

موانع پیش روی زنان در سطوح بالای مدیریتی

• سیده هدی وزیرى بزرگ

چکیده:

با گذشت زمان، استراتژی سازمانها برای رقابت در بازار، ایجاد مزیت رقابتی و نگهداشت آن تغییر کرده است. استراتژی سازمانها در حدود دهه ۱۹۷۰، رقابت برای محصول و بازار بود و منابع کلیدی در آن، منابع مالی محسوب می شدند. با گذشت زمان سازمانها به این واقعیت پی بردند که فرآیندهایی را که برای تولید محصول طی می کنند به سختی قابلیت نسخه برداری^۱ دارند. بنابراین استراتژی آنها به رقابت برای منابع و قابلیت ها تغییر پیدا کرد. در این نوع استراتژی، توانایی های سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی شناخته می شود. ولی امروزه، سازمانها به این نتیجه رسیده اند که آنچه سایر سازمانها قابلیت نسخه برداری از روی آن را ندارند، منابع انسانی است که در اختیار دارند. بنابراین استراتژی امروزه سازمانها رقابت بر سر استعدادهاست. در این بین امروزه شاهد مشارکت بسیار پایین زنان در سطوح مدیریتی و رهبری سازمانها هستیم. به طور کلی مطالعات نشان می دهند که زنان قابلیت های برابری برای مدیریت دارند و عدم مشارکت آنها در این سطوح باعث می شود نیمی از استعدادهای موجود بدون استفاده باقی بمانند. استفاده از این جمعیت می تواند یکی از راهکارهای سازمانها برای قدرت بخشیدن به مزیت رقابتی خود باشد. از این رو سازمانها باید به دنبال رفع مشکلاتی باشند که بر سر راه زنان در ترفیع و رسیدن به سطوح مدیریتی وجود دارد. در این نوشته به بررسی موانعی که در این بین وجود دارد می پردازیم.

نسبت به آینده سازمان یکی از مولفه های رهبری موثر است و داشتن آن برای مدیران ضروری است. ایبارا و اوبودارو سه گزینه را برای این تصور ممکن دانسته اند:

- زنان دارای دیدی برابر ولی متفاوت نسبت به آینده سازمان هستند. شیوه مدیران زن در مسیر ایجاد دید نسبت به آینده سازمان نسبت به مردان متفاوت است: آنها همتایان مرد خود را در این فرایند شرکت می دهند و بنابراین اعتبار کمتری کسب می کنند.
- زنان تردید بیشتری در عمل کردن خارج از چارچوب متعارف دارند. یکی از موانع متداول پیش روی مدیران زن این است که آنها تصور می کنند شایستگی لازم را نسبت به همتایان مرد خود ندارند. در نتیجه جسارت کافی در بکارگیری راه حل های خارج از چارچوب را در خود نمی بینند.
- زنان داشتن دید نسبت به آینده سازمان را مهم تلقی نمی کنند. این

"توانایی زنان در رهبری و مدیریت ارشد"، تصور یا واقعیت؟

در مطالعه حضور زنان در سطوح مدیریتی ارشد با این سوال مواجه هستیم: آیا زنان برخی خصوصیات مورد نیاز برای مدیریت را ندارند که آنها را برای مدیریت کم بازده می کند و یا تنها بعضی تصورات غلط در مورد توانایی آنهاست که آنها را از سطوح بالای مدیریتی دور نگه می دارد؟

چندین پژوهش در مورد زنان به بررسی پاسخ این سوالات پرداختند. برای مثال در مقاله ایبارا و اوبودارو [۱]، بر اساس تحقیقات انجام شده، بیان می شود که زنان در بسیاری از ابعاد مدیریتی به غیر از "داشتن دید مناسب نسبت به آینده سازمان"^۲ بهتر از مردان عمل می کنند. این در حالیکه داشتن دید

1- Copy

2- Envisioning



در پاداش ها است. یکی دیگر از نشانه ها هنگامی است که فرهنگ سازمان مانع پیشرفت زنان می شود. برای مثال قوانین و فعالیت های سازمان می توانند به طور زیرکانه ای وضعیت موجود را با نگر داشتن مردان در موضع قدرت حفظ کند.

برقرار کردن تعادل بین کار و زندگی نیز می تواند بر روی پیشرفت زنان تاثیر بگذارد و در صورت پیدا نکردن راه حلی برای آن، می تواند در تشدید پدیده سقف شیشه ای نقش داشته باشد. زنان معمولا مراقب اصلی فرزندان و سالمندان در خانواده هستند و اغلب این فرض وجود دارد که زنان نمی توانند بدون توجه به مسئولیت های خانوادگی، کار خود را انجام دهند. بنابراین تصمیم گیران فرض می کنند که ترفیع زنان به موقعیت های شغلی که زمان و انرژی زیادی لازم دارند، با توجه به مسئولیت آنها در خانواده مناسب نخواهد بود. [۴] بر اساس مطالعه [۵] یک دوره سنی خاص وجود دارد که افراد باید در آن نقش خاص خود را برای دستیابی به ترفیع بزرگ ایفا کنند. در حالی که این سن برای مردان زمان مناسبی است، برای اکثر زنان مناسب نمی باشد: این فرصت طلایی در دهه چهارم زندگی افراد پیش می آید که در این دوره زنان دارای فرزند، زمان زیادی را باید برای رسیدگی به وظایف خانواده و فرزندان صرف کنند. برخی تصور می کنند که وقتی فرزندان بزرگ می شوند، میزان مراقبت مورد نیاز آنها کاهش می یابد. گرچه ممکن است از لحاظ کمیت این فرض درست باشد، ولی از لحاظ کیفی، با توجه به نیازهای پیش بینی نشده فرزندان، عملا زنان وقت بیشتری را صرف آماده بودن برای رسیدگی به نیازهای پیش بینی نشده فرزندان می کنند. بنابر این آنها در دهه چهارم زندگی خود برای آن فرصت طلایی آمادگی لازم را نداشته و این آمادگی را در دهه پنجم پیدا می کنند. ولی متاسفانه آنها در این سن برای ترفیع بزرگ در نظر گرفته نمی شوند.

یکی دیگر از علائم سقف شیشه ای، این است که فرصت های ترفیع

در حالیست که مردان داشتن دید نسبت به آینده سازمان را به عنوان یکی از شایستگی های حیاتی رهبری در نظر می گیرند.

ایبارا و اوبودارو در ادامه مقاله خود احتمال تصور سوم را بیشتر دانسته و بنابراین نتیجه گرفته اند که یکی از بزرگترین چالش های پیش روی زنان، نادیده گرفتن اهمیت "دید نسبت به آینده سازمان" بوده و این تنها مشکلی است که آنها را از سطوح بالای مدیریتی دور نگه می دارد.

برخی تصور می کنند که عدم حضور زنان در سطوح بالای مدیریتی، ناشی از تفاوت های شخصیتی آنها با مردان می باشد که باعث اشتیاق کمتر آنها برای قرار گرفتن در مسند قدرت شده است. در یک مطالعه توسط فلس [۲] این سوال مورد بررسی قرار گرفته است که آیا زنان جاه طلبی کمتری دارند؟ برای پاسخ به این سوال آرزوهای دوران کودکی افراد بررسی شده و بر اساس آن تقریبا همهی آرزوهای کودکی دارای دو مشخصه مشترک هستند: دستیابی به یک توانایی ویژه، و جلب توجه. گرچه معمولا جلب توجه به عنوان یک نیاز احساسی پایه (به خصوص در بزرگسالی) محسوب نمی شود، ولی تحقیقات مختلف بیانگر این نکته هستند که جلب توجه، یکی از محرک های رشد بسیاری از توانایی ها می باشد. در واقع یک همبستگی میان تلاش برای به دست آوردن توانایی ها و شناخته شدن ناشی از آن وجود دارد. همچنین بدون تایید شدن توسط دیگران یادگیری و کارایی بلند مدت به ندرت به دست می آید.

حال سوال اینجاست که چه رابطه ای بین این واقعیت و هدف بلند مدت زنان برای رسیدن به سطوح بالای مدیریتی وجود دارد؟ مطالعه [۲] بیان می کند که زنان در تمام مراحل سنی (اعم از خردسالی، دوران مدرسه، دانشگاه و ...) در قبال موفقیت های خود توجه کمتری نسبت به مردان کسب می کنند. این مسأله باعث عدم رشد توانایی های آنها در مقایسه با مردان می شود. بر اساس یک تحقیق که از سال ۱۹۷۰ در حال انجام است زنان در رقابت با زنان دیگر توجه بیشتری به اثبات توانایی های خود نشان می دهند. اما این رفتار در رقابت مستقیم با مردان تغییر می کند. بنابراین خصوصیات شخصیتی زنان و نیز بازخورد محیطی آنان منجر به تضعیف روحیه آنها شده و باعث می شود نسبت به مردان عملکرد ضعیفتری داشته باشند.

موانع: قبول یک زن به عنوان مدیر

موانع بسیاری در مسیر ترفیع زنان در سازمان وجود دارد. شدت این موانع با بالا رفتن رده سازمانی زنان بیشتر و بیشتر می شود. سقف شیشه ای^۲ مفهومی است که اشاره به موانع پیش روی زنانی دارد که در تلاش برای رسیدن به موقعیت های ارشد و همچنین دسترسی به سطوح بالای دستمزد در سازمان می باشند [۳]. یکی از مهمترین نشانه های سقف شیشه ای، نابرابری جنسیتی



مطالعات تایید می کنند که افراد، زنان و مردان را به رفتارهای متفاوتی مربوط می کنند. در بین این خصوصیات، خصوصیات مردان بیشتر با خصوصیتی که در مورد رهبری و مدیریت در نظر دارند سازگاری دارد. به زبان روانشناسان، تفاوت بین دو نوع معاشرت است: اشتراکی^۵ و agentic. زنان بیشتر با خصوصیات اشتراکی شناخته می شوند که همان رفتار محبت آمیز و دلسوزانه با دیگران است. در مقابل مردان بیشتر با خصوصیات agentic معاشرت می کنند که کنترل و اثبات خود را تداعی می کند. این در حالیست که خصوصیات agentic در ذهن بسیاری از افراد به عنوان خصوصیات موثر برای رهبری شناخته می شود و ریشه این تفکر را می توان در سابقه طولانی مدیریت توسط مردان جست. به طوریکه به سختی می توان خصوصیات مردانگی را از خصوصیات رهبری تفکیک کرد. بنابراین زنان خود را بر سر دو راهی می بینند. اگر به صورت اشتراکی عمل کنند به دلیل نداشتن رفتارهای agentic سرزنش می شوند و اگر رفتارهای agentic داشته باشند به دلیل نداشتن صمیمیت و همدلی سرزنش خواهند شد و در هر دو صورت این تصور پیش می آید که آنها توانایی لازم برای مدیریت را ندارند. بنابراین دور از ذهن نیست که افراد در مقابل رهبری زنان بر خود مقاومت نشان دهند [۴].

زندگی خانوادگی همچنین زنان را مجبور به قطع کردن شغل خود، گرفتن مرخصی های بیشتر و یا کار کردن در شغل های پاره وقت می کنند. در نتیجه چنین تصمیماتی تعداد سالهای تجربه کمتر و ساعت کار در سال کمتری بوده که از سرعت پیشرفت آنها کاسته و درآمدها را کمتر می کند [۴].

معمولاً به دلیل ارتباطات مردان با یکدیگر به سود آنها است [۳]. بر اساس [۴] زنان معمولاً نمی توانند در شبکه های اجتماعی-کاری که در آن اقلیت محسوب می شوند شرکت کرده و از آن سود ببرند. این در حالی است که مشارکت های اجتماعی از ضروریات کاری مدیران محسوب می شود. علاوه بر سقف شیشه ای، اثر **تعصب**^۴ یکی دیگر از واقعیت هایی است که باعث می شود مردان از دستمزدهای بالاتر و ترفیع های سریع تر بهره ببرند. برای مثال در آمریکا در سال ۲۰۰۵، زنانی که به صورت تمام وقت کار می کردند به طور متوسط ۸۱ درصد مردان درآمد داشته اند. سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که آیا این واقعیت در اثر تبعیض است و یا اینکه به دلیل کمتر بودن فشار خانواده و شغل طولانی مدت تر، مردان می توانند شایستگی های بیشتری به دست آورند؟ گرچه عوامل بسیاری بر روی دستمزدها اثر دارد ولی در برخی موارد استثنا نیز وجود دارد. برای مثال در آمریکا، ازدواج و بچه دار شدن برای مردان با افزایش حقوق همراه است در حالی که برای زنان اینگونه نیست. حتی پس از در نظر گرفتن قوانینی که در حقوق افراد تغییراتی ایجاد می کند، مطالعات نشان می دهد که دستمزد زنان همچنان پایین تر از مردان باقی می ماند. این فاصله جنسیتی با تبعیض موجود در مورد دستمزدها سازگار است. برخی مطالعات نیز به بررسی این نکته پرداخته اند که آیا این تبعیض ها بر روی ترفیع افراد نیز موثر هستند یا خیر. شواهد نشان می دهند که ترفیع ها برای زنان با قابلیت هایی مساوی با مردان با سرعت کمتری اتفاق می افتد. در شغل هایی که به طور معمول توسط مردان انجام می شود، مردان مزیت بیشتری نسبت به زنان هم سطح خود دارند. همچنین مدیران مرد در مقایسه با زنان با کارایی مشابه، در اینگونه مشاغل ارزیابی بهتری دریافت می کنند [۴].

یکی دیگر از این موانع، مقاومت در مقابل رهبری زنان است. بسیاری از

برای مطالعه بیشتر:

- [1] Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. Harvard Business Review, 87
- [2] Fels, A. (2004). Do women lack ambition? Harvard Business Review, 82(4)
- [3] The glass ceiling: Domestic and international perspectives. (2004). HRMagazine
- [4] Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review
- [5] Brizendine, L. (2008). One reason women don't make it to the C-suite. Harvard Business Review

4- Vestige of Prejudice

5- Communal