

گفت‌وگوهایی درباره موانع زندگی اجتماعی زنان

تجربه زیسته مدیریت زنان در جامعه مردسالار

طرح نو ۷۲ سال بود که فیلم سینمایی «همسر» ساخته شد و در آن مدیریت یک زن، همه مردان زیر دست و حتی همسرش را از کوره به در برد. تصویر آن زن که براساس شایستگی هایش به این جایگاه رسیده بود و با مشکلات زیادی دست و پنجه نرم می کرد، تصویری است که در فضای واقعی جامعه ما دیده می شود. شاید تصور نشود که از آن سال تا به حال مشکلات زنان در مناصب مدیریتی حل شده است، اما شنیدن تجربه‌های زنانی که در این روزگار به سمت‌های مدیریتی رسیده‌اند نشان می دهد که

اگر چه روند مثبت بوده اما هنوز تا پذیرفته شدن این نگاه فاصله زیاد است. فیهمه فرهمندپور، معاون وزیر کشور در امور بانوان نیز به تازگی گفته است: «دستیابی به مناصب بالای حکومتی از سوی زنان نیازمند تغییر نگاه مردان بوده و این کار بسیار دشوار است. از دیدگاه مدیران مرد، مدیران زربقایی آنان هستند؛ در حالی که به آنان باید به عنوان ظرفیت‌هایی که می توانند در مجموع عملکرد دهنتر نظام را در پی داشته باشند، نگاه شود.»

بی‌انگه‌ای در مدیریت زنان، به حساب نیامدن او و برنام‌هایش، سنگ‌اندازی

چیزهایی که نباید فراموش کنید

می‌شود که این خود قصه هزار و یک شب دارد، جنسیت مسأله‌ای است که با انتظارات گوناگونی در شیوه اجرای مدیریت شما همراه می‌شود و تا سطح زیادی ممکن است موقعیت شما را به‌عنوان مدیر، خدشه‌دار کند. جدی گرفتن تصمیمات یا قدرت سازمانی شما تا اندازه‌زیادی به این بستگی دارد که چقدر موقعیت شما به‌عنوان زن پذیرفته شده و این لازمه سطحی از اثبات خود برای مدیران بالادست و همکاران سطوح دیگر است. از شما به‌عنوان مدیر زن انتظار می‌رود ملائمت بیشتری به خرج بدهید و منعطف‌تر باشید که این البته می‌تواند نقطه قوت شما به‌عنوان مدیر باشد و تجربه غنی‌تری به شما ارایه دهد اما زمانی که بانگه جنسیتی همراه باشد ممکن است مستقیم

فرورغ عزیز
دبیر گروه زنان انجمن جامعه‌شناسی

اولین روزی که قرار بود به عنوان مدیر منابع انسانی یک کارخانه کارکنم، مدیرعامل شرکت در یک جلسه خصوصی نکاتی را که باید در نظر بگیرم برام لیست کرد. از میان همه آنها چیزی مهم را مدام تکرار می کرد: تو مدیر این قسمتی و باید جدی باشی تا آدم‌های دیگه ازت حساب ببرند. آن زمان فکر می کردم این تأکید از روی وسواس درست انجام شدن کار است که بود، اما بعدها دیده دیگری به آن اضافه شد: شما به‌عنوان مدیر زن جدی گرفته نمی‌شوید. فارغ از این که چگونه شما به مدیریت یک بخش، اداره یا سازمانی منصوب

یا غیر مستقیم از شما خواسته شود نقش‌های مراقبتی که در خانواده برعهده دارید را در محیط کار امتداد دهید و باید مدام یادآوری کنید که مادر، خواهر، همسر نیستید شما مدیر هستید و انتظارات دیگران نباید فراتر برود. حتی ممکن است در صورتی که خارج از این دستور عمل کنید بابرچسب‌های بازدارنده‌ای مواجه شوید که شمارا با مردان مقایسه می‌کنند یا شما را به آنها نسبت می‌دهند. برچسب‌هایی نظیر این که مثل مردها هستید یا مردانه عمل می‌کنید و... البته در این گزرها گونه‌ای تحسین پنهان است که نشان از جدی گرفته شدن شمارا، یادتان باشد جنسیت شما همواره همراه مقام سازمانی‌تان می‌آید و این چیزی است که نباید فراموش کنید.

نگرانی‌هایی که مردان ندارند

افزایش می‌شوند، این امر ممکن نشد. امانتی توان این نکته را نیز نادیده گرفت که سیستمی که در آن زنان، تنها امکان معلمی داشتند عوض شد و حالا بسیاری از زنان در فضای شهر سنتی‌ای چون کلات برای سمت‌های مدیریتی خود را آماده می‌کنند و دیگر این فضا، زنان را پذیرفته است. اما در این خصوص من همواره بار سنگینی را بر دوش خود احساس و گمان می‌کنم چنانچه نتوانم از مسئولیتی که در شهادی در بوشم گذاشته شده سر بلند بیرون



چیز بستگی دارد. نخستین بخش آن به تغییر نگاه و همکاری مردم بستگی دارد و بخش دوم نیز منوط به حمایت مسئولان است. دو بخش مهمی که بدون وجود آنها، راه‌های فعالیت گسترده و قرار گرفتن در سمت‌های مدیریتی به‌روی زنان گشوده نخواهد شد.

بایام، ممکن است این فضا هم عوض شود و دیگر اعتمادهایی که به سختی به کار و حضور زنان در سمت‌های مدیریتی شده است، از بین برود و به همین دلیل نیز همواره این نگرانی با من است نگرانی‌ای که شاید مردان آن را نداشته باشند. از طرفی طی یک سالی که به

مردانی که عیله زنان لابی می‌کنند

دانشگاه‌های بزرگ کشور را برعهده گرفتند؟ نهایت اتفاقی که می‌افتد این است که یک خانم رئیس یک دانشکده می‌شود و در هیأت علمی حضور دارد. با تمام این تبعیض‌ها هر وقت در عرصه‌های مختلف به حضور زنان نیاز بود، آنها دعوت شده تا همه‌جا حضور داشته باشند. نمونه بارز آن هم انتخابات ریاست جمهوری است. اتفاقات حوزه زنان یکی از فعال‌ترین بخش‌های ستادهای انتخاباتی در هر دوره است. کسی هم نمی‌تواند منکر شود که نیمی از رای دهندگان خانم بوده‌اند اما نتیجه‌ای که بعد از انتخابات حاصل می‌شود چه چیزی را نشان داده؟ ما حتی یک وزیر زن هم نداشتیم. این مسأله هیچ ارتباطی به توانایی زنان ندارد. کافی است یک کار تحقیقاتی انجام شود تا همه متوجه شوند چه تعداد زن موفق در سطح علمی و دانشگاهی داریم. حالا سوالی که مطرح می‌شود این است که آیا کسانی که در علم و پژوهش موفق هستند نمی‌توانند در دولت منصوب داشته باشند؟

متأسفانه سال‌هاست در حوزه زنان همه چیز تنها به حرف و برگرزای سمینار محدود می‌شود. نه تنها در این مورد که حتی در مواردی مثل منشور حقوق زنان و امنیت زنان و کود کان نیز دولت کاری نکرده و تمام طرح‌ها برتر مانده است. نهایتاً همه چیز به کارهای شعاری ختم می‌شود و انبوهی از کتاب و مقاله تدوین می‌شود که بعدها

شهبلا میر گلوبیات
نماینده مجلس

این که زنان در مناصب مدیریتی کلان کشور نادیده گرفته می‌شوند، اتفاقی است که برای همه روشن و مبهرن است. این در حالی است که زنان در عرصه‌های پژوهشی در خیلی از مواقع، از مردان هم پیشی گرفته‌اند. نمونه‌اش قبولی ۶۰ درصدی دختران در دانشگاه‌ها و حضور جدی و پررنگ زنان در هیأت‌علمی دانشگاه‌هاست که این مورد را تأیید می‌کند. همچنین پژوهش‌های زیادی که این سال‌ها در توسط زنان انجام شده، نشان می‌دهد به زنان در جایگاه‌های مبانی و پایه مدیریتی بهای خوبی داده شده اما همچنان وقتی حرف از وزارتخانه و مناصب‌های دیگر می‌شود، زنان اولین کسانی هستند که نادیده گرفته می‌شوند. به‌طور مثال در همین مجلس فعلی تنها ۹ نماینده زن در مجلس حضور دارد. چند نفری از آنها، خود را برای ریاست مجلس هم کاندیدا کردند ولی به‌دلیل لابی که آقایان انجام دادند هیچ‌کدام نتوانستند رأی بیابند. من می‌خواهم بگویم این لابی‌ها همیشه از سمت آقایان وجود داشته است. حتی در فضای آکادمیک هم این اتفاق می‌افتد. چند زن را می‌توانیم نام ببریم که ریاست

یادداشت

زنان، مدیریت و ساختار غیر رسمی قدرت در سازمان‌های ایرانی

نیمانامداری | مدیرعامل یک شرکت مهندسی

تنها قوانین و ضوابط رسمی نیستند که مانع رشد زنان در محیط کار می‌شوند. اگر زنان شاغل تصمیم بگیرند از تجربه زیسته خود در فضای کار بنویسند احتمالاً هزاران مصداق و نمونه از رفتارها و باورهای را نشان خواهند داد که مانع از تقای آنها در ساختار سازمانی وطی مدارج مدیریتی می‌شود. این رفتارها و باورها مانند یک سقف شیشه‌ای بالای سر زنان قرار می‌گیرند. «سقف» است چون بالای سر زنان قرار دارد و مانع رشد آنها می‌شود و «شیشه‌ای» است چون با چشم غیر مسلح (به آگاهی جنسیتی) دیده نمی‌شود. در میان انبوه رفتارها و باورهایی که این سقف شیشه‌ای را می‌سازند من ترجیح می‌دهم به یکی از آنها اشاره کنم که کمتر مورد توجه و تحلیل قرار گرفته است. هر سازمانی چه دولتی چه خصوصی، کوچک یا بزرگ، انتفاعی یا غیر انتفاعی؛ دارای یک سلسله مراتب رسمی قدرت است. این سلسله مراتب رسمی قدرت مشخص می‌کند چه کسی به چه کسی پاسخگو است و چه کسی در چه موقعی اختیارات تصمیم‌گیری دارد. این سلسله مراتب معمولاً رسمی و مستند است. یعنی مشخص است که چه کسی مدیر این اداره است و چه کسی کارشناس ارشد آن بخش است. همه این آدم‌ها با حکم رسمی منصوب می‌شوند و با حکم رسمی دیگری برکنار می‌شوند. اما این تنها ساختار قدرت فعال در سازمان‌ها نیست. یک ساختار قدرت غیر رسمی هم در همه سازمان‌ها وجود دارد که در آن سلسله مراتب رسمی نیست، حکمی وجود ندارد و انتصاب و برکناری آدم‌ها تابع فرآیند مشخصی نیست. معمولاً در همه ادارات و شرکت‌ها می‌گویند مسئول دفتر مدیر عامل آدم با نفوذی است، فلان کارشناس قدیمی آدم قدرتمندی است، همه اینها توصیفاتی است که ساختار قدرت غیر رسمی درون سازمان را توصیف می‌کنند. در سلسله مراتب قدرت رسمی میزان قدرت (اختیار تصمیم‌گیری) افراد تعیین می‌شود اما در ساختار قدرت غیر رسمی، اقتدار (توانایی اعمال قدرت برای اجرای تصمیم گرفته شده) و نفوذ (توانایی کنترل و تغییر تصمیم دیگران) معین می‌شود. مدیر موفق کسی است که نه تنها قدرت دارد یعنی ساختار رسمی او بر او رسیمت می‌شناسد بلکه اقتدار و نفوذ کافی برای استفاده از قدرت خود را هم داشته باشد یعنی ساختار غیر رسمی قدرت هم او را به رسمیت بشناسد. ساختار قدرت غیر رسمی الزاماً مشابه سلسله مراتب رسمی نیست الزاماً متعارض آن هم نیست. سمت سازمانی در سلسله مراتب رسمی یکی از معیارهایی است که

میزان قدرت غیر رسمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد ولی معیارهای دیگری هم وجود دارند. مثلاً سن و تجربه معمولاً قدرت غیر رسمی را افزایش می‌دهند. داشتن شبکه‌ای از رفقای قدرتمند در سازمان هم باعث می‌شود فرد قدرت غیر رسمی بیشتری داشته باشد. مثلاً در شرکت‌هایی که مالکیت خانوادگی دارند صرف انتصاب به خانواده مالک می‌تواند یک کارشناس سساده تازه‌وارد را قدرتمند کند. میزان همفکری سیاسی و عقیدتی یک فرد با مدیران ارشد هم می‌تواند به او قدرت غیر رسمی بدهد.

حال سوال این است نقش «جنسیت» در ساختار قدرت غیر رسمی چیست؟ مشاهدات من این است که غالباً «زن بودن» یک عامل تضعیف‌کننده است. یعنی در حالت عادی یک زن - قدرت کمتری در ساختار قدرت غیر رسمی در قیاس با یک مرد در موقعیت مشابه دارد. اگر دو کارشناس ساده - یکی مرد و یکی زن - با سابقه و شرایط کاملاً مشابه مسئولیتی یکسان در یک سازمان استخدام شوند موقعیت آنها در سلسله مراتب رسمی کاملاً مشابه باشد، در بدو ورود احتمال این که کارشناس مرد موقعیت ارشد پیدا کند بیشتر است چون اوسرع تر و راحت‌تر در ساختار قدرت غیر رسمی تثبیت می‌شود دلایل مختلف دارد. مهم‌ترین دلایل می‌تواند اثر ویژگی‌های باورهای کلیشه‌ای علیه سازمان‌ها یعنی همان اجزای شبکه غیر رسمی قدرت در سازمان، آدم‌هایی هستند که در همین جامعه زندگی می‌کنند. جامعه‌ای که متأسفانه ویژگی‌های مردسالارانه متعددی دارد. یکی از این ویژگی‌ها یا فشاری بر تقسیم کار جنسیتی است. بسیاری از مردان و حتی زنان تصور می‌کنند وظیفه اصلی زن کار در خانه است و کار زن در بیرون خانه صرفاً یک نقتن یا کمک خرج است. این تقسیم کار جنسیتی در عمل باعث می‌شود زنان فرصت کمتری برای کار داشته باشند چون باید بار بیشتری را همزمان در خانه و محل کار به دوش بکشند.

کلیشه‌های جنسیتی هم در تضعیف قدرت زنان در ساختار غیر رسمی، نقش دارند. مثلاً کلیشه‌هایی که زنان را احساسی، مرده، سطحی و دهم‌دی می‌زاج می‌دانند یعنی خصالی که مناسب مدیریت نیستند همچنین کلیشه‌هایی که زنان را در قالب‌های خاص قرار می‌دهند مثلاً زن حسنه‌هاست حساس به ظاهر، زن حامی ایثارگر، زن سروری دهنده بی توقع و... همه اینها کلیشه‌هایی هستند که بلندپروازی و قدرت‌طلبی و خلاقیت را در زنان انکار می‌کنند در حالی که این ویژگی‌ها در مدیران تحسین می‌شوند. گاهی زنان را چون می‌شوند در درجه‌های پایین‌تر قرار می‌دهند که باز هم باورهای مردسالارانه برای زن مدیر تعریف کرده، یعنی زنی که از زن‌زایی شده

زنان ترجیح می‌دهند به جای جنگیدن در مناصب‌های متوسط مردان تأمین شده، شرکت خود را داشته باشند و از آنجا فعالیت کنند. این امر به همین دلیل است که می‌خواهد مدیران مرد راحت نیستند که همکاران زن خود را وارد این شبکه کنند. ملاحظاتی مختلف باعث می‌شوند زنان از این شبکه بیرون گذاشته شوند، البته گاهی زنان تلاش می‌کنند این کمبود را از روش‌های دیگری جبران کنند. برخی از این روش‌ها رفتار کلیشه‌فولزی زانه می‌شوند. خلاصه این که این ساختار غیر رسمی نه تنها از اقتدار و نفوذ زنان می‌کاهد بلکه نقش‌ها و الگوهای رفتاری خاصی را به آنها تحمیل می‌کند. به همین دلیل زنی که می‌خواهد مدیر باشد یا باید به قواعد این ساختار رسمی تن بدهد یا این که علیه این قواعد جنگ کند (یعنی انرژی بسیار بیشتری نسبت به هم‌تای مرد خود صرف کند). سهم کمتر زنان از ساختار قدرت غیر رسمی بر موقعیت آنها در سلسله مراتب رسمی هم تأثیر می‌گذارد. معمولاً مدیران ارشد ترجیح می‌دهند کسی را به‌عنوان مدیر منصوب کنند که ساختار قدرت غیر رسمی هم او را تأیید کند. اصطلاحاً می‌گویند باید کسی را مدیر کرد که کارکنان از او حرف شوی داشته باشند. وقتی کسی در ساختار غیر رسمی حمایت نمی‌شود احتمال این که مدیر ارشد قدرت غیر رسمی باید بیشتر از هم‌تای مرد خود داشته باشد. ضمن این که خود او هم ممکن است ریسک کند و او را تأیید نکند و ارتقای شغلی را نپذیرد چون می‌داند باید جنگند و خیلی از آدم‌ها دوست ندارند برای مدیر شدن بجنگند

و آرامش و امنیت در حاشیه بیودن را ترجیح می‌دهند. یک مدیر زن، برای ارتقا در ساختار قدرت غیر رسمی باید بیشتر از هم‌تای مرد خود بجنگد و ابزارهای مبارزه کمتری هم دارد پس طبیعی است که هم احتمال شکستش بیشتر است و لذت کمتری از کار می‌برد و احتمال کوتاه آمدن و حاشیه‌گری بیشتر است. در چنین شرایطی شانس او برای موفقیت در سلسله مراتب قدرت رسمی نیز کمتر می‌شود و مدیران ارشد که عموماً مرد هستند ریسک نمی‌کنند و سری که در نمی‌کنند را دستمال می‌زنند و پند و نعت انتصاب مدیر زن را می‌زنند. چگونه می‌توان این خرچ را شکست؟ شاید مهم‌ترین عامل مثبت، افزایش تعداد زنان مدیر باشد. هر چه جامعه، زنان بیشتری در موقعیت‌های مدیریتی داشته باشند، برای جامعه‌عادی تر می‌شود و انگیزه برای مقاومت در برابر آن کاهش می‌یابد. طبیعتاً با افزایش تعداد مدیران زن تعداد مدیران موفق زن هم افزایش می‌یابد و استرئو تایپ‌ها و باورهای کلیشه‌ای علیه مدیران زن تضعیف می‌شود. افزایش سهم بخش خصوصی در اقتصاد هم عامل دیگری است که به نفع مدیران زن تمام می‌شود. ساختار غیر رسمی قدرت در سازمان‌های بسیار بسیار محافظه‌کارتر و مردسالارتر از موسسات خصوصی است و به همین دلیل شانس موفقیت زنان در سازمان‌های خصوصی بیشتر از سازمان‌های دولتی است. یک نکته جالب در تمایل زنان به کارافرینی است. مطالعات مختلف نشان داده تمایل زنان به تأسیس بنگاه شخصی بیشتر از مردان است. احتمالاً زنان ترجیح می‌دهند به جای جنگیدن در موسسه‌ای که توسط مردان تأسیس شده، شرکت خود را داشته باشند و از همان ابتدا قواعد را آن گونه تعریف کنند که خود می‌خواهند. سیاست تبعیض مثبت هم یکی از راه‌هایی است که می‌تواند به مدیران زن کمک کند. در بسیاری کشورهای توسعه یافته سیاست تبعیض مثبت به نفع مشارکت زنان در عین حال تلاش برای آگاهی‌رسانی و مبارزه با کلیشه‌های جنسیتی مآکان مهم‌ترین کاری است که باید کرد. ساختارهای رسمی و غیر رسمی قدرت در سازمان‌ها را همان آدم‌هایی هستند که می‌دهند که در بیرون سازمان، شهروندانی هستند که جامعه را می‌سازند. هر چه این آدم‌ها کمتر رفتار سکسیزمند کلیشه‌های جنسیتی باشند طبعاً رفتارشان کارمند مدیر هم رفتار بهتری با زنان خواهند داشت.

کسب جایگاه بر اساس قابلیت نه رانت

اسیده فاطمه قیمی | کارآفرین و مدیرعامل شرکت حمل‌ونقل بین‌المللی



امروز نگاه به مدیریت زنان نسبت به ۳۵ سال پیشی که من کار خود را آغاز کرده بودم، متفاوت است. آن زمان ما تازه باید قابلیت‌های زنان را در مدیریت و به‌خصوص صنعت حمل‌ونقل که مردانه‌ترین صنعت شناخته می‌شد، ثابت کنیم. ولی امروز با سال ۸۰ تاکنون بود و ارتقای نیافته بود، با فعالیت‌هایی که انجام دادیم به رتبه سه از تقا دومیم که این ارتقا جایگاه شهر ما را از لحاظ در یافت بودجه و اعتبارات تغییر و این شهر را در روند توسعه قرار داد. اما در نهایت باید بگویم که قرار گرفتن زنان در پست‌های مدیریتی به دو

این است که آنها قبول کردند که مدیریت می‌تواند فارغ از جنسیت، عمل کند. بنابراین امروز کار بسیار راحت‌تر شده است. دیگر این نگاه ناباورانه سعی و چند سال پیش که به من می‌شد وجود ندارد. پس قابلیت‌های آدم‌هاست که می‌تواند جایگاه آنها را تعیین کند، نه جنسیت آنها. اما این نگاه در مورد من به‌عنوان یک مدیر زن یک‌شبه به‌وجود نیامده و در طول زمان شکل گرفته است. همچنین نگاه توصیفی‌ای نیست بلکه براساس عملکرد مدیریتی و صداقت، عدم استفاده از رانت‌ها و حضور مستقیم در مسائل کاری است که یک شخصی می‌تواند در جایگاهش تثبیت شود و آن جایگاه را برای خود بسازد. نگاه توصیفی در جامعه ممکن است فقط تا یک جایی پذیرفته شود اما بعد از اندک زمانی به‌ر حال به جایی می‌رسد که قابلیت، صداقت، پیگیری، ممارست و عملکرد شخصی می‌تواند برای او نمره قبولی به دنبال داشته باشد. حقیقت را نمی‌شود با تخلف، دروغ و تظاهر جلور.

یک چیزهایی را هم باید در این مسیر بپذیریم. مثلاً این که در یک سبسی از کارها به‌ر حال مردان بیشتر از زنان وارد شده‌اند و تجربه دارند. آقایان تجربه حضور کار اجتماعی را زودتر از ما دارند و آن را پایه گذاشته‌اند. پس اگر قرار است خانم‌ها هم توسعه‌یافته شبکه‌هایی وجود دارد که وقتی یک زن دچار مشکل می‌شود انواع خدمات مشاوره و روانشناسی و حمایتی برای او انجام می‌شود تا مشکلی زودتر برطرف شده و بتواند به زندگی با برگردد، اما شما تصور کنید در ایران اگر زنی دچار مشکل شود باید به کجا پناه ببرد تا مشکلش حل شود؟ در هر حال باید قبول کرد که زنان امروز در بهترین رتبه‌ها قرار دارند و اگر قرار باشد لیستی از چهره‌های موفق علمی تهیه شود و سیاست به‌طوری گذاشته شود، ما به نام‌هایی برمی‌خوریم که هر کدام قابلیت دارند در بهترین مناصب مدیریتی قرار گیرند و جامعه را به بهترین نحو مدیریت کنند. در این راه تغییر دادن نگرش مردان و البته بالا بردن اعتماد به نفس زنان می‌تواند مهم‌ترین راهکاری باشد که باید اتخاذ شود تا زنان بیشتر بتوانند در جامعه و در مناصب کلیدی حضور داشته باشند.