داشتن این فرصتها محروم می‌شوند و در نتیجه نمی‌توانند شایستگی و توانایی خود را ثابت کنند. برخی از زنان در پاسخ می‌گویند کارهای دشوار و پرزحمت را به اجبار انجام می‌داده‌اند تا مدیران تصور نکنند که به کار علاقه ندارند. چند نفر از مدیران عامل هم بر اهمیت این موضوع تاکید می‌کنند: در مورد مردان این تصور وجود دارد که همیشه و در همه‌جا فرصت پیشرفت دارند ولی در مورد زنان این‌طور نیست. در مورد زنان، بیشتر فرض بر این است که میل به تحرک و جنب‌وجوش ندارند. تصور می‌شود اگر زنی پیدا شد که علاقه‌مند به فعالیت باشد، لابد پایش می‌گذارد و جلو می‌آید.

که میزان اتفاق نظر مدیران عامل را درباره عامل عقب ماندگی زنان در رسیدن به رده های مدیریت، مشخص می کرد. ۸۲ درصد از مدیران عامل معتقدند که نداشتن تجربه در منصب مدیریت، مانع مهم پیشرفت زنان است (شکل ۱). دومین عامل از نظر آنها این است که تا همین اواخر، زنان به شغل های مدیریت رغبتی نشان نمی دادند (۶۴ درصد). مدیر عاملی می گوید: از بین ۶۵۰ نفر دانشجوی دانشکده بازرگانی تنها ۷ دانشجو زن بودند بنابراین ۵ تا ۸ سال طول می کشد تا شمار زنان ۴۵ ساله و آحاد شرایط مدیریت با تعداد مردان برابری شود.

با این حال برخی از مدیران عامل معتقدند که گذشت زمان به تنهایی مشکل گشا نیست و یکی از آنها می گوید: موضوع این نیست که سابقه کار زنان در مشاغل مدیریت کم یا زیاد است بلکه مساله این است که زنان در این مدت چه کرده اند.

تحقیقات ما معلوم کرد که بین نظرات مدیران عامل و زنان شاغل در شرکتها درباره عوامل مهم بازدارنده ارتقاء آنها، تفاوت فاحشی وجود دارد. اکثریت مدیران عامل (بالغ بر ۸۲ درصد آنها) نداشتن تجربه اداره کردن واحدها بر اساس سود و زیان را علت اصلی عدم ارتقاء زنان می دانند. در حالی که تنها ۴۷ درصد از مدیران زن در این مورد با مردان هم عقیده اند. از این گذشته تعداد کمی از زنان معتقدند که نداشتن تجربه و سابقه کافی، عاملی بازدارنده است. طبق آمار ۲۹ درصد زنان این مورد را به عنوان مانع اصلی ارتقاء زنان تلقی کرده اند در حالی که ۶۴ درصد از مدیران عامل آن را عامل اصلی

این وظیفه را بهتر انجام دهند. گرچه زنان در این مصاحبه ها گفته اند که نتوانسته اند از وجود مربیان مونث بهره بگیرند اما معتقدند که در اجرای راهبردهای واقعی، زنان بهتر از مردان می توانند به آنها کمک کنند و همین موضوع ثابت می کند که زنان مری، راهبردهایی را که با تلاش بسیار کشف کرده اند به راحتی با کارآموزان خویش در میان می گذارند.

### نظرات متفاوت درباره موانع پیشرفت

بر اساس تحقیقات مجله فورچون درباره مدیران زن هزار شرکت، مشخص شد که این زنان برای اینکه تا رده های مدیریت پیشرفت کنند مجبور بوده اند موانع را از سر راه خود کنار بزنند. سوال مهم این است که آیا مدیران عامل از وجود موانع در مسیر پیشرفت زنان اطلاع داشته اند یا خیر؟ مدیران عامل برای اینکه بتوانند راه حل موثری را ارائه کنند خود باید به خوبی موانع را بشناسند. ما در پژوهش خود ۱۰ مانع احتمالی پیشرفت زنان را به اطلاع مدیران عامل و زنان رساندیم و از آنها خواستیم تا از بین این موانع، ۳ مانع اصلی را مشخص کنند که اثر منفی آن در پیشرفت و ارتقاء زنان، بیشتر است. نتایج حاصل، بسیار شگفت آور بود و تحقیقات بعدی نشان داد که بین زنان و مردان شکافی عمیق وجود دارد، با اینکه هم زنان و هم مردان در مدیریت موفق بودند ولی دیدگاه آنها در مورد محیط کار و فضای آن متفاوت بود.

### موانع پیشرفت زنان

یکی از دستاوردهای جالب پژوهش این بود

خودباوری و ضعف اعتماد به نفس در خود می دانند. از آنجا که رایزنی در پیشرفت شغلی مصاحبه شوندگان نقش برجسته ای داشته است، بسیاری از مدیران زن، خود را موظف می دانند که دیگران - به خصوص زنان - را راهنمایی کنند.

بیش از ۵۰ درصد زنانی که با آنها مصاحبه شده، مشاور بوده اند و بقیه آنها در سازمانهای خود دست کم در یک مورد به یک زن مشورت داده اند. این مشاوران معتقدند رایزنی با زنان جوان که نامزد مدیریت هستند هم برای آنها و هم برای سازمان متبوع، سودمند است.

مدیران زن موفق یا کارکنان خود ارتباط و همبستگی نزدیک داشته اند. خلاصه این که زنان پیشرو و موفق متکی بر راهبردهای شغلی نظیر سازگاری، فعالیت و سخت کوشی بوده اند. آنها موفقیت خود را مرهون عوامل زیر می دانند:

● ارائه کار درخشان به طوری که از حد انتظار بالاتر باشد؛

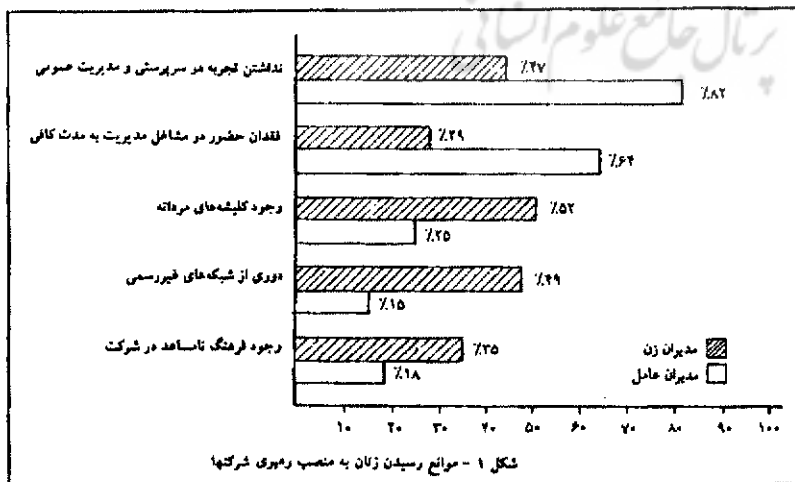
● به کارگیری روشی که مطلوب مدیران سرمد

باشد؛

● رفتن به دنبال وظایف دشوار و مشهود؛

● کمک گرفتن از مشاوران بانفوذ.

این راهبردها مستقل از یکدیگر نیستند بلکه باهم ارتباط دارند، مثلاً چنانچه عملکرد فرد بسیار خوب باشد احتمال دارد نظر مری را جلب کند، در این صورت مری به افراد تحت تعلیم خود آموزش می دهد و عملکرد آنها را ارتقاء می دهد و آنها را در مسیری قرار می دهد که با گامهای بلند پیشرفت کنند. با برگزیدن روش مدیریت مردانه، این زنان می توانند بخت انتخاب شدن از سوی یک مری سرمد را افزایش دهند. تحقیقات نشان می دهد هنگامی که زنان بخواهند مانند مردان برای خود مری انتخاب کنند، موانع بزرگتری را مقابل خود می بینند. یک مشکل مهم این است که مربیان، تمایل چندانی به پذیرش مسئولیت زنان ندارند زیرا می ترسند دیگران این ارتباط را بد تعبیر کنند. زنان با بسط آگاهیهای سیاسی و تلاش برای تغییر تصورات دیگران، می توانند بر این مشکل غلبه کنند. گفتنی است که مربیان با دادن بازخورد به افراد مورد مشورت، در روش مدیریتی آنها اثر می گذارند و این نکته برای زنان اهمیتی ویژه دارد زیرا باید از روشهایی استفاده کنند که نه تنها موثر و کارآمد باشد بلکه برای جنس زن نیز سودمند باشد. گرچه مردان مری می توانند در تعیین روش مدیریت به کارآموزان زن کمک کنند اما زنان مری می توانند



می‌دانند. مطالعات نشان می‌دهد که بیشتر زنان این نظریه را که این مشکل به‌سادگی با گذشت زمان حل می‌شود و شمار مدیران زن و مرد برابر خواهد شد، قبول ندارند.

### نقش فرهنگ سازمانی

مدیران زن درباره سوانحی که زنان برای پیشرفت و ارتقاء شغلی با آن روبرو هستند، عقایدی مخالف عقیده مردان دارند. از نظر زنان محیط‌های کاری نامناسب، یکی از موانع اصلی پیشرفت است، در حالی که مدیران عامل کمتر به

مرد از مدیریت بر زنان پا از کارکردن زیر دست آنها نگران و بیمناکند.

زنان دویست و سیصد و هشتاد و دو - ۴۰۰ دویست و بیست و پنج - معتقدند که مردان سفیدپوست سازمان آنها نگرانند که با توجه به روند حمایت از حقوق اقلیتها (زنان، سیاه‌پوستان، سرخ‌پوستان، فرقه‌های دینی و غیره) تبعیض موجود، در آینده به عکس خود تبدیل شود و آنها در اقلیت قرار گیرند هرچه این نگرانی بیشتر باشد، بیشتر سبب تضعیف تلاشهای شرکت در جهت حمایت از تنوع و کثرت می‌گردد.

کاملاً مهیا است در حالی که در محیط زنان انواع مشکلات و موانع، پیشرفت زنان را سد می‌کند. در این تحقیقات، مدیران عامل با موضوع مشکلات ارتقاء زنان به‌طور منطقی و مستدل برخورد کردند. میزان سابقه کار و تجربه زنان، بهترین دلیل عدم رشد آنها اعلام شده است. آنها می‌گویند مشکل خاصی برای پیشرفت زنان وجود ندارد و دست‌کم در دوره ارتقاء خودشان (مدیران مرد) با نکته خاصی در این زمینه روبرو نشده‌اند.

مردان هیچ‌گاه برای ارتقاء مقام با مشکلات و موانع موجود در محیط زنان روبرو نشده‌اند. چرا؟ چون مردان در محیط کار از اکثریت عددی برخوردار بوده‌اند و محیط به‌وسیله آنها و به خاطر آنها به‌وجود آمده و چه بسا برای پاسخگویی به نیازها و پیشرفت مردان طراحی شده است. ایراد قضیه این است که مسئولیت ایجاد تغییرات و اصلاحات در تمامی سازمانها بر عهده مدیران عامل است و اگر آنها ماهیت مشکلات را درک نکنند چگونه می‌توانند راه‌حل مشکلات را پیدا کنند؟

### مشکلات، راه‌حلا را تحمیل می‌کنند

وجود اختلاف نظر در شناسایی علتهای، سبب ارائه راه‌حلهای گوناگون می‌گردد. مدیران عامل دلیل اصلی پیشرفت نکردن زنان را بی‌تجربگی و سابقه اندک کاری می‌دانند. در این صورت راه‌حل مشکل این است که محیط کار را مثل او زنان کنیم و منتظر بمانیم تا به مرور زمان، زنان پیشرفت کرده و از نردبان ترقی بالا روند. پس بر این اساس اگر به مرور زمان زنان پیشرفت نکردند معلوم می‌شود که علاقه‌ای به پیشرفت نداشته‌اند. به‌طوری که ملاحظه می‌شود این دیدگاه، مسئولیت تحول و پیشرفت را بر عهده فرد فرد زنان می‌گذارد. از آنجا که ورود به شرکت طبق ضوابط و صلاحیت شرکت انجام می‌شود بنابراین زنان فرصت دارند تا بر اساس شایستگی و لیاقت خود به مقام رهبری شرکت نایل شوند، در این دیدگاه، سازمان نقش انفعالی دارد (زیرا زنان به مقدار کافی وارد عرصه کار شده‌اند). اما گروهی معتقدند که با وجود ورود زنان به راهرو مدیریت، فقط اندکی از آنها شایستگی منصب مدیریت شرکت را دارند.

نظر زنان در این باره با نظر مردان کاملاً متفاوت است. آنها معتقدند که اولین مانع پیشرفت زنان، فرهنگ دافعه شرکت است. زنان مدعی‌اند که برخلاف ادعای مدیران مرد، در

فرق بزرگ دیگری که بین نظرات مدیران زن

و مدیران عامل وجود دارد در اهمیتی است که برای شگردها و سبک رهبری شرکت قایل می‌شوند. در مقایسه با مردان، زنان بهتر تشخیص می‌دهند که نداشتن آگاهی از سیاستها و شگردهای سازمانی و همچنین بی‌خبری از ضعف و ناکارایی مدیریت، سبب شده است که زنان عقب بمانند.

در مجموع چنین به نظر می‌رسد که زنان بیش از مردان، مسایل مربوط به فرهنگ سازمانی را عامل عقب ماندگی خود می‌دانند. همان‌طور که قبلاً گفتیم یکی از کارهای زنان موفق به کارگرفتن روشهای مدیریت مورد پسند مردان بوده است. استفاده از چنین روشی از سوی مردان، بعید به نظر می‌رسد چرا که آنها خود را مکلف به خشنود کردن دیگران نمی‌دانند.

### پیامدهای وجود دو نوع نگرش در شرکت

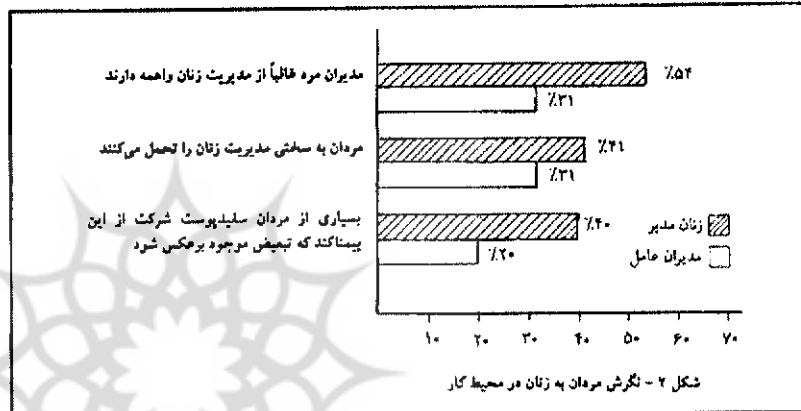
چرا زنان و مردانی که در یک محیط کار می‌کنند این قدر با هم اختلاف نظر دارند؟ یک تعبیر این است که بگویم در عمل ۲ محیط وجود دارد یکی برای مردان و دیگری برای زنان. در محیط مردان شرایط برای پیشرفت و ارتقاء آنها

این مورد اشاره می‌کنند. ۵۲ درصد از مدیران زن معتقدند که ذهنیتها و پیشداوریهای مردان نسبت به زنان، مانع اصلی پیشرفت زنان است. در حالی که ۲۵ درصد از مدیران عامل، این نظر را قبول دارند. ۴۹ درصد از زنان دوربودن از شبکه‌های ارتباطی غیررسمی را یکی از موانع برمی‌شمرند. حال آنکه مردان (مدیران عامل) نقش این عامل را ۱۵ درصد می‌دانند. از نظر ۳۵ درصد از زنان، وجود نیروی گریزاننده در فرهنگ شرکتها یکی از موانع پیشرفت است ولی فقط ۱۸ درصد از مدیران عامل این نظر را تایید می‌کنند.

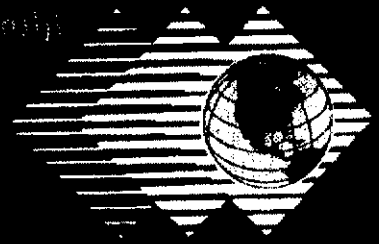
این زنان موفق می‌گویند فرهنگ شرکتها

برای زنان نامناسب و طردکننده است، محیط شرکتها آکنده از هیاهوی آرام است. هیاهویی که جلو کارکردن زنان را می‌گیرد اما بر مردان اثر ندارد.

برای آشنایی با وسعت موانع و عوامل محیطی، تصمیم گرفتیم عملکردها و رفتارهای مدیران مرد را نیز بررسی کنیم. در این جا هم بین نظرات مدیران زن و مدیران عامل، تفاوت زیادی مشاهده شد. همان‌طور که در شکل ۲ دیده می‌شود، زنان بیش از مردان معتقدند که مدیران

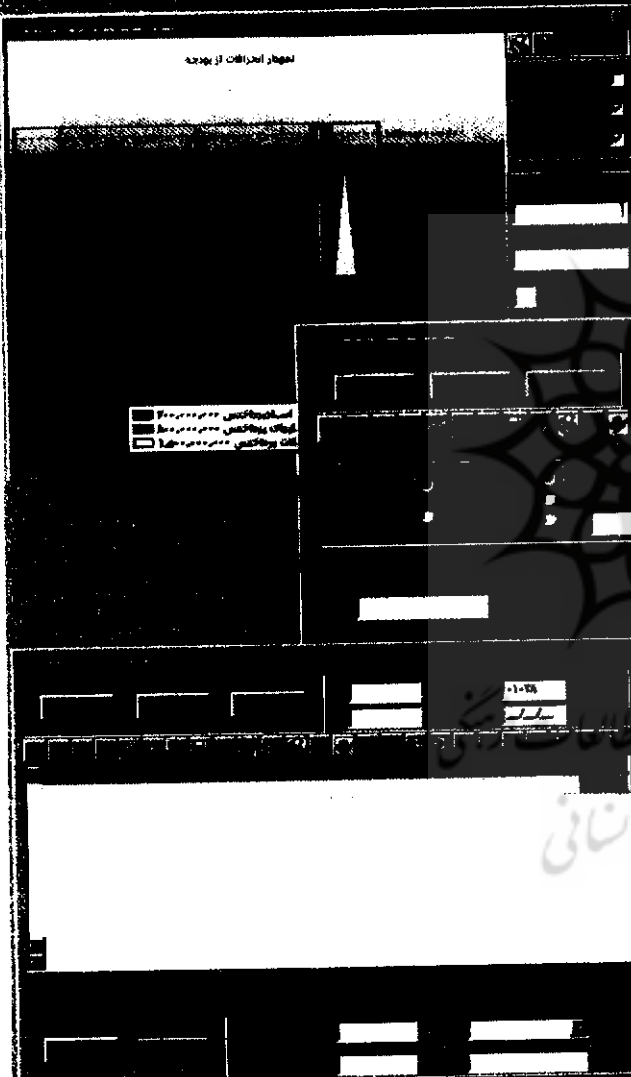


شکل ۲ - نگرش مردان به زنان در محیط کار



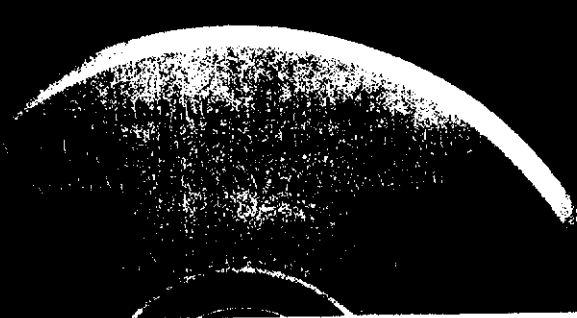
# فراپيام

## همگام با تکنولوژی روز همراه با مدیران



- حسابداری مالی
- خزانه داری (دریافت پرداخت)
- حسابداری انبار (تعدادی - ریالی)
- حقوق دستمزد و اطلاعات پرسنلی
- دارائیهای ثابت و ماشین آلات
- سیستم فروش
- حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده)
- برنامه ریزی تولید و فرمولاسیون

- تک کاربره و چند کاربره تحت Windows NT
- خدمات پشتیبانی و آموزش رایگان
- پویایی و توسعه ماهانه سیستم ها (نسخه جدید)
- ارائه خدمات سخت افزار و پیاده سازی انواع شبکه
- ارائه مشاوره مالی جهت پیاده سازی بهینه سیستم ها



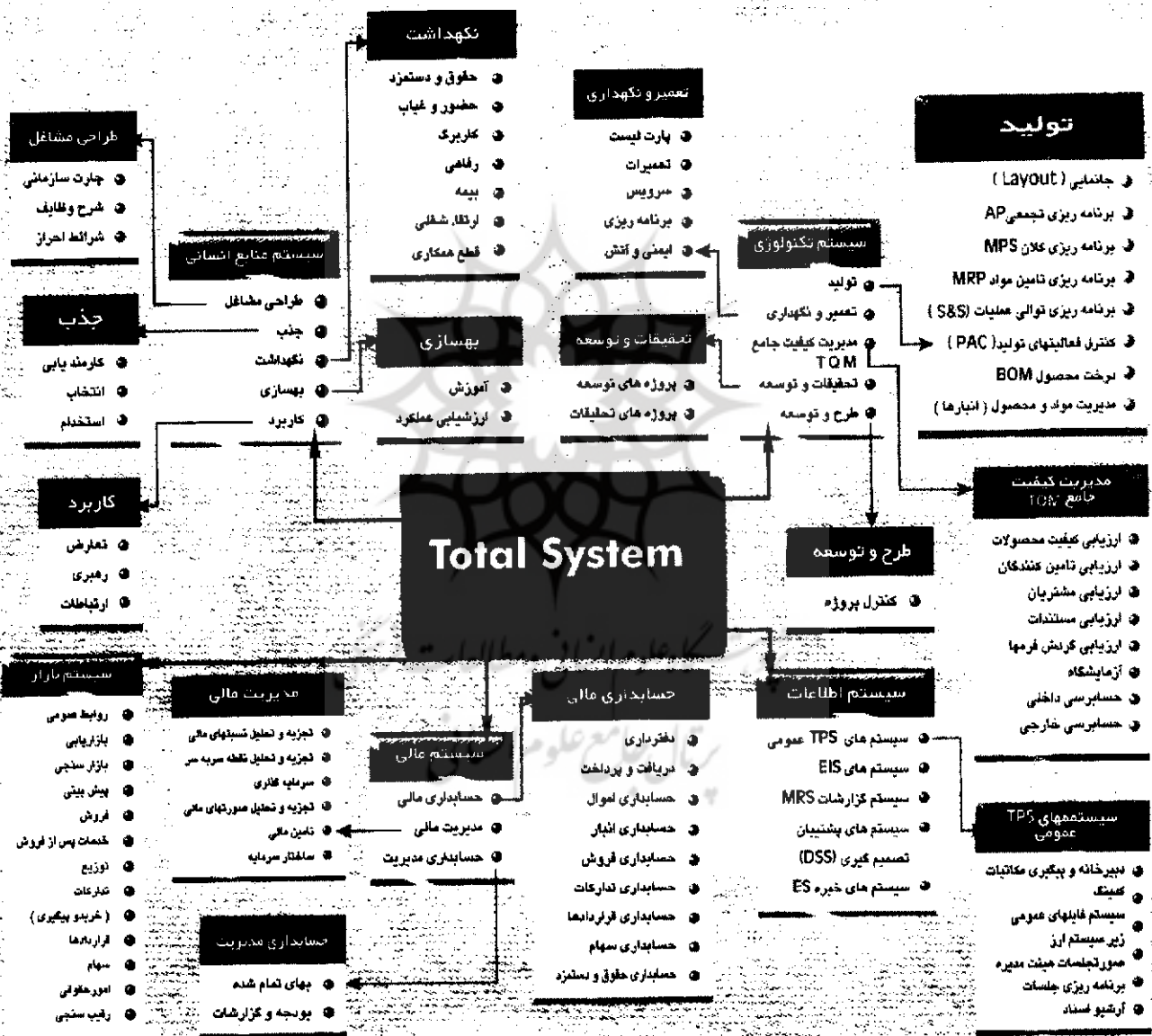


# مشاورین پارسی سیستم

خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

PARSSYSTEM  
آینده ما، اکنون آغاز شده است.

## طرح جامع سیستم های یکپارچه (Total System) با رویکرد MIS



تهران ۱۵۸۷۶ خیابان استادمطهری  
 خیابان کوه نور، کوچه ششم، پلاک ۶  
 تلفن: ۸۷۳۵۶۶۴ (سه خط)  
 فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹  
 E-mail: Pars-system@neda.net



# SPREADING SAFETY AND QUALITY



**GRUPPO  
IMQ**

FEDERAZIONE  
**CISQ**  
FEDERATION



ISO 9000



ISO/TS 16949,  
QS-9000, AVSQ '94



ISO 14000



TL 9000



EN 46000



BS 8800,  
OHSAS 18000



BS 7799

آموزش استانداردهای بین‌المللی  
ممیزی و صدور گواهی‌نامه استانداردهای بین‌المللی  
خدمات گواهی محصول CE Marking

عضو شبکه جهانی کیفیت IQNet  
با تجربه صدور بیش از ۱۵۰۰۰ گواهی‌نامه سیستم‌های مدیریت در جهان

## IMQ - IRAN

تهران، کدهستی ۱۹۶۹۷، بلوار آفریقا،  
جنب پارک خشایار، خیابان والی نژاد،  
شماره ۳۸/۱، ساختمان خشایار،  
طبقه ۹، واحد ۵۹  
سندوق پستی: ۱۹۳۹۵-۴۷۶۵  
شرکت مرزبان کیفیت  
تلفن و فاکس: ۸۷۸۷۸۴۵ (سه خط)  
پست الکترونیک: imqcsq@hadaf.net



## IMQ

Istituto Italiano  
del Marchio di Qualità

CSQ Secretariat  
I- 20138 MILANO, Via Quintiliano 43  
Tel.: +39 02 5073289  
Fax: +39 02 5073271  
E-mail: csq@imq.it  
http://www.imq.it





# اطلاعیه

بیمه ایران

بیمه ایران



بیمه گذاران محترم با در دست داشتن این اطلاعیه و مراجعه به شعب  
بیمه ایران از تخفیف ویژه برخوردار خواهند شد.

برای کسب اطلاعات بیشتر به فرود یکترونی شعبه وب نمایندگی های بیمه ایران مراجعه فرمایید.

تلفن تماس: ۰۵۱-۲۲۹۱۱۶۷۰-۳۱۱۹۵۷۰ فاکس: ۰۳۹-۱۸۲۷۰



آنها چه گرفتاریهایی برای زنان تولید می‌کنند؟ بسیاری از مدیران عامل، مشکل زنان و اقلیتهای سازمان تابعه را نمی‌دانند زیرا خود همواره جزء اکثریت بوده‌اند. با این حال پاره‌ای از مدیران به این مشکل توجه دارند و فهمیده‌اند که زنان مانند مردان قدرت مانور ندارند. این دسته از مدیران به سبب ارتباط‌های خانوادگی - به خصوص تماس با دختران خود و خانواده - یا همکاری با همکاران زن، تجربیاتی به دست آورده‌اند که آگاهیهای آنها را از این مقوله و مشکل، افزایش داده است. در دنیای کسب و کار، اعتماد به زنان از راه کارکردن با آنان به عنوان همکار در هیئت مدیره شرکتها، حاصل می‌شود. عوامل دیگری که ممکن است سبب افزایش آگاهی مدیران عامل شود عبارتند از:

- آموزش در زمینه گونه‌گونی و کثرت (قومی، جنسی، مذهبی...)
- توجه به ویژگیها و خصوصیات زنان؛
- مشورت با دو گروه زنان و مردان؛
- بحث و گفتگو با دیگر مدیران عامل؛
- گنجاندن موضوعات مرتبط با جنسیت و تفاوت‌های ناشی از آن در آموزشها؛
- به‌کارگیری رسانه‌های جمعی در فرایند آموزش.

ما در این پژوهش به بسیاری از راههایی که سازمانها برای ازبین بردن موانع رشد زنان به کار می‌برند آشنا شدیم. به‌طور مثال، سازمانها فرصتهایی را در زمینه اداره واحدها بر مبنای سود و زیان در اختیار زنان قرار می‌دهند. همچنین در بعضی از سازمانها، مبنای ارزیابی عملکرد، فرد است نه تعلق و وضعیت جنسی وی. افزایش رایزنی و مشورت نیز راه دیگری است که در موارد بسیار به آن توجه شده است. توجه به ایجاد موازنه بین کار و زندگی نیز با استفاده از سیاستهای قابل انعطاف در محل کار، میسر می‌شود. و سرانجام باید یادآور شد که مدیران باید خود را مسئول پیشرفت شغلی و جهت دادن به کارکنان زن سازمان خود بدانند.

بالا بردن آگاهی مدیران عامل و مدیران ارشدی که برای کسب شغل‌های مهم نامزد شده‌اند در زمینه فراهم ساختن زمینه‌ها و رفع محدودیتهای عامل مهمی است که می‌تواند در تحقق همه راه‌حلهای پیش‌گفته، موثر واقع شود. همان‌طور که گفته شد رفع این محدودیتهای عمدتاً به درایت و مدیریت، مدیران و رهبران سازمانها بستگی دارد. □

نگرش افراد به مسئله تنوع و مسئولیت، تغییراتی هرچند ناگانی، رخ داده است.

اگر پرسیده شود که راه‌حلهای مطرح شده در بالا، موثر هستند یا خیر، و آیا این هزار سازمان موانع پیشرفت زنان را ازبین برده‌اند یا خیر، و آیا برای پیشرفت زنان فرصتهای مقتضی فراهم شده یا خیر، هرکس براساس طرزفکر و نگرش شخصی خود به این پرسشها پاسخ می‌دهد. مدیران عامل برخلاف مدیران زن، عقیده دارند که در طول ۵ سال گذشته برای زنان فرصتهای شغلی بیشتری فراهم شده است. مدیران زن نسبت به این رقم خوش‌بین نیستند و حتی ۱۵ درصد از آنان معتقدند که هیچ‌گونه تغییری رخ نداده است. درحالی که فقط ۲ درصد از مدیران عامل این بدبینی را تایید می‌کنند. بار دیگر می‌بینیم که اختلاف نظر بین مدیران عامل و مدیران زن درباره محیط مشترک کار، بسیار زیاد است. آیا نظر مدیران زن درست است؟ یا اینکه زنان به سازمان و فرصتهای شغلی خود بدبینانه اظهار نظر کرده‌اند؟ چه بسا زنانی که موانع را از راه برداشته‌اند و برای نظر دادن درباره شدت وحدت این دشواریها، از دیگران مناسب‌تر باشند. با این حال بازم نمی‌توان به یک پاسخ قطعی و حتمی دست یافت. تحقیقات تازه نشان می‌دهد که دگرگونیهای - هرچند اندک - برای پیشرفت زنان ایجاد شده است. واقعیت هرچه باشد، همین که زنان، تصور می‌کنند فرصتهای پیشرفت آنها محدود است، کافی است تا در تصمیمهای خود بازنگری کنند. این تصور سبب می‌شود که میل به پیشرفت - حتی در زنان باهوش و مستعد نیز - کاهش یابد. یکی از یافته‌های مهم تحقیقات ما این است که بیشتر مدیران عامل از شرایط نامناسبی که زنان با آن درگیر هستند بی‌خبرند. همان‌طور که پیشتر گفتیم زنان دوبرابر مدیران عامل معتقدند که فرهنگ نامناسب شرکتها یکی از موانع عمده پیشرفت آنها است. از طرف دیگر مدیران عامل دوبرابر زنان معتقدند که در شرکتها تابعه آنها اصلاحات گسترده‌ای در فرصتهای شغلی زنان ایجاد شده است. چگونه ممکن است نظر مدیران تا این حد از وضعیت کاری نیمی از نیروی کار خود پرت باشد؟

### پرکردن شکاف

چه‌طور می‌توان این شکاف را پر کرد و مدیران را متوجه کرد که فرهنگ سازمانهای تابعه

ورود به جرگه مدیریت، امکان و فرصت مساوی وجود ندارد و موانع زنان بیش از مردان است. براساس این دیدگاه، زنان از خود نقشی ندارند بلکه موانع نامرئی جلو ارتقاء آنها را می‌گیرد.

در این شرایط دو راه‌حل مطرح می‌شود: راه‌حل نخست این است که فرهنگ شرکت را متحول کنیم. این کار مستلزم برخورد فعال و منظم است. این راه‌حل با روش قراردادن زنان در مسیر رهبری و حل‌خود به خود مشکل‌ها با گذشت زمان، سازگار نیست. راه دوم این است که زنان، خود را با فرهنگ موجود سازگار کنند، این همان شیوه‌ای است که بیشتر مدیران زن، برگزیده و دنبال کرده‌اند. همان‌طور که پیشتر گفتیم زنان موفق با پیشی گرفتن از مردان - از جهت کیفیت و کمیت کار - و نیز انتخاب سبک ملایم رهبری - و قابل قبول برای مردان - راه خود را به سوی موفقیت هموار کرده‌اند. این راه ممکن است برای پاره‌ای از زنان کارآمد بوده باشد و آنان توانسته باشند با اوضاع نامناسب شرکت کنار بیایند، اما برای زنان باهوش نسل آینده که آرزوی مقامهای بزرگ و مدیریت را در سر می‌پروراندند. این راه‌حل، مناسب به‌نظم نمی‌رسد.

همان‌طور که گفته شد، ممکن است این راه‌حل سبب شود که زنان تا حدودی خود را با فرهنگ شرکت وفق دهند اما بدون نظر گرفتن نابرابریهای موجود و شکاف بین زنان و مردان، این راه، موثر و همیشگی نخواهد بود. از نظر کارشناسان مختلف، سازمانها وقتی به حداکثر بهره‌برداری می‌رسند که بتوانند فرهنگ شرکت را براساس نیازهای روزانه و مختلف کارکنان متحول کنند. اثر این کار بسیار بیشتر از روش کنار آمدن زنان با فرهنگ شرکت است. به تجربه ثابت شده که در سازمانهایی که از کارکنان زن و اقلیتها انتظار دارند فرهنگ شرکت را بپذیرند، سرمایه‌گذاری روی کارهای مبتکرانه و خلاق نیروی کار، به شکست منجر می‌شود.

چه کسانی مسئول تغییر و تحول هستند؟ زنان یا سازمان؟ در تحقیقات ما به این پرسش، پاسخهای گوناگون داده شده است.

۸۰ درصد از مدیران عامل و ۷۶ درصد از مدیران زن معتقدند که شرکت به منظور رفع نیازهای مدیریتی زنان باید تغییراتی را به وجود بیاورد. ۷۳ درصد از مدیران زن و ۶۱ درصد از مدیران عامل، به‌طور کامل موافق این نظر هستند که زنان باید خود در تغییر دادن فرهنگ شرکتها، پیش قدم شوند. این پاسخها نشان می‌دهد که در