

لَم تغادر النساء؟ - وما الذي يمكن للشركات أن تفعل حيال ذلك؟

كرستين بي. دونايو

تغادر النساء الشركات في أمريكا بما يعادل ضعف نسبة الرجال. هل يجدر بالشركات أن تفرع من هذه النسبة؟ وهل يوجد ما يمكن أن تفعله؟ نعم لكلا السؤالين، كما تشير النزعة السائدة في التفكير الآن. يقدم بحث صادر للتو، من قبل المؤسسة الوطنية لسيدات الأعمال، معلومات جديدة عن السبب الكامن في مقايضة النساء العمل الحر بالشركات. تتحدث ماري ماتيس، نائبة مدير الأبحاث والخدمات الاستشارية في «كاتاليس»، الشركة غير الربحية التي أسهمت في الدراسة، قائلة: «يجدر بنتائج البحث أن تنبه الساعين لاستبقاء النساء في شركاتهم».

تم إصدار البحث، المعنون بـ «السيبل إلى العمل الحر - اتجاهات جديدة للنساء في مجال الأعمال»، في مؤتمر برعاية «كلية سيمونز لخريجي الإدارة». خلص البحث إلى أن السبب الرئيس، لبدء النساء

عملهن الخاص، يتمثل بالرغبة في أن يفعلن لأنفسهن ما كن يفعلنه لموظفِيهن. تجسد دافع قوي آخر في العمل لتحقيق ما هو ناجح من المفاهيم التجارية (كالتوليفة المتمثلة بإيجاد الأفكار والأسواق المناسبة)، كما عبر نصف النساء المشمولات بالدراسة تقريباً، في حين تمثل السبب الرئيس الثالث بالرغبة في المزيد من المرونة.

عقبت إلين إم. فرايرز، مديرة شركة «نيشنزبانك كارد سيرفيسز»، في المؤتمر، بما ينم على السخرية، قائلة: «لا يوجد ما يدعى «السقف الزجاجي» (كناية عما يعوق تقدم النساء من الحواجز)، بل طبقة كثيفة جداً من الرجال». ارتأى ربع عدد النساء المشمولات بالدراسة، إن نَحِينا المراح جانباً، أن السقف الزجاجي يمثل حاجزاً حقيقياً أمام التقدم - بما يجسد زيادة بنحو 250% عن العقدين المنصرمين. ما تفسير ماتيس لذلك؟ ارتفاع سقف توقعات النساء لما هو ممكن الآن في عالم الأعمال: «لا يتوقعن خوض المعارك ذاتها التي كانت تخاض من قبل النساء قبل عشرين عاماً خلت».

هجرة العقول الناتجة

تستشعر الشركات الضرر الناتج عن مغادرة النساء العاملات في مجال الإدارة، حيث تتمثل الخسائر، إضافة إلى فقدان رأس المال الفكري، بالتأثيرات السلبية في معنويات الموظفين، وكلفة إيجاد البديل. يجدر بنا عدم نسيان المنافسة، على حد سواء: تزيد قابلية النساء، اللواتي أوجدن أعمالهن الخاصة مدة السنوات العشر المنصرمة، لتأسيس شركات ترتبط، بطريقة مباشرة، بخبراتهم

السابقة. تواجه الشركات، من ثم، تهديداً حقيقياً، فيما يتعلق بالمنافسة من أولئك النساء.

كيف يمكن للشركات الاستجابة؟

تشير ديبيرا جاي. سويس، في كتابها «تقدم النساء: تجاوز العقبات العشر الأخيرة في العمل»، إلى أن تعيين العامل المتمثل بإنصاف المرأة، كحق مشروع في العمل، يجسد الخطوة الأولى في العملية، ولكن «لا يمكن للشركات إيجاد بنية جديدة، تشرك النساء بطريقة شاملة، دون القيام أولاً بتعيين مكامن الخلل الأساسية في الطرق القديمة لإدارة الأعمال - التي تظلم المرأة منذ مقابلة العمل الأولى، حتى انضمامها إلى مجلس الإدارة». تشير دراسة «السبل إلى العمل الحر»، بطريقة مماثلة، إلى إمكانية اجتذاب عدد من النساء إلى عالم الشركات ثانية، عبر منحهن المزيد من المكافآت والتقدير لإسهاماتهن، فضلاً على إيجاد ترتيبات عمل أكثر مرونة. لا تسهم الخطوات الآتية في إيجاد بيئة عمل أكثر ترحيباً بالنساء فحسب، بل بالموظفين كافة:

حلل الوضع الراهن

لم تفاجئ نتائج دراسة «السبل إلى العمل الحر» إيلين غابريال، المديرة الوطنية لتطوير النساء في شركة «ديلويت آند تاتش»، التي أجرت بحثاً مماثلاً في شركتها، قبل خمسة أعوام، حين أصبح من الواضح أن إنجاب الأطفال، كما هو مفترض، لم يكن يمثل سبب مغادرة الشركة من قبل العديد من النساء، بل البحث عن عمل آخر، في الحقيقة، أو البدء بعملهن الخاص. تقدم إيلين النصح، بذلك الصدد،

قائلة: «يتعين عليك أن تحدد عدد النساء في مستويات الإدارة العليا، وعدد من هن أذى منصباً من المؤهلات للتقدم مستقبلياً، ثم التحدث إليهن؛ معرفة ما يهمن في نظرهن». دفعت تلك الحوارات الشركة إلى إيجاد ترتيبات عمل أكثر مرونة، وإطلاق برامج لمساعدة مديراتها على التقدم في وظائفهن.

سهل النقاش والبحث في المسائل المتعلقة

بالإنصاف على صعيد الجنس

تؤثر مجموعة العوامل الآتية في التقدم المهني: الآراء النمطية المستندة إلى الجنس، وغياب المثل العليا من النساء، وغياب معايير الأداء الموضوعية، واستثناء النساء من المهام المتعلقة بالرجال تقليدياً، بما يشمل إقامة علاقات العمل غير الرسمية، وتوجيه الفرص، والتواصل الاجتماعي مع الزبائن عقب أوقات الدوام الرسمي. تكتب سويس، بذلك الصدد، قائلة: «تعد تلك المجالات غير الرسمية لبناء العلاقات والتواصل على صعيد الأعمال، الضرورية للتقدم المهني، متاحة كلها لمعظم الرجال، على النقيض من معظم النساء».

يمكن مناقشة المساواة في مكان العمل أن تكون مؤلمة. يمكن أن يشعر بعض الرجال بالتهديد، وآخرون بالغضب، في حين يمكن أن تصمت بعض النساء خشية تعرضهن للانتقام إن تحدثن علانية. تتحدث غابريال، بذلك الصدد، قائلة: «تلزم «ديلويت أند تاتش» كلاً من موظفيها الإداريين الآن بالانضمام إلى ورشة عمل، تستمر يومين، «للتوعية بالجنس» في الشركة. تتمثل الغاية بإرساء لغة مشتركة لمناقشة

المسائل المتعلقة بالجنس. لا تناقش تلك المسائل من الناحية الشخصية، بل من المنظور المتعلق بالأعمال».

أزل الحواجز «الخفية» أمام نجاح المرأة

لربما تمثل تلك فكرة لطيفة في نظرك، لتفكر، على حد سواء، قائلاً لنفسك: «لنقض على الجوع في العالم في الوقت ذاته!».

كيف يمكن للمرء، على وجه الدقة، أن يقارب المسألة المتعلقة بإزالة الحواجز الخفية؟ إن كنت جاداً فيما يتعلق باجتذاب أفضل النساء واستبقائهن، فتأمل بيئة العمل في شركتك على نحو معمق. تتحدث غابريال، بذلك الصدد، قائلة: «تعد الحواجز حقيقية ولكنها دقيقة، فضلاً على ارتباطها الكبير بالمواقع، والأفكار، والآراء النمطية الخاضعة لهيمنة الرجال، التي يمكن أن تؤثر في أنواع القرارات كافة. يتعين علينا زيادة الوعي فيما يتعلق بتلك الأفكار، وإرغام الشركات على التعامل بجدية معها».

تؤكد سويس على ضرورة مبادرة الشركات إلى تعيين ذوات الإمكانات العالية، ومنحهن الفرص، بما يتساوى مع الرجال، للتقدم المهني، بما يشمل الإدارة المباشرة، وتطوير المهارات، وتولي المهام الخاصة، وتعيين الفرق البارزة، وقيادة اللجان والمشروعات. لا تفترض، على حد سواء، ضرورة معاملة المرأة كأمر ذات أعباء، بما يحرمها من فرص التقدم في العمل، لمجرد قدرتها على الإنجاب. تكتب سويس، بذلك الصدد، قائلة: «يتعين على الشركات، إلى أن تخلو معايير العمل من التمييز بين الجنسين، أن تشجع الأطر غير التقليدية لتقدم المرأة على الصعيد

المهني، بما يشمل الرعاية في الشركات العامة، والترشيح للمجالس الإدارية التجارية وغير الربحية، ومنح العضوية في مجموعات النساء التجارية». لا تسهم تلك الأمور في التواصل بين النساء وأقرانهن، والموجهين المحتملين في الشركات الأخرى فحسب، بل توسع من قاعدة زبائن الشركة على حد سواء.

يتسم البحث عن الموظفين، في الحقيقة، بالضرورة على حد سواء. توجه سويس النصح، بذلك الصدد، قائلة: «عين في لجان البحث القادرين على تعيين أكثر قواعد المرشحين الممكنة شمولاً، والكشف عن مصادر المرشحين غير التقليدية عبر المجموعات العامة، والمجالس غير الربحية، والمنظمات المهنية، التي يمثل أعضاؤها مجتمعات العمال الحالية».

احصل على الدعم أينما أمكنك

لن تتسم محاولات إحداث التغييرات الواردة آنفاً بالفاعلية، من دون دعم قوي من قبل المستويات كافة في الشركة. هاكم بعض الاقتراحات فيما يتعلق بذلك الصدد:

أوكل على المديرين المسؤولية عن تحقيق الأهداف المتعلقة بالمساواة بين الجنسين. تحذر سويس من ربط مكافآت المديرين بنظم المحاصصة، وتقول، عوضاً من ذلك، «بضرورة مكافأة المدير على ما يوجده من المناخات الممكنة للمرأة، الداعمة لتطورها، بقدر أقرانها من الرجال».

اتخذ إجراءات مؤقتة. يمكن لمجموعات النساء الداخلية، بحسب سويس، بدعم من المستويات العليا في الإدارة، المساعدة على «إظهار الارتباط بين إنصاف المرأة والنتائج النهائي». يمكن للمحقق في

الشكاوى، الذي يتواصل مباشرة مع المستويات العليا في الإدارة، أن يتعامل مع الادعاءات المتعلقة بالتحيز والتحرش الجنسي، في حين يدافع عن التغيير في الشركة.

أوصل الرسائل من المستويات العليا. تتحدث سويس قائلة: «يشير التواصل مع المستويات العليا في الإدارة إلى ما هو جديد من خطط العمل، حيث تتمتع النساء بحرية اتخاذ قرارات تطويرية على الصعيد المهني، بما يمكن الشركة من قبول أنماط أشمل للقيادة، ويسمح لأفضل المواهب بالبروز».

شجع الفهم المتمثل بأن طرائق النساء في الإدارة تزيد العمل

تتصح العديد من الكتب القديمة في الإدارة النساء الراغبات في النجاح، في مجال الأعمال، بالتصرف كالرجال ما أمكنهن. تعطي تلك النصائح، بكل الأحوال، الانطباع بأن النساء لا يقدمن ما هو متفرد من المزايا لعالم الشركات. تجرى اليوم العديد من الأبحاث التي تشير إلى النقيض من ذلك. أجرت سالي هيلغيسين، في كتابها «مزايا النساء: طريقتهن في القيادة»، دراسات مفصلة عن نساء قائدات، توثق كيفية اتخاذهن القرارات، وجدولة أيامهن وجمعهن، وتقديمهن المعلومات، وتحفيزهن الآخرين، وتكليفهن المهام، وتنظيمهن شركاتهن. خلصت السيدة في دراستها إلى أن العديد من الشركات، المدارة من قبل النساء، لا تستند إلى التسلسلية، بل تماثل شبكة يتواصل فيها المديرون بطريقة أفقية، لا عمودية، مع بقية موظفي الشركة، ويكونون مجموعات تعتمد على تبادل المعلومات. قدمت 76% من المشمولات بدراسة «السبل إلى

العمل الحر»، إضافة إلى ذلك، سياسة أو ممارسة واحدة، على الأقل، تخالف عن قصد ما كان يتبع في شركاتهن السابقة. أشارت المنخرطات في العمل الحر، بغض النظر عن حجم شركاتهن الحالية، إلى ما يمثله توفير المزيد من المرونة، والتفهم، والانفتاح في أنماط الإدارة، من فروق رئيسية في طرائق عمل تلك الشركات.

والجدير بالذكر أن العديد من جوانب ما يسمى «مقاربة النساء للإدارة» قد أصبحت تتدرج ضمن الاتجاه السائد، وباتت تطبق من قبل المديرين والمديرات على حد سواء. تستبدل المعلومات بالسلطة، في اقتصاد اليوم، كسبيل للإدارة الناجحة. وتظهر النساء ميلهن الطبيعي إلى الإدارة بطرق تشجع تدفق المعلومات هذا وتحسنه.

قراءات إضافية

The Female Advantage: Women's Ways of Leadership by Sally Helgesen (1995, Currency Doubleday).

Paths to Entrepreneurship—New Directions for Women in Business (1998, The National Foundation for Women Business Owners).

Women Breaking Through: Overcoming the Final 10 Obstacles at Work by Deborah J. Swiss (1997, Peterson's/Pacesetter Books).

