

برداشتن

سقف

پارچه‌ای



ردیابی رهبری زنان در صنعت
پوشاک



محتوای روز مرتبط به مدیریت، به زبان فارسی!

www.shaparak.associates

مشاوران مدیریت شاپرک، یک تیم جوان و متخصص از فارغ التحصیلان مدرسه مشاوره مدیریت شاپرک است که با هدف گسترش ادبیات مدیریت و دسترسی علاقمندان به دانش به روز این حوزه، اقدام به تألیف، ترجمه و نشر محتوای ارزشمند در زمینه مدیریت و کسب و کار می‌کند.

یادداشت مترجم

دغدغه حضور زنان سال‌هاست ذهن تعداد زیادی از فعالین اجتماعی را به خود مشغول کرده است. تلاش‌های متعددی نیز در طول تاریخ انجام شده است تا زنان بتوانند به جایگاه‌های بلند دست پیدا کنند و فرصت‌های برابر برای آن‌ها ایجاد شود. اما هنوز هم فاصله با دنیای مطلوب برای زنان بسیار است.

طی ۱۰ سال گذشته که در جایگاه‌های متفاوت با مدیران عامل و شرکت‌های بزرگ تعامل داشته‌ام همیشه این موضوع برایم جای سوال بوده که چرا زنان در جایگاه مدیران ارشد به ندرت مشاهده می‌شوند. خوشبختانه تجربه این را داشته‌ام که سال‌ها در شرکتی در دنیای فشن کار کنم که فرصت‌های خوبی برای زنان فراهم بود و تعداد زیادی از مدیران مجموعه را زنان تشکیل می‌دادند اما نمی‌توانم انکار کنم که با این همه در پاره‌ای از موضوعات، به خصوص موضوعات مالی، نابرابری‌هایی وجود داشت. پس از آن به عنوان مشاور در یک شرکت فشن فرصت حضور داشتم که در دایره مدیران ارشد حتی یک زن وجود نداشت، البته که نگرش مدیرعامل به این سمت بود که تلاش کند تا فرصت بیشتری برای زنان فراهم آورد و در استخدام‌های جدید و توسعه کارکنان فعلی این مهم را در نظر داشت؛ اما همچنان فاصله تا تشکیل یک تیم شامل زنان موثر، بسیار است. ضربه آخر برای من زمانی بود که در پروژه‌ای دیگر که فرصت همراهی جمعی از مدیران موفق و تاثیرگذار در یکی از بزرگترین هلدینگ‌های ایران را کسب کردم به طور شوکه‌کننده‌ای در جلسه‌ای حضور پیدا کردم که ۲۱ مدیر و تصمیم‌گیرنده حضور داشتند و دریغ از حضور یک زن!

اما واقعا چه چیزی باعث می‌شود تا حضور زنان کم‌رنگ و از جنس حریر باشد؟ نقش ما به عنوان زنان برای ایجاد فرصت برابر چیست؟ چه کاری از دست مدیران برمی‌آید؟ مردان باید چه نقشی ایفا کنند؟ این‌ها موضوعاتی است که مدت‌ها دغدغه من بوده و همین باعث شد تا با دیدن این گزارش از شرکت مشاوره مدیریت PWC تصمیم بگیرم آن را ترجمه کنم و مبنایی برای بحث و گفت‌وگو در این خصوص ایجاد نمایم.

امیدوارم این گزارش بستری برای آگاهی بیشتر فراهم نماید و بتوانیم در کنار هم شرایطی ایجاد کنیم تا روزی فرصت‌ها را فراجنسیتی ببینیم و نقش توانمندی از جنسیت پیشی بگیرد.



Faezeh Nasrollahi

Consultant at Blue Butterfly

f.nasrollahi@shaparak.blue

[linkedin.com/in/faezehnasrollahi](https://www.linkedin.com/in/faezehnasrollahi)

این موقعیت را تصور کنید:



ماری و تام هر دو در یک زمان فارغ التحصیل شده‌اند. آن‌ها در یک مسیر موازی بودند: دانشگاه یکسان، نمرات دقیقاً مشابه و دوره کارآموزی قابل مقایسه. هر دو وارد صنعت پوشاک شدند. و هر دو به سمت رتبه‌های بالای رهبری حرکت کردند. در میان راه، هر دو در ارزیابی‌های عملکرد، رتبه‌های بسیار بالا کسب کردند. اکنون، تام مدیر عامل است و ماری در جایگاه مدیر میانی متوقف شده است.

- چرا این‌گونه است؟
- چه اتفاقی در میانه راه افتاده است؟
- و ما چه کاری می‌توانیم برای آن انجام دهیم؟

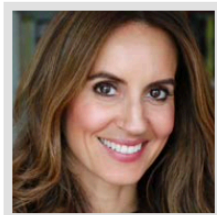
این چیزی است که ما به دنبال کشف آن هستیم.

قدردانی

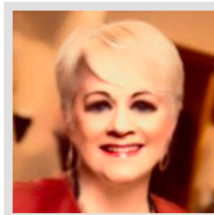
تشکر ویژه از رهبران صنعت که به صورت تلفنی یا حضوری در مصاحبه‌ها شرکت نمودند:



Chris Bossola
CEO, NSTO



Sandra Campos
CEO, DVF



Diane Ellis
CEO, DME Advisory Group;
Director, Stage Stores



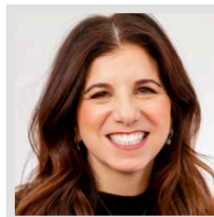
Karen Katz
Director,
Neiman Marcus Group



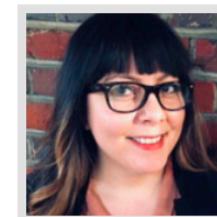
Lizanne Kindler
CEO, Talbots



Ellen Rodriguez
Apparel Industry Executive,
Former CEO Lela Rose



Amy Shecter
CEO, Glamsquad



Jenny Whichello
CFO, NSTO

کمبود رهبری زنان در سطح ارشد سازمان (C-Suite) برای کسی خبر جدیدی نیست، اما مشکل همچنان پابرجاست. اگرچه زنان نیمی از نیروی کار در ایالات متحده را تشکیل می‌دهند، اما در بالاترین سطوح اجرایی بسیار کم حضور دارند: کمتر از ۴.۸٪ از مدیران عامل شرکت‌های Fortune 500 را زنان تشکیل می‌دهند. در صنعت پوشاک این خلأ حتی آشکارتر است زیرا زنان در ابتدای مسیر حرفه‌ای خود وارد این صنعت می‌شوند. تحلیل ما از داده‌های دولت و صنعت نشان داد که تقریباً ۸۰ درصد دانش‌آموزان مدارس مد پیشرو، زن هستند. همچنین حدود ۷۵ درصد از کارکنان در فروشگاه‌های پوشاک را، زنان تشکیل می‌دهند.

کاهش رتبه‌ها

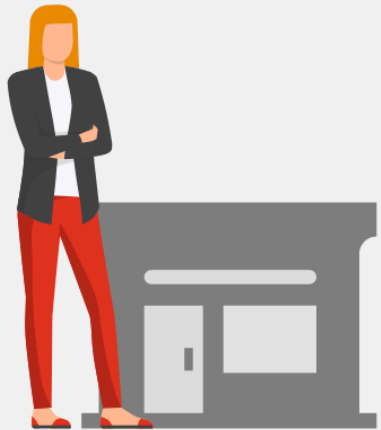
بررسی‌های ما نشان داد که حضور زنان در سطوح مدیریت میانی نسبتاً منصفانه است. اگرچه پس از آن رتبه آن‌ها کاهش پیدا می‌کند: تنها ۱۲.۵ درصد از شرکت‌های پوشاک و خرده‌فروشی پوشاک (Retail) در Fortune 1000 توسط زنان هدایت می‌شود، در مقایسه با شرکت‌های صنایع هوافضا و صنایع دفاعی که این عدد ۲۰ درصد است. در خدمات مالی، نزدیک به ۱۸ درصد از شرکت‌ها توسط زنان اداره می‌شود. در صنعت پوشاک، از ۶۱ شرکتی که خطوط تولید لباس آن‌ها برای زنان در نظر گرفته شده است، ۷۵ درصد تیم‌های شرکتی عمدتاً مرد هستند. در حالی که حتی با تخمین نسبتاً متوسط، زنان تقریباً ۸۰ درصد از تصمیمات مربوط به خرید حوزه فشن را، نه تنها برای خود بلکه برای گستره بزرگتری از خانواده و دوستان به ویژه برای همسران و فرزندان‌شان اتخاذ می‌کنند. (که مبلغی بالغ بر ۱۵ تریلیون دلار را نشان می‌دهد)

زنان ۸۰ درصد از تصمیمات
خرید مرتبط با فشن را
می‌گیرند.



مبارزه کردن با سقف پارچه‌ای

فراوانی زنان در سطوح ورودی صنعت پوشاک



۷۳٪

از کارکنان فروشگاه‌های
پوشاک



۷۸٪

از دانشجویان مدارس برتر
فشن

رتبه زنان در سطح رهبری



۱۲.۵٪ تنها

از مدیران عامل زن هستند



۲۶٪ تنها

از اعضای هیئت مدیره زن
هستند

Source: PwC analysis of government and industry data

نتایجی که زنان رهبر می‌سازند

افزایش سودآوری ۱۵٪



افزایش نوآوری ۲۰٪



پیشرفت زنان در صنعت پوشاک، بدون درنظر گرفتن مسائل مالی، قطعاً موضوع دسترسی و فرصت برابر است. با این وجود، تحلیل‌های ما نشان داد در میان شرکت‌های Fortune 1000 (شامل فروشگاه‌داران پوشاک)، شرکت‌هایی که توسط زنان رهبری می‌شوند حدود **دو برابر بیشتر** از شرکت‌های دارای مدیر عامل مرد، سودآور هستند.

در حقیقت، یک منبع موثق، از قدرت زنان در رهبری کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند:

رهبری زنان سودآور است: با توجه به یک نظرسنجی جهانی از بیش از ۲۰۰۰۰ شرکت از ۹۱ کشور، زمانی که شرکتی رهبری زنان را ۳۰ درصد تقویت می‌کند، **۱۵ درصد افزایش سود** را تجربه می‌کند.

رهبری زنان نوآورانه است: یک مطالعه در دانشگاه آریزونا نشان داد شرکت‌هایی با حضور زنان در سطوح بالای مدیریت، به طور متوسط ۲۰ درصد ثبت اختراع بیشتری از تیم‌های با رهبری مردان دارند، چیزی که در این مطالعه از آن به عنوان «**شدت نوآوری**» یاد می‌شود.

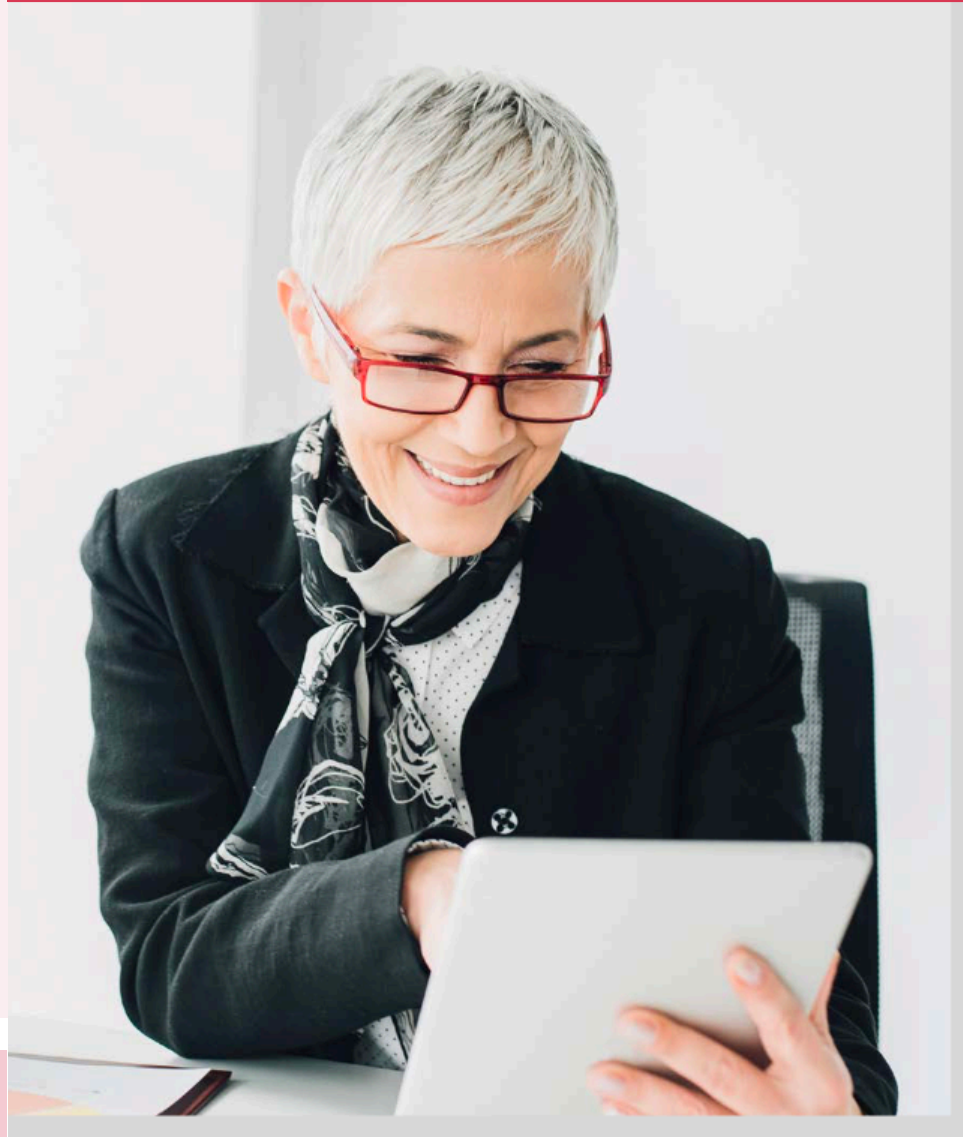
رهبری زنان در قبال اجتماع مسئولانه است: همبستگی اثبات‌پذیری بین حضور زنان در هیئت‌مدیره و عملکرد مسئولیت اجتماعی شرکتی وجود دارد.

Sources: Petersen Institute for International Economics,
University of Arizona

شرکتهایی که توسط زنان رهبری می‌شود دو برابر سودآورتر هستند

اگرچه همبستگی علیت نیست، اما شواهد مربوط به حضور زنان در C-Suite بسیار واضح است. پس چرا حضور زنان در نقش‌های رهبری، به خصوص در صنعتی مانند پوشاک که کارکنان و مشتریان به طور عمده زنان هستند، متداول نیست؟ برای دریافتن این موضوع، با مدیران عامل سابق و فعلی صنعت پوشاک مصاحبه کردیم، از متخصصان تنوع و شمول (Diversity and Inclusion) نظر پرسیدیم و مجموعه‌ای از داده‌ها و بینش‌ها را تحلیل کردیم. (شامل برنامه اقدام مدیر عامل در رابطه با تنوع و شمول، تعهدی از حدود ۶۰۰ مدیر عامل برای پیشبرد تنوع و شمول محیط کار)

اگرچه حل چالش‌های پیچیده، ریشه‌دار و سیستمی، زمان‌بر است، اما امید ما این است که گفت‌وگو در رابطه با نقش تکامل یافته زنان در رهبری را پیش ببریم. ممکن است همه پاسخ‌ها را نداشته باشیم، به هر حال ما می‌خواهیم سوالاتی را مطرح کنیم که باعث ایجاد گفت‌وگوهای مداوم شود.





من به عنوان تصمیم‌گیرنده دیده
نشدم، کریس (مدیر عامل) دیده
شده. نحوه برخورد ما این است
که به مردم نشان دهیم که با هم
تصمیم می‌گیریم

Jenny Whichello

CFO of global luxury retailer NSTO

موانع پیشرفت

موانع پیشرفت زنان به بالاترین سطوح رهبری در صنعت پوشاک چیست؟
مانند هر چالش بلند مدت و نهادی، دلایل به هم پیوسته‌ای برای عدم تنوع جنسیتی وجود دارد. مدیران اجرایی صنعت و متخصصان تنوع و شمول، به این عوامل کلیدی که مانع رهبری زنان می‌شود اشاره می‌کنند:

۱- فقدان حمایت مدیر عامل: در حالی که شرکت‌ها تا ۸ میلیارد دلار صرف آموزش «تنوع» می‌کنند بسیاری از تصمیمات تنوع (Diversity) را بدون هیچ تعهد حقیقی از سوی مدیر عامل یا هر معیار معنادار برای اندازه‌گیری موفقیت، به واحد منابع انسانی تفویض می‌کنند.

۲- تعصب ناخودآگاه: تحقیقات نشان می‌دهد که همه ما تقریباً ۴۰ درصد زمان بیشتر صرف جست‌وجوی اطلاعات بیشتر برای تأیید عقاید خود می‌کنیم که این می‌تواند خود پایدارسازی باشد. بنابراین تعجبی ندارد که نیمی از مردان و یک سوم از زنان گفتند که خانم‌ها در شرکت‌هایی با تنها ۱۰٪ رهبری زنان، حضور خوبی داشته‌اند.



توصیه من به مدیران عاملی که
می‌خواهند رهبری زنان را ترویج دهند
چیست؟ خیلی ساده است: زنان
بیشتری استخدام کنید.

Chris Bossola
CEO of global luxury retailer NSTO

۳- تعداد کمتر زنان در فرآیند توسعه: تحلیل ما از صنعت پوشاک نشان داد تنها ۲۵٪ از مدیران عامل زن، از میان‌رده‌ها رشد کرده‌اند در حالی که این مقدار در مدیران عامل مرد دو برابر (۵۴٪) است. و سوابق نشان می‌دهد در صنعت پوشاک میزان پذیرش مردان در برنامه‌های آموزش مدیریت اجرایی به تعداد بسیار بیشتری از زنان بوده است.

۴- محدودیت‌های اجتماعی: زنان از سنین بسیار پایین، برای کامل و وظیفه‌شناس بودن تشویق می‌شوند. در محل کار، آن‌ها به طور معمول برای شغلی درخواست نمی‌دهند مگر ۱۰۰ درصد الزامات را برآورده کنند، در حالی که مردان اگر ۶۰ درصد این الزامات را داشته باشند برای گرفتن شغل درخواست می‌دهند.





۸۰٪ از دانشجویان مدارس برتر
فشن زن هستند، در حالی که
تنها ۱۲.۵٪ از شرکت‌های فشن
و ریتل فورچون ۱۰۰۰، توسط
زنان هدایت می‌شود.

۵- نقاط کور نهادی: اکثریت قریب به اتفاق مدیران اجرایی پوشاک به طور سنتی مردان بوده‌اند، که نشان می‌دهد ممکن است نقاط کور نهادی برای حفظ وضعیت موجود، بدون هیچ دلیلی جز آگاهی واقعی از کمبود زنان، وجود داشته باشد.

۶- فقدان ساختار حمایتی: زنانی که با هدف تشکیل خانواده برای مدتی از انتظارات پرفشار صنعت پوشاک یعنی ساعات کار طولانی، تمرکز و سواسی و سفرهای مکرر فاصله می‌گیرند، اغلب متوجه می‌شوند که وقتی تصمیم به بازگشت می‌گیرند مجبور به عقب‌نشینی در مسیر حرفه‌ای خود هستند و C-suite را بسیار دور از دسترس می‌بینند.

این کار را انجام دادند

دو مدیر عامل صنعت پوشاک
به ما در رابطه با تغییر شغل و
خانواده در مسیر رسیدن به
مدیریت ارشد (C-Suite)
گفتند.

ساندرا کامپوس، مدیر عامل فعلی DVF، چندسال پیش متوجه شد که ساعت‌های طولانی به صورت دیوانه‌وار کار می‌کند، دائماً در سفر است و از سه کودک زیر ۴ سال به عنوان یک سرپرست مجرد مراقبت می‌کند. بنابراین او یک استارت‌آپ برای کالاهای بسته‌بندی تأسیس کرد که به او اجازه داد نقشی منعطف اما متنوع در نزدیکی خانه داشته باشد. در این نقش، کامپوس مسئولیت تولید، خدمات مشتری، تجارت الکترونیک، امور مالی، حمل‌ونقل، تدارکات و موارد دیگری را بر عهده داشت. یادگیری در مورد همه ابعاد کسب‌وکار برای کامپوس بسیار ارزشمند بود. زمانی که او به صنعت پوشاک بازگشت، دو مدیر پشتیبان مرد، از جمله مدیر عامل، این انتقال را برای او هموار کردند. او می‌گوید: «آنها به شما این اختیار دادند که کسب‌وکارشان را همانطور که می‌خواهید اداره کنید.»

کارن کاتز، مدیر عامل سابق Neiman Marcus Group، که در هیئت مدیره خدمت می‌کند، تجربه کاری غیرخطی مشابهی داشت. زمانی که پسرش به دنیا آمد، کاتز به شدت سفر می‌کرد. بنابراین او نقش متفاوتی را برای گذراندن وقت با کودک نوپای خود انتخاب کرد. او می‌گوید: «من نیاز داشتم که یک مادر شاغل غیرمسافر باشم. من می‌توانم آنجا باشم تا او را به پیش‌دبستانی ببرم و به دنبال او بروم. می‌توانم او را به کلاس اول بفرستم.» توصیه او به زنان جوان: «شما باید در زندگی خود انتخاب کنید. در بلند مدت، چیزهای خوب نصیب کسانی خواهد شد که سخت کار می‌کنند و پشتکار دارند.»

تکنولوژی: امکان ساز بزرگ

رتبه مدیران عامل زن در صنعت پوشاک و فروشگاه‌داری (ریتیل) پوشاک هنگام محاسبه تعداد بنیان‌گذاران به سرعت کاهش می‌یابد. راه‌اندازی یک کسب‌وکار ممکن است مطمئن‌ترین راه برای مدیر عامل شدن باشد. بدون شک بنیان‌گذاران مشهوری مانند Katrina Lake از شرکت Stitch Fix و Jennifer Hyman از Rent the Runway، مسیر موفقیت خود را شکل داده‌اند. هر دوی آن‌ها شرکت‌های خود را بر پایه نوآوری تکنولوژی بنا نهادند.

در همین حال، تحقیقات جدید نشان می‌دهد که در واقع زنان بیشتر از مردان به راه‌اندازی کسب‌وکار تمایل دارند. با این حال حتی در محیط‌های استارت‌آپی، منتورها بسیار ارزشمند هستند، در میان کسب‌وکارهایی که منتور داشته‌اند، کسب‌وکارهای تحت مالکیت زنان به اندازه کسب‌وکارهای مردانه موفق هستند که با توجه به زمان شروع کسب‌وکار، رشد درآمد، ایجاد شغل و تعداد سال‌های فعالیت در کسب‌وکار اندازه‌گیری می‌شود.

تکنولوژی این امکان را می‌دهد، اما موضوع واقعاً مربوط به رهبری و فرهنگ است.

Lizanne Kindler
CEO at Talbots



کارهایی که شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند

با در نظر گرفتن درصد بالای مشتریان زن،
برای کسب‌وکار ما ضروری است که رهبران
اجرایی ما بازتابی از جامعه‌ای باشند که به
آن خدمت می‌کنیم.

Jeff Gennette
CEO of Macy's

سوزن برابری جنسیتی با وجود تمام هزینه‌ها و زمان صرف شده برای طرح‌های تنوع و شمول (Diversity & Inclusion)، به کندی پیش می‌رود. اقدامات جسورانه‌تر برای ایجاد تأثیر تحول‌آفرین (به جای افزایشی) ضروری است:

۱- متعهد کردن مدیرعامل: هیچ جایگزینی برای تأثیر متغیر یک مدیرعامل متعهد وجود ندارد. ائتلافی از حدود ۶۰۰ مدیرعامل که بر تسریع پیشرفت تنوع از طریق برنامه اقدامات مدیرعامل برای تنوع و شمول فعالیت می‌کنند، متعهد شده‌اند که محل کار را برای گفت‌وگوهای دشوار ایمن کنند، آموزش‌های تعصب ناخودآگاه را ترویج دهند و بهترین تجارب را با هم به اشتراک بگذارند.

۲- کنترل تعصب ناخودآگاه: آموزش برای مقابله با نقاط کور یا تصمیمات اتخاذ شده توسط ذهن ناخودآگاه به ما اجازه می‌دهد تا پیش‌فرض‌ها را به چالش بکشیم، بی‌طرفی را افزایش داده و بر رفتارهای کلیشه‌ای غلبه کنیم. یک ذهن آموزش دیده به جای جست‌وجو برای فرد مناسب، کسی که منعکس‌کننده پیشینه و تجربه شخصی باشد، به دنبال بهترین کاندید است.



تعدادل جنسیتی، موضوعِ خارج کردن مردان نیست، موضوعِ درگیر کردن زنان بیشتر است. من نمی‌خواهم آن‌ها تا ۴۸٪ بروند. من فقط می‌خواهم ۵۰-۵۰ باشد.

Amy Shecter
CEO of Glamsquad

۳- **پایان دادن به تبعیض فرصت:** زنان ممکن است همیشه فرصت‌های برابر با مردان را به اندازه یکسان دریافت نکنند که منجر به تبعیض فرصت می‌شود. با بازنگری در سیاست‌های جذب و استخدام فعلی و تعهد به تنوع جنسیتی در استخدام، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌های ترفیع و ارتقا، این جریان را مهار کنید.

۴- **اندازه‌گیری نتایج:** سرعت تغییر را با جایگزین کردن مقاصد خوب و اهداف مبهم با پشتیبانی ساختاریافته که شامل اهداف مشخص و هدف‌گذاری تنوع در همه سطوح می‌شود تسریع کنید. با مسئولیت دادن به رهبران برای دستیابی به اهداف برابری جنسیتی، به تحقق اهداف کمک کنید.

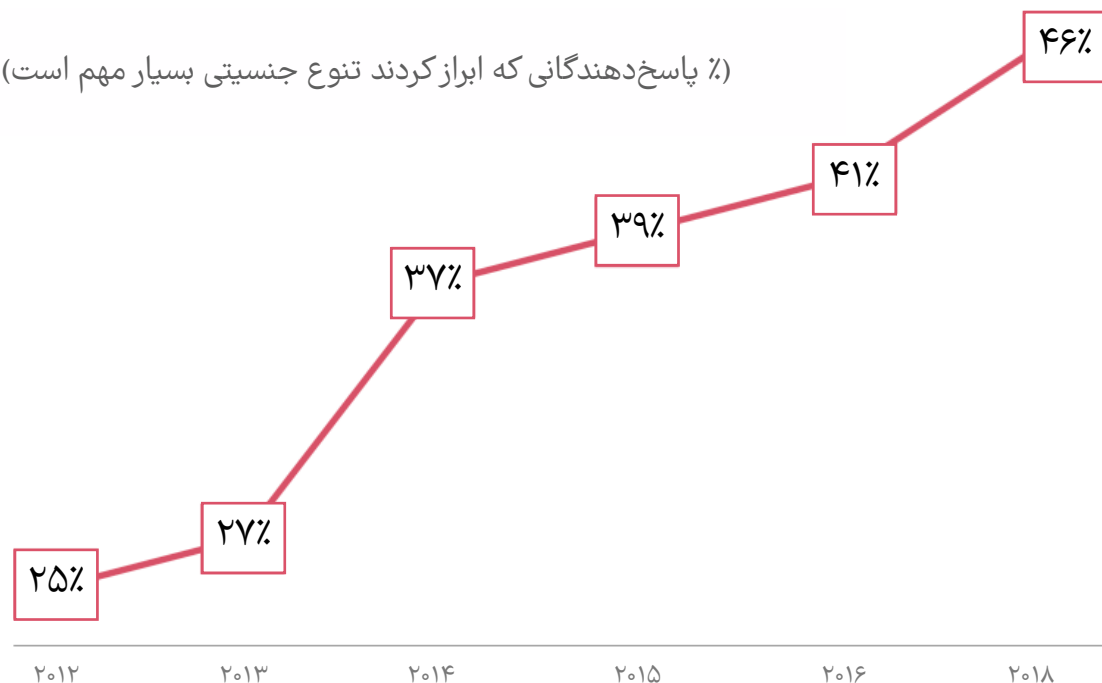
۵- **رسیدگی به ناهنجاری‌ها:** آیا زنان با نرخ بالاتری از مردان سازمان را ترک می‌کنند؟ آیا آن‌ها به تعداد مشابه ارتقا نمی‌یابند؟ اگر چنین است احتمالاً دلایل قابل توجهی وجود دارد. نظرسنجی از کارکنان، مصاحبه‌های فردی محرمانه، برگزاری جلسات گروه کانونی و مصاحبه‌های خروج، همه راه‌هایی هستند که می‌توانید بفهمید در کجا کوتاهی می‌کنید.

۶- **متعادل سازی هیئت مدیره:** تقریباً نیمی از مدیران ارشد، تنوع جنسیتی را به عنوان یک ویژگی بسیار مهم در نظرسنجی سالانه مدیران ارشد PwC در نظر گرفتند، که نسبت به ۲۵٪ سال ۲۰۱۲ افزایش داشته است. همانطور که دیان الیس، مدیر عامل گروه مشاوران DME، مدیر ارشد فروشگاه‌های Stage، مدیر عامل سابق The Limited و رئیس سابق Chico's می‌گوید: «هرچه زنان بیشتری را همراه کنید، زنان بیشتری را در جمع مدیران ارشد (C-Suite) خواهید داشت.

تأکید بیشتر بر تنوع در هیئت‌مدیره



(% پاسخ‌دهندگانی که ابراز کردند تنوع جنسیتی بسیار مهم است)



سوال ۱: اهمیت داشتن هر یک از مهارت‌ها، شایستگی‌ها یا ویژگی‌ها را در هیئت‌مدیره چگونه توصیف می‌کنید: تنوع جنسیتی
میان: ۸۵۳ (۲۰۱۲)، ۸۹۴ (۲۰۱۳)، ۸۴۹ (۲۰۱۴)، ۷۸۲ (۲۰۱۵)، ۸۶۵ (۲۰۱۵)، ۸۶۵ (۲۰۱۶)، ۷۱۴ (۲۰۱۸)

Source: PwC, 2012-2016, 2018 Annual Corporate Directors Survey, October 2012-2016, 2018.

مزایای تنوع در هیئت‌مدیره



آوردن نگرش‌های منحصر به فرد در هیئت‌مدیره ۹۴%

افزایش عملکرد هیئت‌مدیره ۸۴%

بهبود ارتباط با سرمایه‌گذاران ۸۱%

افزایش عملکرد شرکت ۷۲%

بهبود نظارت بر استراتژی/ریسک ۷۲%

سوال ۷: به چه میزان با این موارد در رابطه با تنوع هیئت‌مدیره موافق هستید؟
پاسخ‌ها: بسیار موافق یا کمی موافق
مبدا: ۷۰۶-۷۱۳

Source: PwC, 2018 Annual Corporate Directors Survey, October 2018.



بسیاری از زنان در صنعت ما وقتی برای
مراقبت از کودکان ترک کار می‌کنند و
بعد از چهار، پنج یا شش سال تلاش
می‌کنند بازگردند با چالش مواجه
هستند.

Sandra Campos
CEO of DVF

۷- پشتیبانی از پیشرفت شغلی غیرخطی: ترتیبات کاری منعطف و مسیرهای شغلی غیرسنتی بدون عواقب یا انگ زدن، از جمله تعدیل بار کاری، کاهش سفر. کاهش مسئولیت‌ها، می‌تواند به رفع فرسایش، از آنجایی که زنان در حال تردستی بین حرفه و خانواده هستند، کمک کند. نقش‌های متنوع، الزامات مورد نیاز برای نقش‌های اجرایی را فراهم می‌کند.

۸- تشویق مشارکت مردان در سیاست‌های خانواده‌دوستانه: وقتی مردان از گزینه‌هایی مانند مرخصی خانوادگی و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر استفاده می‌کنند، دیگر تصورات منفی مبنی بر اینکه این سیاست‌ها صرفاً برای سازگاری با زنان طراحی شده‌اند، وجود نخواهد داشت.

کارهایی که مردان می‌توانند انجام دهند



تغییر با آگاهی از اینکه نابرابری جنسیتی وجود دارد آغاز می‌گردد. ایجاد تعادل بهتر یعنی تغییر روشی که شما شبکه‌سازی می‌کنید، روشی که استخدام می‌کنید و روشی که متقاضیان را ارزیابی می‌کنید.

Chris Bossola

CEO of global luxury retailer NSTO

مردان می‌توانند یکی از نیرومندترین سلاح‌های انبار مهمات فرصت برابر باشند. به خصوص زمانی که تشخیص می‌دهند برابری جنسیتی یک بازی جمع صفر نیست.

این‌ها اقداماتی است که در حال حاضر بسیاری از مردان انجام می‌دهند، که بقیه مردان می‌توانند از آن‌ها یاد بگیرد، تا عقبه پیشرفت را حرکت دهند:

۱- تشخیص نقاط تاریک: نسبت به طرز فکری که شما را به موارد آشنا هدایت می‌کند آگاه باشید. این امر به تعصب در استخدام، ترفیع دادن‌ها و نحوه رفتار در محیط کار کمک می‌کند. اگر به طور کامل به آن‌ها آگاه نباشید، پرداختن به نقاط تاریک یا غلبه بر آن‌ها غیرممکن است. بیش از ۶۰ درصد مردان بر این باورند که شرکت آن‌ها در حال بهبود بخشیدن به تنوع جنسیتی است.

۲- نماینده تغییر بودن: برای ترویج تنوع جنسیتی لازم نیست مدیر عامل باشید. مردان می‌توانند با انجام کاری به سادگی پشتیبانی کردن از یک همکار زن که بارها توسط همکار مرد دیگری در جلسه قطع شده است، نماینده تغییر در محیط کار باشد. مدیران مرد می‌توانند توجه برابر به زنان در توسعه و ارتقا را تضمین کنند.



۳- **تعهد به مربیگری برای زنان:** در پی جنبش MeToo برخی از رئیس‌های مرد گفته‌اند که تمایل کمتری به مربیگری برای همکاران زن تازه‌کار دارند. برای مقابله با این نوع واکنش‌های مخرب، چندین مدیرعامل بلند پایه قدم برداشته‌اند تا به صورت عمومی متعهد به مربیگری برای زنان باشند.

۴- **حامی سرمایه‌گذاری باشید:** مربیگری گاهی اوقات به عنوان یک فعالیت منفعلانه بدون درگیری در بازی تلقی می‌شود، در حالی که حمایت مالی حاکی از علاقه‌مندی به توسعه مسیر شغلی دیگران است. این موضوع نشان‌دهنده تمایل به بازکردن فعالانه مسیرهاست. مدیران عامل زن که با آن‌ها صحبت کردیم به ما گفتند که حامیان مالی مرد در پیشرفت شغلی آن‌ها بسیار ارزشمند بوده‌اند.

کارهایی که زنان می‌توانند انجام دهند

تو باید از خودت پشتیبانی کنی.

Amy Shecter
CEO of Glamsquad

بسیاری از زنان موفق علیرغم چالش‌های اجتماعی و سیستمی، راه را برای زنان بیشتری در مسیر خود هموار کرده‌اند. آن‌ها وضعیت موجود را تغییر داده‌اند تا دسترسی زنان به فرصت‌ها را افزایش دهند. در اینجا چند روش برای حرکت دادن سوزن وجود دارد که دیگران می‌توانند از آن‌ها بیاموزند:

۱- آنچه را که برای پیشرفت به آن نیاز دارید بخواهید: سختکوشی همیشه به خودی خود صحبت

نمی‌کند. به جای اینکه منتظر باشید از شما درخواست شود، فعالانه به دنبال فرصت‌ها و تجربیاتی باشید که باعث پیشرفت شغلی شما می‌شود. این ممکن است به معنای درخواست برای بازخورد، در معرض قرار گرفتن، مسئولیت‌های سخت، زمان، منابع و موارد دیگر باشد.

۲- به زنان دیگر برای رشد کمک کنید یا راهی برای بازگشت بدهید: از آنجایی که زنان معمولاً

نمایندگان کمتری در رهبری دارند، به مدافعانی نیاز دارند که آن‌ها را از رتبه‌ها عبور دهند. پذیرای درخواست‌های زنانی باشید که حرفه خود را ارتقا می‌دهند یا دوباره راه‌اندازی می‌کنند. همانطور که یکی از خبره‌های صنعت به ما گفت: «مردان زندگی من کاملاً کمک‌کننده بودند، اما این زنان بودند که من واقعاً روی آن‌ها حساب کردم. آن‌ها می‌توانستند با من همذات‌پنداری کنند.»

“

زنان جوان‌تر احتیاج به پشتیبانی برای مواجه شدن با سوالاتی نظیر «چگونه به این صنعت وارد شدید؟» یا «اول چه کاری انجام دادید؟» یا «چه طور به آن نزدیک شدید؟» دارند.

Diane Ellis

CEO of DME Advisory Group,
Director at Stage Stores,
Former CEO of The Limited and former
President of Chico's

۳- آنچه در کنترل شماست را ارزیابی کنید: کمتر از نیمی از زنان نسل هزاره (millennials) که مورد بررسی قرار دادیم معتقد بودند که می‌توانند در شرکت خود به سطح رهبری برسند. این ممکن است منعکس‌کننده چیزی که واقعاً ممکن است نباشد. در عوض ممکن است کمبود اعتماد به نفس باشد. حتی با وجود اینکه آن‌ها کاملاً آماده هستند و اغلب از صلاحیت بیش از حد برخوردار هستند، زنان می‌توانند عقب‌نشینی کنند.

۴- نسبت به خودتان پاسخگو باشید: جنی چیلو، معاونت مالی خرده‌فروشی لوکس جهانی NSTO، به ما گفت او و همکاران خانمش به طور منظم در هنگام ناهار ملاقات می‌کنند تا درباره مسائل و مشکلات صحبت کنند. او می‌گوید: «ما خود را پاسخگو می‌دانیم.»



۵- **هنجارهای جنسیتی رهبری را هدایت کنید:** انتظارات اجتماعی از زنان به عنوان یک فرد صمیمی و پرورش‌دهنده می‌تواند با انتظارات شرکت از رهبر در تعارض باشد: سخت و شایسته. تغییر اجتماعی کند است؛ در همین حال، زنانی که مسیر رهبری را در پیش گرفته‌اند این هنجارهای جنسیتی را با انطباق‌پذیر بودن در عین قالب‌بندی مجدد بحث، هدایت می‌کنند.

“

ریسک‌پذیری حساب‌شده یکی از
بهترین راه‌های توسعه به عنوان یک
فرد حرفه‌ای و به عنوان یک شخص
است.

Lizanne Kindler
CEO of Talbots



بافت پارچه‌ای از شمول

ما می‌خواهیم مکالمه در رابطه با نقش در
حال تکامل زنان در رهبری شرکت‌ها را ارتقا
دهیم.

مسیر ترند به سمت برابری جنسیتی روشن است. اگرچه پیشرفت کند بوده است. اقدامات
جسورانه‌تر که توسط مدیران عامل با شور و اشتیاق و صمیمیت رهبری می‌شود، می‌تواند تعادل
جنسیتی را که یک امر ضروری برای کسب‌وکارهاست، تسریع کند.

همانطور که یک خبره صنعت به ما گفت، «اگر تعادل جنسیتی در تیم رهبری و هیئت‌مدیره خود
نداشته باشید، این یک خطر برای نتایج عملکرد شما، برای توانایی شما برای رشد و برای جذب و
نگهداشت استعدادهاست.»

اگرچه حل چالش‌های پیچیده، ریشه‌دار و سیستمی زمان می‌برد، امید ما این است که گفتگو در
مورد نقش در حال تکامل زنان در رهبری شرکتی را پیش ببریم. ممکن است همه پاسخ‌ها را
نداشته باشیم با این حال می‌خواهیم سوالاتی را مطرح کنیم که گفت‌وگوی مداوم را تشویق
می‌کند.



Unraveling the fabric ceiling

Contacts

Shannon L. Schuyler

Principal; Chief Purpose Officer

1 312 520 8602

shannon.schuyler@pwc.com

Carrie Duarte

Workforce of the Future Leader

1 617 331 0611

carrie.duarte@pwc.com

Steven J. Barr

Consumer Markets Leader

1 415 498 5190

steven.j.barr@pwc.com

Strategic direction

Jennifer Allyn

Marvin Mendoza

Ellen Rodriguez

Martha Turner

Project team

Amy Aaron

Angela Chambliss

Ryan Chung

Cara Clements

Colleen Donato

Abigail Goodstein

Asha Nathan

Josh O'Neil

Larissa von Lockner

Victoria Waranauckas





محتوای روز مرتبط به مدیریت، به زبان فارسی!

www.shaparak.associates

مشاوران مدیریت شاپرک، یک تیم جوان و متخصص از فارغ التحصیلان مدرسه مشاوره مدیریت شاپرک است که با هدف گسترش ادبیات مدیریت و دسترسی علاقمندان به دانش به روز این حوزه، اقدام به تألیف، ترجمه و نشر محتوای ارزشمند در زمینه مدیریت و کسب و کار می‌کند.