



کاربدون آزار

از تصمیم‌های فردی تا پاسخ سازمانی: تجربه مدیران ایرانی در مواجهه با آزار و تبعیض در محیط کار

مرداد ۱۴۰۵

مقدمه

در ایران، داده‌های جامع و قابل اتکایی درباره تعداد سازمان‌هایی که دارای سیاست یا پروتکل مکتوب برای پیشگیری و رسیدگی به آزار و تبعیض در محیط کار هستند، وجود ندارد. به نظر می‌رسد تدوین چنین سیاست‌هایی هنوز به رویه‌ای فراگیر تبدیل نشده و بیشتر در برخی شرکت‌های بزرگ، استارت‌آپ‌ها، شرکت‌های فناوری، سازمان‌های بین‌المللی و شماری از نهادهای مدنی مشاهده می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، اگرچه آیین‌نامه‌های انضباطی، منشورهای اخلاقی یا مقررات کلی درباره رفتار کارکنان وجود دارد، این اسناد معمولاً تعریف روشنی از آزار، سازوکار محرمانه گزارش‌دهی، شیوه رسیدگی، حمایت از گزارش‌دهندگان یا منع اقدامات تلافی‌جویانه ارائه نمی‌کنند. این وضعیت در بستری شکل گرفته که قانون کار ایران نیز چارچوب مستقلی برای پیشگیری و رسیدگی به آزار جنسی در محیط کار پیش‌بینی نکرده است.

با وجود این خلأ حقوقی، در سال‌های اخیر مسئله آزار و خشونت در محیط کار بیش از گذشته وارد گفت‌وگوهای عمومی و سازمانی شده است. روایت‌های منتشرشده در جریان جنبش «من هم» فارسی، تا حدی سکوت پیرامون آزار جنسی و سوءاستفاده از قدرت را شکستند و برخی سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش خصوصی و شرکت‌های نوپا، را با مطالبات تازه‌ای برای پاسخ‌گویی روبه‌رو کردند. هم‌زمان، ابتکارهای فمینیستی مانند «کار بدون آزار» نیز از طریق آموزش، تولید محتوای تخصصی، برگزاری کارگاه و همکاری با سازمان‌ها، به شکل‌گیری سازوکارهای پیشگیری و رسیدگی کمک کرده‌اند.

در چنین شرایطی، بسیاری از سازمان‌ها ناگزیرند پیش از آنکه از سیاست‌ها و سازوکارهای تخصصی برخوردار باشند، در عمل به موارد آزار و تبعیض پاسخ دهند. این پاسخ‌ها معمولاً بر تصمیم‌های موردی مدیران، رویه‌های منابع انسانی، آیین‌نامه‌های عمومی یا ابتکارهای فردی استوار است و گاه همین تجربه‌های عملی به تدریج زمینه شکل‌گیری قواعد و رویه‌های پایدارتر را فراهم می‌کند.



از این رو، برای فهم چگونگی نهادینه شدن سیاست‌های مقابله با آزار، باید فرایندی را بررسی کرد که پاسخ‌های سازمانی در دل آن شکل می‌گیرند. در چنین بستری، مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد نقشی فراتر از مجریان سیاست‌های سازمانی دارند. آنان نه تنها درباره نحوه رسیدگی به گزارش‌ها تصمیم می‌گیرند، بلکه در شکل دادن به قواعد، رویه‌ها و هنجارهای سازمانی نیز نقش دارند. تجربه آنان می‌تواند نشان دهد که سازمان‌ها چگونه از مواجهه‌های موردی با آزار و تبعیض به سمت ایجاد سازوکارهای پایدار حرکت می‌کنند، چه موانعی بر سر این مسیر قرار دارد و چه عواملی آن را تسهیل یا متوقف می‌کند.

با وجود اهمیت این موضوع، تجربه مدیران در ایران، به‌ویژه درباره چگونگی شکل‌گیری پاسخ‌های سازمانی به آزار و تبعیض، کمتر موضوع مطالعه قرار گرفته است. بیشتر پژوهش‌های موجود بر تجربه قربانیان، ابعاد حقوقی یا توصیف اشکال خشونت تمرکز داشته‌اند و کمتر به این پرسش پرداخته‌اند که مدیران چگونه این مسئله را در عمل درک و مدیریت می‌کنند و سازمان‌ها چگونه به تدریج به سمت نهادینه کردن سیاست‌های مقابله با آزار حرکت می‌کنند.

مقاله حاضر با تکیه بر مصاحبه با شش مدیر منابع انسانی و مدیر ارشد، تجربه آنان از کار در پانزده محیط کار را در زمینه رویه‌های رسمی و غیررسمی مواجهه با انواع آزار، تبعیض و نابرابری بررسی می‌کند. هدف پژوهش، تعمیم این تجربه‌ها به همه محیط‌های کاری ایران نیست، بلکه استفاده از آنها به عنوان دریچه‌ای برای فهم فرایند شکل‌گیری پاسخ‌های سازمانی به آزار و تبعیض در بستری است که هنوز از حمایت‌های حقوقی و نهادی کافی برخوردار نیست.

بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش چنین صورت‌بندی می‌شود:
مدیران چگونه با آزار و تبعیض در محیط کار مواجه می‌شوند و چه عواملی بر گذار از مداخله‌های موردی به سیاست‌ها و سازوکارهای منسجم سازمانی تأثیر می‌گذارند؟

چارچوب تحلیلی

پژوهش حاضر بر این فرض استوار است که مواجهه سازمان‌ها با آزار و تبعیض، فرایندی خطی و مبتنی بر اجرای یک سیاست از پیش موجود نیست.

در بسیاری از سازمان‌های مورد مطالعه، هنوز سیاست یا پروتکل اختصاصی مقابله با آزار وجود نداشت و مدیران ناگزیر بودند از طریق تصمیم‌های موردی، رویه‌های منابع انسانی یا ابتکارهای فردی با این موقعیت‌ها مواجه شوند. از این رو، تمرکز این پژوهش نه صرفاً بر اجرای سیاست، بلکه بر فرایند شکل‌گیری و نهادینه شدن پاسخ سازمانی به آزار و تبعیض است. در این چارچوب، مواجهه با آزار از مشاهده، تجربه و یا دریافت گزارش آغاز می‌شود.

مدیران ابتدا باید موقعیت را تفسیر و تعریف کنند و تشخیص دهند که آیا با آزار، تبعیض، سوءاستفاده از قدرت یا تعارض میان کارکنان روبه‌رو هستند. این تفسیر در بستری از فرهنگ سازمانی، روابط قدرت و هنجارهای غیررسمی شکل می‌گیرد و هم‌زمان تحت تأثیر ظرفیت‌ها و محدودیت‌های سازمان، از جمله منابع انسانی، ملاحظات حقوقی، فشارهای اقتصادی و ساختار تصمیم‌گیری قرار دارد.

برآیند این عوامل، نوع مداخله مدیران را شکل می‌دهد، مداخلاتی که می‌توانند از تصمیم‌های موردی و حل‌وفصل غیررسمی تا ایجاد سازوکارهای سازمانی، تدوین آیین‌نامه یا تلاش برای اصلاح فرهنگ سازمان را دربرگیرند. بر این اساس، این پژوهش سیاست‌های مقابله با آزار را نه محصولی آماده و از پیش موجود، بلکه نتیجه فرایندی تدریجی از یادگیری سازمانی، کنشگری مدیران و تلاش برای نهادینه کردن تجربه‌های پراکنده می‌داند.

نمودار زیر چارچوب تحلیلی را نشان می‌دهد که مبنای تحلیل یافته‌های پژوهش است.



روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. مشارکت‌کنندگان، شش مدیر و سرپرست منابع انسانی بودند که طی سال‌های کاری خود در ۱۵ محیط کار، تجربه مدیریت مسائل کارکنان، رسیدگی به شکایت‌ها یا اجرای سیاست‌های مقابله با آزار و تبعیض را داشتند.

این محیط‌های کاری طیف متنوعی را دربر می‌گرفت، از هتل، کشت و صنعت و محیط‌های کارگری گرفته تا استارت‌آپ‌های فناوری. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند آغاز شد و سپس با روش گلوله‌برفی ادامه یافت.

مصاحبه‌ها بر موضوعاتی مانند تجربه مدیریتی از آزار و تبعیض، مسئولیت سازمان، شیوه رسیدگی به شکایت‌ها، اقدامات انجام‌شده و موانع مقابله با آزار متمرکز بود. ساختار نیمه‌ساختاریافته مصاحبه‌ها این امکان را فراهم می‌کرد که مشارکت‌کنندگان علاوه بر پاسخ به پرسش‌های اصلی، تجربه‌ها و موضوعات مهم از نگاه خود را نیز مطرح کنند. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری یا آنلاین و در جلساتی بین یک‌و نیم تا سه ساعت انجام شد.

بر اساس اظهارات مدیران، تنها پنج مورد از محیط‌های کاری دارای سیاست یا پروتکل مشخص مقابله با آزار بودند، سایر سازمان‌ها یا فاقد چنین سیاستی بودند یا صرفاً از آیین‌نامه‌های انضباطی و مقررات عمومی استفاده می‌کردند. بنابراین، پژوهش حاضر به‌جای مقایسه اجرای یک سیاست واحد، مراحل مختلف مواجهه سازمان‌ها با آزار و تبعیض، از پاسخ‌های موردی تا تلاش برای تدوین و اجرای سیاست‌های رسمی را بررسی می‌کند. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون تحلیل شدند.

کدگذاری اولیه بر تجربه‌ها، اقدامات، دیدگاه‌ها و موانع متمرکز بود و سپس کدها در قالب مضامین گسترده‌تر سازمان‌دهی شدند. برای حفظ محرمانگی، نام افراد و سازمان‌ها حذف یا ناشناس‌سازی شده است.

۱. تعریف مسئله، نخستین گام در شکل‌گیری پاسخ سازمانی

روایت‌های مدیران نشان می‌دهد که پاسخ سازمانی به آزار و تبعیض از اجرای یک آیین‌نامه یا دستورالعمل آغاز نمی‌شود، بلکه نخستین گام آن تعریف و مسئله‌مند کردن یک وضعیت است. مدیران پیش از هر مداخله باید تشخیص دهند که آیا رفتار مشاهده‌شده یا گزارش‌شده مصداق آزار، تبعیض یا سوءاستفاده از قدرت است یا بیشتر به تعارض میان کارکنان، تفاوت‌های فرهنگی، ضعف مهارت‌های ارتباطی یا سوءبرداشت مربوط می‌شود. این فرایند صرفاً یک تشخیص فنی نیست، بلکه نوعی قضاوت مدیریتی است که بر دانش، تجربه و حساسیت مدیر استوار است و مسیر پاسخ سازمان را تعیین می‌کند.

در برخی روایت‌ها، این قضاوت درباره یک رفتار مشخص صورت می‌گیرد. برای مثال، یکی از مدیران توضیح می‌دهد که رفتار یکی از کارکنان، از جمله لمس مکرر همکاران بدون رضایت آنان، بیش از آنکه ناشی از قصد آزار باشد، حاصل ناآشنایی او با مرزهای تعامل حرفه‌ای بود. با این حال، همین تشخیص نیز سازمان را به این نتیجه رساند که ادامه این رفتار امنیت و آسایش سایر کارکنان را مختل می‌کند و همکاری با او باید پایان یابد.

«یک آدمی را اخراج کردیم چون این بنده خدا نمی‌دانست چطور باید با بقیه رفتار کند. بدون اجازه آن‌ها را لمس می‌کرد. ازش شکایت داشتیم، ولی شخصاً فکر می‌کنم این آزار و اذیت جنسی نبود، فقط یک نوع ناآگاهی بود، چون مردها را هم بدون اجازه زیاد لمس می‌کرد و حریم خصوصی را نگه نمی‌داشت.»

در برخی موارد نیز مدیران بر نقش قضاوت فرد رسیدگی‌کننده تأکید می‌کنند. یکی از مدیران ارشد معتقد بود که در بسیاری از سازمان‌ها، تشخیص اینکه یک رفتار مصداق آزار، تبعیض یا صرفاً تعارض میان کارکنان است، بیش از آنکه بر معیارهای حرفه‌ای و مشترک استوار باشد، به برداشت و تجربه فرد مسئول رسیدگی وابسته است.

«هر دو مدل افراط و تفریط را دیدم، یک مسئول که با گارد خیلی تهاجمی و به نظر من با یک نگاه فمینیستی تند و تیز وارد پرونده می‌شد و تقریباً هر چیزی را هرسمت می‌دید، و یکی هم که اصلاً حساسیتی نداشت و حتی موارد جدی را هم عادی تلقی می‌کرد.»

این فرایند تنها به ارزیابی شکایت‌های رسمی محدود نمی‌شود. گاه مدیران، بدون آنکه گزارشی دریافت کرده باشند، از طریق مشاهده الگوهای سازمانی، وضعیتی را به‌عنوان یک مسئله تعریف می‌کنند. یکی از مدیران ارشد توضیح می‌دهد که هنگام بررسی عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه متوجه شد نسبت مدیران زن به مرد در سطوح مدیریتی به‌طور معناداری نابرابر است. این موضوع نه شکایتی رسمی بود و نه در نظام ارزیابی سازمان جایگاهی داشت، اما او آن را نشانه‌ای از یک مسئله ساختاری دانست و تصمیم گرفت نسبت مدیران زن به مرد را به یکی از شاخص‌های پایش شرکت‌ها تبدیل کند.

«اولش همه شرکت‌ها بدون استثنا به این شاخص اعتراض کردند که این چه شاخصی است؟ تو کار ما را نمی‌شناسی، اینجا کارمون مردانه است. حتی شرکت‌هایی که بیشتر نرم‌افزاری بودند هم می‌گفتند حالا چندتا زن هم در جلسات مدیریتی ما هستند، نیازی به این شاخص نداریم و همه این حرف‌ها را هم جلوی همان زن‌ها می‌زدند.»

این روایت‌ها نشان می‌دهد که نقطه آغاز پاسخ سازمانی، نه وجود یک پروتکل، بلکه توانایی مدیران در تعریف و مسئله‌مند کردن یک وضعیت است. آنچه به‌عنوان آزار، تبعیض یا تعارض شناخته می‌شود، پیش از هر چیز حاصل فرایند تفسیر و قضاوت است. این توانایی نیز ثابت و یکسان نیست. برخی مدیران، به‌ویژه زنان، آن را حاصل تجربه زیسته تبعیض و مواجهه با روابط نابرابر قدرت می‌دانستند، در حالی که برخی دیگر از نقش آموزش‌های تخصصی، همکاری با متخصصان، تدوین پروتکل‌های سازمانی و مطالعه منابع مرتبط سخن می‌گفتند. بنابراین، تعریف آزار و تبعیض به‌عنوان یک مسئله سازمانی، نه صرفاً محصول ویژگی‌های فردی مدیران، بلکه نتیجه تعامل میان تجربه شخصی، یادگیری حرفه‌ای و گسترش تدریجی گفتمان برابری و محیط کار ایمن است.



۲. فرهنگ سازمانی، بستری که مسئله در آن معنا پیدا می کند

اگر یافته نخست نشان داد که پاسخ سازمانی با تعریف و مسئله مند کردن یک وضعیت آغاز می شود، روایت های مدیران نشان می دهد که این فرایند هرگز در خلأ اتفاق نمی افتد. برداشت مدیران از آزار و تبعیض، نحوه گزارش دهی کارکنان و حتی امکان رسیدگی به یک پرونده، همگی در بستری از هنجارهای غیررسمی، روابط قدرت، کلیشه های اجتماعی و سلسله مراتب سازمانی شکل می گیرد. به همین دلیل، فرهنگ سازمانی صرفاً زمینه وقوع تبعیض نیست، بلکه براینکه چه رفتاری دیده شود، چگونه تفسیر شود و چه پاسخی دریافت کند نیز اثر می گذارد.

۲-۱. جنسیت و نابرابری در دسترسی به قدرت

بخش قابل توجهی از روایت ها نشان می دهد که تبعیض جنسیتی بیش از آنکه در ورود زنان به سازمان نمود پیدا کند، در دسترسی آنان به قدرت، ارتقای شغلی و ایفای نقش مدیریتی آشکار می شود. چندین مدیر زن توضیح می دهند که تا زمانی که در جایگاه کارشناسی قرار داشتند، جنسیت کمتر به چشم می آمد، اما با ورود به سطوح مدیریتی، واکنش ها تغییر می کرد. مخالفت ها، زیر سؤال بردن صلاحیت حرفه ای، شایعه سازی و تلاش برای تضعیف آنان افزایش می یافت

«وقتی کارشناس هستی جنسیت خیلی مهم نیست، ولی وقتی مدیر می شی و حقوق برابر یا حتی بیشتر از مدیرهای مرد می شه، تازه حمله ها شروع می شه. این رو تقریباً در همه محیط های کاری دیده ام.»



در برخی روایت ها، این نابرابری تنها به جایگاه شغلی محدود نبود، بلکه با ویژگی هایی مانند مجرد بودن نیز تقویت می شد. یکی از مدیران توضیح می دهد که حتی اعتراض او به رعایت نکردن یک دستورالعمل کاری، نه به عنوان یک نقد حرفه ای، بلکه به وضعیت تأهل و ویژگی های شخصی اش نسبت داده می شد.



«به کسی که دستگاه را خاموش نکرده بود تذکر دادم، بعد گفتند چون ۳۷ سالته و مجردی عصبی هستی و حالت خوب نیست.»



روایت‌های دیگر نشان می‌دهد که در بسیاری از محیط‌های کاری، بدن زنان نیز به بخشی از ارزیابی روزمره تبدیل می‌شود. برخلاف مردان که بیشتر بر عملکرد حرفه‌ای آنان تمرکز می‌شود، زنان حتی در سطوح مدیریتی نیز با اظهار نظرهای مکرر درباره ظاهر و اندام خود مواجه‌اند.

«در مورد باسن، سینه یا ظاهر زن‌ها حرف می‌زدند. حتی مدیرهایی که انتظارش را نداشتی. یک بار وسط جلسه گفتند فلانی خیلی خانم خوبیه، بعد یکی از مدیرها گفت: ولی مچ پاش خیلی کلفت!»



در مواردی، این نگاه جنسیت‌زده به آزار مستقیم نیز منجر می‌شد. یکی از مدیران زن از دریافت تصاویر جنسی ناشناس در دوران مدیریت خود سخن می‌گوید و مدیر دیگری تجربه تعرض، پیشنهادهای جنسی و شایعه‌سازی درباره علت موفقیت شغلی خود را روایت می‌کند.

این روایت‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی صرفاً فرصت‌های برابر را محدود نمی‌کند، بلکه رفتارهای مشابه را نیز برای زنان و مردان به شیوه‌ای متفاوت معنا می‌کند. زن مدیر بیش از آنکه بر اساس عملکرد حرفه‌ای ارزیابی شود، در معرض قضاوت درباره جنسیت، بدن، وضعیت تأهل یا روابط شخصی خود قرار می‌گیرد. چنین فضایی نه تنها بر تجربه کارکنان، بلکه بر نحوه تعریف مسئله توسط مدیران و احتمال گزارش شدن تبعیض نیز اثر می‌گذارد.

۲-۲. هویت‌های اجتماعی و مرزبندی‌های غیررسمی

روایت‌های مدیران نشان می‌دهد که قومیت، زبان و مذهب نیز در بسیاری از سازمان‌ها به مرزهایی غیررسمی برای شکل‌گیری اعتماد، همکاری و دسترسی به فرصت‌ها تبدیل می‌شوند. یکی از مدیران توضیح می‌دهد که در برخی محیط‌ها، کارکنان خارج از گروه قومی غالب به سختی در شبکه‌های غیررسمی پذیرفته می‌شوند.

جالب آنکه این فرایند تنها در رفتار دیگران دیده نمی‌شود، بلکه خود مدیران نیز گاه به سوگیری‌های ناخودآگاه خود اشاره می‌کنند.



«خودم این کلیشه را دارم وقتی می‌گویند طرف لر است، ناخودآگاه منتظر رفتار تند یا غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد. می‌دانم اشتباه است، ولی این پیش‌فرض در ذهنم وجود دارد.»



روایت دیگری نشان می‌دهد که حتی زبان مشترک نیز می‌تواند به ابزاری برای ایجاد یا رفع مرزبندی تبدیل شود. یکی از مدیران می‌گوید که در سفرهای کاری به تبریز، کارکنان عمداً با او ترکی صحبت می‌کردند و تا زمانی که چند عبارت ترکی نیاموخت، احساس می‌کرد به عنوان خودی پذیرفته نمی‌شود.

این روایت‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تنها از قوانین رسمی شکل نمی‌گیرد، بلکه شبکه‌ای از کلیشه‌ها، هویت‌های جمعی و مرزبندی‌های غیررسمی نیز بر روابط کاری اثر می‌گذارند. چنین مرزبندی‌هایی می‌توانند بر نحوه درک مدیران، اعتماد کارکنان و حتی امکان گزارش یا پیگیری تبعیض تأثیر بگذارند.

۲-۳. قدرت، سلسله‌مراتب و عادی‌سازی سلطه

بعد دیگری از فرهنگ سازمانی در روایت‌ها، عادی شدن استفاده از قدرت برای کنترل یا تحقیر کارکنان است. در برخی محیط‌های کاری، مرز میان مدیریت و سلطه شخصی کمرنگ شده و رفتارهایی که ارتباطی با وظایف شغلی ندارند، به بخشی از رابطه رئیس و زیردست تبدیل شده‌اند. یکی از مدیران از محیط کاری یاد می‌کند که در آن مدیر، نیروی تحت مدیریت خود را مجبور می‌کرد برای او چای بیاورد، شال‌هایش را بشوید و در اتاق آویزان کند، در حالی که آن کارمند دارای مدرک کارشناسی ارشد بود. نمونه دیگری به نظام ارزیابی عملکرد مربوط می‌شود. یکی از مدیران توضیح می‌دهد که این فرایند در برخی سازمان‌ها نه ابزاری برای توسعه کارکنان، بلکه وسیله‌ای برای اعمال فشار بر آنان است، زیرا تمدید قرارداد یا افزایش حقوق به ارزیابی مدیر وابسته است و همین وابستگی، امکان سوءاستفاده از قدرت را افزایش می‌دهد.



این روایت‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی می‌تواند استفاده نابرابر از قدرت را به رفتاری عادی و مشروع تبدیل کند. در چنین شرایطی، بسیاری از رفتارهایی که از بیرون مصداق قلدری یا سوءاستفاده از قدرت به نظر می‌رسند، درون سازمان بخشی از روال معمول تلقی می‌شوند و همین امر تشخیص، گزارش و رسیدگی به آنها را دشوارتر می‌کند.

در مجموع، روایت‌های مدیران نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی صرفاً زمینه‌ای برای وقوع آزار و تبعیض نیست، بلکه بر کل فرایند شکل‌گیری پاسخ سازمانی اثر می‌گذارد. هنجارهای جنسیتی، کلیشه‌های قومی، مرزبندی‌های اجتماعی و روابط سلسله‌مراتبی تعیین می‌کنند چه رفتارهایی عادی تلقی شوند، چه کسانی بیشتر در معرض تبعیض قرار گیرند، چه کسانی گزارش دهند و مدیران یک وضعیت را چگونه تفسیر کنند. از این رو، پاسخ سازمانی نه تنها به وجود پروتکل‌ها، بلکه به توانایی سازمان در بازاندیشی و تغییر این هنجارهای فرهنگی وابسته است.

۳- ظرفیت‌های سازمانی، از تشخیص مسئله تا امکان مداخله

اگر یافته‌های پیشین نشان دادند که پاسخ سازمانی با تعریف مسئله آغاز می‌شود و در بستر فرهنگ سازمانی معنا پیدا می‌کند، یافته دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که حتی پس از تشخیص مسئله نیز مدیران همیشه قادر نیستند آنچه را درست می‌دانند اجرا کنند. تصمیم‌های آنان در عمل تحت تأثیر مجموعه‌ای از محدودیت‌های حقوقی، تخصصی، سازمانی و اقتصادی قرار دارد که دامنه انتخاب را محدود می‌کند. بنابراین، مسئله بسیاری از سازمان‌ها صرفاً نبود سیاست‌های مقابله با آزار نیست، بلکه فقدان ظرفیت لازم برای اجرای مؤثر و پایدار این سیاست‌هاست.

۳-۱. وقتی یقین مدیر برای اقدام کافی نیست

یکی از پرتکرارترین چالش‌های مطرح‌شده، دشواری اثبات ادعاهای مربوط به آزار و تبعیض بود. بسیاری از مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهند که رفتارهای آزارگرانه معمولاً در فضاهای خصوصی، گفت‌وگوهای غیررسمی یا بدون حضور شاهد رخ می‌دهد و همین موضوع امکان مداخله رسمی سازمان را محدود می‌کند. حتی در مواردی که مدیران از وقوع آزار اطمینان نسبی دارند، همچنان درباره پشتوانه حقوقی تصمیم سازمان و امکان دفاع از آن در صورت اعتراض فرد متهم تردید دارند.



یکی از مدیران ارشد که در تدوین پروتکل مقابله با آزار نقش داشته است، تجربه خود را چنین توضیح می‌دهد:

«در یکی از شرکت‌های زیرمجموعه با یک کیس آزار روبه‌رو شدیم. برای من تقریباً محرز بود که آزار اتفاق افتاده، عکس‌ها و گفت‌وگوهای اروتیک در یک پلتفرم خصوصی ارسال شده بود و خود فرد هم اصل ارسال را قبول داشت، اما می‌گفت با معیارهای من این هرسمنت نیست. به او گفتم اگر لازم باشد از پلیس فتا کمک می‌گیریم، ولی اگر وارد این مسیر شویم تمام گذشته‌ات هم بررسی می‌شود. در نهایت پذیرفت که استعفا بدهد، اما من نمی‌توانستم این موضوع را به صورت رسمی اعلام کنم، چون جایی اثبات نشده بود و ممکن بود خودش علیه سازمان اقدام قانونی کند.»

این روایت نشان می‌دهد که محدودیت مدیران صرفاً ناشی از نگرانی درباره اعتبار سازمان نیست. در غیاب چارچوب‌های حقوقی روشن برای رسیدگی سازمانی به آزار جنسی، مدیران ناچارند به آیین‌نامه‌های انضباطی یا مقررات عمومی منابع انسانی تکیه کنند، مقرراتی که غالباً برای رسیدگی به چنین پرونده‌هایی طراحی نشده‌اند. در نتیجه، حتی زمانی که مدیر وقوع آزار را باور دارد، ممکن است به دلیل ابهام در اختیارات سازمان یا نگرانی از پیامدهای حقوقی، به جای رسیدگی رسمی، راه‌حل‌های غیررسمی مانند استعفا یا خاتمه توافقی همکاری را انتخاب کند.

۲-۳. رسیدگی بدون متخصص، تصمیم‌گیری بر پایه تجربه

محدودیت دیگری که تقریباً در همه روایت‌ها دیده می‌شود، کمبود ظرفیت تخصصی برای رسیدگی به شکایت‌هاست. حتی در سازمان‌هایی که آیین‌نامه یا سازوکارهایی برای رسیدگی تدوین کرده‌اند، مدیران از نبود افراد آموزش‌دیده، تسهیلگران حرفه‌ای و دستورالعمل‌های تخصصی برای بررسی بی‌طرفانه پرونده‌ها سخن می‌گویند.



یکی از مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهد که نبود دانش تخصصی باعث می‌شود رسیدگی‌ها گاه به افراط یا تفریط کشیده شود، برخی مدیران هر اختلافی را مصداق آزار تلقی می‌کنند و برخی دیگر، برعکس، حتی موارد جدی را نیز عادی می‌دانند. به اعتقاد او، این مسئله صرفاً ناشی از تفاوت دیدگاه افراد نیست، بلکه از فقدان زیرساخت حرفه‌ای برای تربیت رسیدگی‌کنندگان ناشی می‌شود.

او در این باره می‌گوید:

«دست و دلم می‌لرزد که یک پروژه رسیدگی را در یک سازمان راه بیندازم. الان در یک شرکت مسئول رسیدگی یک روان‌شناس است، اما خیلی از پرونده‌ها را اول از زاویه اختلال روانی می‌بیند. نگرانی من این است که در ایران هیچ دوره استاندارد، کارآموزی یا نهاد معتبری برای آموزش رسیدگی به این پرونده‌ها وجود ندارد. این کار نیاز به آموزش، سوپرویزن و تجربه دارد، مثل استخدام منابع انسانی نیست که اگر اشتباه کردی فقط یک رتبه‌بندی خراب شود.»

این روایت نشان می‌دهد که کیفیت پاسخ سازمانی تنها به وجود آیین‌نامه وابسته نیست. نبود نیروی متخصص، نه تنها بر کیفیت رسیدگی اثر می‌گذارد، بلکه حتی می‌تواند بر تشخیص اولیه مسئله نیز تأثیر بگذارد و موجب شود یک رفتار مشابه، در دو سازمان یا حتی نزد دو مدیر، به شکل کاملاً متفاوت تفسیر شود.

۳-۳. ترس از پرونده‌هایی که هنوز باز نشده‌اند

بخشی از مقاومت سازمان‌ها نیز نه از مخالفت با اصل موضوع، بلکه از نگرانی نسبت به توان سازمان برای مدیریت پیامدهای اجرای سیاست‌های مقابله با آزار ناشی می‌شود.

یکی از مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهد که یکی از شرکت‌های زیرمجموعه، با وجود پذیرش اهمیت موضوع، در برابر برگزاری آموزش‌ها و ایجاد سامانه گزارش‌دهی مقاومت می‌کرد. دلیل اصلی این مقاومت، نگرانی از افزایش گزارش‌هایی بود که سازمان توان رسیدگی به آنها را نداشت.



«این سازمان بیشتر از دو هزار نفر پرسنل دارد. تجربه من این است که اگر سازمانی هیچ کار فعالی در حوزه پیشگیری یا مقابله نکرده باشد، به ازای هر صد نفر احتمالاً یک کیس جدی وجود دارد. مدیرها هم این را می‌دانند، برای همین دوست ندارند اصلاً سر این موضوع باز شود، چون می‌ترسند اگر آموزش و سیستم گزارش‌دهی راه بیفتد، دیگر نتوانند پرونده‌هایی را که بالا می‌آید مدیریت کنند.»



برخی مشارکت‌کنندگان به نمونه‌های دیگری از محدودیت ظرفیت اجرایی اشاره می‌کنند.

برای مثال، یکی از مدیران از تلاش ناموفق برای استخدام یک نیروی دارای معلولیت سخن می‌گوید که به دلیل مناسب نبودن فضای فیزیکی سازمان به نتیجه نرسید. مشارکت‌کننده دیگری نیز تجربه استخدام یک نیروی دگرباش را مطرح می‌کند که در نهایت، به دلایلی خارج از اراده سازمان، امکان ادامه همکاری فراهم نشد.

این روایت‌ها نشان می‌دهد که فاصله میان پذیرش یک سیاست و اجرای آن، گاه نه از مقاومت مدیران، بلکه از فقدان زیرساخت‌های لازم برای اجرای آن ناشی می‌شود.

۳-۴. وقتی اقتصاد، سیاست را عقب می‌زند

برخی محدودیت‌ها نیز به شرایط اقتصادی و بازار کار مربوط می‌شود. مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهند که در شرایط کمبود نیروی متخصص، اخراج کارکنان به آخرین گزینه تبدیل می‌شود و مدیران تا حد امکان تلاش می‌کنند مسائل را از طریق گفت‌وگو، اصلاح رفتار یا توافق حل‌وفصل کنند. از سوی دیگر، فشارهای اقتصادی بر رفتار کارکنان نیز اثر می‌گذارد. به گفته برخی مدیران، در شرایطی که حفظ شغل و درآمد به دغدغه اصلی کارکنان تبدیل شده است، احتمال گزارش رسمی آزار یا پیگیری شکایت نیز کاهش می‌یابد؛ زیرا بسیاری از افراد نگران‌اند که گزارش دادن، امنیت شغلی آنان را به خطر بیندازد.



این یافته نشان می‌دهد که فاصله میان تشخیص مسئله و پاسخ سازمانی، صرفاً محصول فرهنگ سازمانی نیست، بلکه به ظرفیت واقعی سازمان برای مداخله نیز وابسته است. حتی در سازمان‌هایی که مدیران نسبت به اهمیت مقابله با آزار آگاه‌اند و آیین‌نامه‌هایی برای آن تدوین کرده‌اند، محدودیت‌های حقوقی، کمبود تخصص، ضعف زیرساخت‌های اجرایی و فشارهای اقتصادی، دامنه انتخاب آنان را محدود می‌کند. در نتیجه، پاسخ سازمانی اغلب به تصمیم‌های موردی و وابسته به افراد باقی می‌ماند و به دشواری می‌تواند به رویه‌ای پایدار، قابل تکرار و مستقل از افراد تبدیل شود.

۴. از ابتکارهای مدیریتی تا پاسخ‌های سازمانی

یافته‌های پیشین نشان دادند که پاسخ سازمانی به آزار و تبعیض با تعریف مسئله آغاز می‌شود، در بستر فرهنگ سازمانی معنا پیدا می‌کند و به ظرفیت‌های واقعی سازمان برای مداخله وابسته است، روایت‌های مدیران نشان می‌دهد که مرحله بعدی، تبدیل این تجربه‌ها به سازوکارهایی پایدار در سازمان است. مدیران در سازمان‌های مورد مطالعه، حتی در غیاب قوانین یا پروتکل‌های جامع، کوشیده‌اند پاسخ به آزار و تبعیض را از سطح تصمیم‌های موردی فراتر ببرند و آن را در قالب رویه‌ها، ساختارها و شیوه‌های مدیریتی تثبیت کنند. با این حال، این تلاش‌ها همواره به یک اندازه موفق نبوده و مسیر نهادینه شدن پاسخ سازمانی در سازمان‌های مختلف، اشکال متفاوتی به خود گرفته است.

۴-۱. ساختن قواعد، وقتی تجربه به رویه تبدیل می‌شود

بخش مهمی از تجربه مدیران به ایجاد سازوکارهایی اختصاص داشت که رسیدگی به آزار و تبعیض را از تصمیم‌های کاملاً شخصی و موردی فاصله دهد. در برخی سازمان‌ها، تجربه پرونده‌های واقعی به بازنگری در رویه‌های منابع انسانی و ایجاد قواعد جدید انجامید. برخی دیگر نیز ارزیابی‌های رفتاری و ارزیابی ۳۶۰ درجه را در کنار ارزیابی‌های سنتی قرار دادند تا رفتار مدیران و کارکنان نیز بخشی از نظام ارزیابی سازمان باشد. در تعدادی از سازمان‌ها نیز کمیته‌های رسیدگی، سامانه‌های گزارش‌دهی یا سازوکارهای سوت‌زنی ایجاد شد تا تصمیم‌گیری درباره شکایت‌ها از وابستگی کامل به تشخیص یک مدیر خارج شود.



«نتوانستیم پروتکل رسیدگی به آزار و اذیت رو داشته باشیم اما ارزیابی ۳۶۰ درجه بعنوان یه روش ارزیابی جامع سازمانی رو جا انداختیم. اینجا دیگه مدیر فقط کارمندها رو بررسی نمی کنه، کارمندها هم مدیر رو ارزیابی می کنند یا مشتریها کارمندها رو...بر افراد می تونستند بدون نام رفتارهای نابرابر و تبعیض امیز جنسیتی مدیرها یا سرپرستهایشون رو هم بگن.»

”

«بعد از اینکه مواردی از نابرابری رو دیدیم یا گله و شکایت شنیدیم سامانه سوت زنی رو راه انداختیم یه ابزار مهم پیشگیری و شناسایی آزار. می خواستیم گزارشها رو محرمانه و امن دریافت کنیم. سعی کردیم همه سازمانهای تابع مون رو هم تشویق کنیم که این رو اجرا کنند درواقع تاکید ما این بود و هست که شناسایی به موقع مشکل باعث افزایش اعتماد کارمندها می شه دو سه تا سازمان دیگه هم این سامانه رو راه انداختند.»

”

این روایتها نشان می دهد که تجربه پرونده های واقعی، در برخی سازمانها به بازنگری در رویه های منابع انسانی و ایجاد قواعد جدید منجر شده است. به این معنا، نهادینه شدن پاسخ سازمانی تنها با تدوین یک پروتکل آغاز نمی شود، بلکه زمانی شکل می گیرد که تجربه های موردی به قواعدی قابل تکرار برای آینده تبدیل شوند.

۴-۲. تغییر فرهنگ، فراتر از نوشتن یک پروتکل

بخش دیگری از اقدامات مدیران نه مستقیماً بر رسیدگی به شکایتها، بلکه بر تغییر نگرشها و الگوهای رفتاری در سازمان متمرکز بود. روایتها نشان می داد که وجود آیین نامه، پروتکل یا سامانه گزارش دهی، به تنهایی برای پیشگیری از آزار و تبعیض کافی نیست.

در برخی سازمانها، با وجود ایجاد این سازوکارها، همچنان در ارزیابی کارکنان، روابط میان مدیران و زیردستان و شیوه اعمال قدرت، رفتارهای تبعیض آمیز یا قلدری مشاهده می شد. همین تجربه، برخی مدیران را به این نتیجه رسانده بود که پاسخ سازمانی باید علاوه بر ایجاد قواعد رسمی، آموزش مستمر و گفت و گو درباره شیوه های مدیریت و روابط قدرت را نیز دربرگیرد.



یکی از مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهد که پس از تدوین پروتکل و راه‌اندازی سامانه گزارش‌دهی، سازمان همچنان با مشکلاتی در روابط میان مدیران و کارکنان مواجه بود:

«شروع کردیم به برگزاری چند جلسه آموزشی برای مدیرها و سرپرست‌ها. احساس کردیم با اینکه پروتکل و سامانه سوت‌زنی و گزارش‌دهی داریم، باز هم مشکلاتی بین مدیرها و کارمندا وجود دارد. در ارزیابی‌ها قلدری‌هایی می‌دیدیم که به روابط نابرابر قدرت و شناخت و درک نادرست مدیرها مربوط بود. نیاز داشتیم مدیرها در این جلسه‌ها درباره این موضوع دانش و مهارت بیشتری به دست بیاورند و با هم گفت‌وگو کنند.»

اقدامات فرهنگی تنها به آموزش رسمی محدود نبود. برخی مدیران تلاش کرده بودند از طریق طرح مستمر موضوع نابرابری جنسیتی در جلسات مدیریتی، برگزاری گفت‌وگوهای داخلی و اجرای برنامه‌های آگاهی‌بخش، توجه کارکنان و مدیران را برای مدتی طولانی‌تر به مسئله آزار و تبعیض جلب کنند.

یکی از مشارکت‌کنندگان در توضیح چنین تجربه‌ای می‌گوید:

«یکی دو تا کمپین مقابله با آزار و اذیت راه انداختیم. سعی کردیم از روش‌های خلاقانه استفاده کنیم تا آدم‌ها در طول یک ماه درگیر این فضا شوند، درباره‌اش گفت‌وگو کنند و اطلاعات به دست بیاورند.»

در برخی موارد، طرح مستمر مسئله نابرابری جنسیتی در جلسات مدیریتی نیز به تدریج بر تصمیم‌های سازمانی اثر گذاشته و زمینه افزایش حضور زنان در موقعیت‌های مدیریتی را فراهم کرده بود.

این تجربه‌ها نشان می‌دهد که برخی مدیران، تغییر فرهنگ سازمانی را نه پیامد خودکار تدوین سیاست، بلکه شرط لازم برای اثربخشی آن می‌دانستند. از این منظر، قواعد رسمی زمانی می‌توانند بر رفتارهای سازمانی اثر بگذارند که با آموزش، گفت‌وگو و بازنگری در شیوه‌های اعمال قدرت همراه شوند.

۳-۴. اصلاح پیش از مجازات

روایت‌های مدیران همچنین نشان می‌دهد که بسیاری از آنان، به ویژه در سازمان‌هایی که روابط کاری بلندمدت و کمبود نیروی متخصص وجود دارد، تلاش می‌کنند پیش از توسل به اقدامات انضباطی، از راهکارهای ترمیمی و گفت‌وگومحور استفاده کنند. ایجاد فاصله میان افراد درگیر، میانجی‌گری، گفت‌وگو، اصلاح رفتار و نظارت بر تداوم تغییر، از جمله اقداماتی بود که بارها در مصاحبه‌ها مطرح شد.

«نیروی کار خوب به سختی پیدا می‌شه منظورم از نظر حرفه‌ای هست به همین دلیل واقعا اخراج آخرین اقدام بود یعنی ما اصلا این کار رو نمی‌کردیم سعی می‌کردیم یه جوری موضوع رو حل کنیم چند بار هم فقط نیروها رو جابجا کردیم از یه بخش به بخش دیگه که تنش رو کنترل کنیم»

با این حال، همه سازمان‌ها چنین رویکردی نداشتند. در برخی سازمان‌ها، پاسخ به آزار عمدتاً در قالب برخورد انضباطی تعریف می‌شد و اقدامات پیشگیرانه یا آموزشی جایگاه پررنگی نداشت. یکی از مدیران منابع انسانی یک استارت‌آپ با حدود ۲۵۰ نفر نیروی انسانی توضیح می‌دهد که طی یک سال، ده نفر به دلیل تخطی از آیین‌نامه‌های داخلی و رفتارهای آزارگرانه از سازمان اخراج شده‌اند. او در عین حال تأکید می‌کند که مدیرعامل و مدیران ارشد این شرکت علاقه چندانی به آموزش، پیشگیری یا توسعه سیاست‌های مقابله با آزار نداشتند و مداخلات سازمان عمدتاً پس از وقوع تخلف و در قالب برخورد انضباطی انجام می‌شد.

«مشکل اصلی مدیرعامل بود خودش پرنسپی نداشت خب ببینید از کسی که موقع صحبت با شما پاش رو می‌ذاره چه انتظاری دارید آموزشهای ابتدایی رفتار حرفه‌ای هم اونجا وجود نداشت اعتقادی نداشت بعد چطور می‌شد یه آموزشی د رحده مقابله با آزار یا تبعیض رو جا انداخت.»

مقایسه این تجربه‌ها نشان می‌دهد که شدت برخورد انضباطی، لزوماً به معنای نهادینه بودن پاسخ سازمانی نیست. سازمانی ممکن است در برخورد با موارد گزارش‌شده قاطع عمل کند، اما هم‌زمان هیچ سرمایه‌گذاری برای پیشگیری، آموزش یا اصلاح فرهنگ سازمانی انجام ندهد. در مقابل، سازمان دیگری ممکن است پیش از اعمال مجازات، بر اصلاح رفتار، گفت‌وگو و پیشگیری تمرکز کند.



از این منظر، تفاوت اصلی میان سازمان‌ها نه در شدت واکنش، بلکه در نوع نگاه آنان به مدیریت آزار و تبعیض است، اینکه هدف صرفاً پایان دادن به یک پرونده باشد یا ایجاد تغییری پایدار در سازمان.

۴-۴. وقتی همه چیز به یک مدیر وابسته می‌ماند

با وجود این تلاش‌ها، روایت‌های مدیران نشان می‌دهد که بسیاری از این ابتکارها هنوز به ساختارهای پایدار سازمانی تبدیل نشده‌اند. در بسیاری از موارد، اجرای سیاست‌ها به پیگیری مدیران خاص وابسته بوده و با جابه‌جایی آنان، آموزش‌ها، کمیته‌ها یا برنامه‌های پیشگیرانه نیز متوقف شده است. برخی اقدامات نیز به دلیل مقاومت مدیران ارشد، کمبود منابع یا نبود زیرساخت‌های لازم ادامه پیدا نکرده‌اند.

«تو همون استارت‌آپ قبلی که بودم، واقعاً مشکلات آزار و تبعیض زیاد بود. جالب این بود که ما زیرمجموعه یک شرکت بزرگ‌تر بودیم که خودش کارهای جدی‌تری انجام داده بود و داشت پروتکل‌های مقابله با آزار رو اجرا می‌کرد. از نظر کاری هم ارتباط نزدیکی باهاش داشتیم و خیلی از بخش‌های تخصصی‌مون با هم در تماس بودند، اما از نظر ساختاری، منابع انسانی‌مون کاملاً جدا بود. یعنی اون تجربه‌ها و سیاست‌ها عملاً به سازمان ما منتقل نمی‌شد. من و چند نفر از همکارام بارها پیشنهاد دادیم که مثلاً از روز جهانی زنان یا روز جهانی مقابله با خشونت استفاده کنیم و کم‌کم سیاست‌های مقابله با آزار جنسیتی رو توی سازمان جا بندازیم، اما بیشتر از چند برنامه مناسبتی پیش رفت و در نهایت همون‌جا متوقف شد.»

در نتیجه، تجربه سازمان‌های مورد مطالعه بیش از آنکه از استقرار یک الگوی واحد حکایت کند، نشان‌دهنده مرحله‌ای گذار است، مرحله‌ای که در آن مدیران می‌کوشند خلأ سیاست‌های رسمی را با ابتکارهای مدیریتی جبران کنند، اما این ابتکارها هنوز در همه سازمان‌ها به قواعدی پایدار، مستقل از افراد و قابل تکرار تبدیل نشده‌اند

نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان داد که تجربه سازمان‌های مورد مطالعه را نمی‌توان صرفاً از دریچه اجرای سیاست‌های مقابله با آزار تحلیل کرد. برخلاف بخش مهمی از ادبیات بین‌المللی که بر شکاف میان سیاست و اجرا تمرکز دارد، در بیشتر سازمان‌های بررسی‌شده هنوز سیاست اختصاصی و نهادینه‌شده‌ای برای مقابله با آزار وجود نداشت. از این‌رو، چالش اصلی در این نمونه یک مرحله پیش از اجرای سیاست قرار داشت: گذار از مواجهه‌های موردی، تصمیم‌های فردی و ابتکارهای پراکنده به سازوکارهایی پایدار، شفاف و قابل تداوم. یافته‌های این پژوهش نشان داد که این گذار نه با تدوین یک پروتکل، بلکه از لحظه‌ای آغاز می‌شود که مدیران مسئله را به رسمیت می‌شناسند، درباره آن گفت‌وگو می‌کنند و می‌کوشند برای آن پاسخی سازمانی بیابند.

یافته‌های این پژوهش را نمی‌توان به همه سازمان‌های ایرانی تعمیم داد. سازمان‌های خانوادگی، محیط‌های کارگری، بنگاه‌های کوچک، سازمان‌های دولتی و بخش‌های مختلف اقتصاد ممکن است از نظر ساختار قدرت، فرهنگ سازمانی و ظرفیت منابع انسانی شرایط کاملاً متفاوتی داشته باشند. افزون بر این، مشارکت مدیران در چنین پژوهشی می‌تواند خود نشانه‌ای از حساسیت بیشتر آنان نسبت به مسئله آزار، تبعیض و فرهنگ سازمانی باشد. بنابراین، سازمان‌های مورد مطالعه را بهتر است نمونه‌هایی از بخش نسبتاً آگاه‌تر یا پیشروتر فضای کسب‌وکار دانست، نه نمایندگان وضعیت عمومی محیط‌های کار در ایران. باین‌حال، همین نمونه محدود نکته‌ای قابل توجه را آشکار می‌کند. در برخی سازمان‌ها، مدیران منابع انسانی، مدیران ارشد یا کارکنانی حضور دارند که مسئله آزار و تبعیض را به رسمیت می‌شناسند و می‌کوشند در محدوده اختیارات خود تغییری ایجاد کنند. تدوین آیین‌نامه‌های داخلی، ایجاد سازوکارهای گزارش‌دهی، ارزیابی رفتار سازمانی، آموزش کارکنان، توجه به برابری جنسیتی، اصلاح فرایندهای جذب و تلاش برای تغییر نگرش مدیران، نمونه‌هایی از این کنشگری درون‌سازمانی است. این اقدامات را نمی‌توان نشانه نهادینه‌شدن سیاست‌های مقابله با آزار در سازمان‌های ایرانی دانست، اما می‌توان آن‌ها را نشانه شکل‌گیری حساسیت و اراده تغییر در بخشی از محیط‌های حرفه‌ای تلقی کرد.

این تجربه‌ها همچنین نشان می‌دهد که تغییر لزوماً تنها از مسیر اصلاح قوانین آغاز نمی‌شود، بلکه می‌تواند از دل تجربه‌های روزمره، یادگیری سازمانی و ابتکار مدیران نیز شکل بگیرد.

نقطه قوت این تجربه‌ها در آن است که نشان می‌دهند در شرایطی که حمایت‌های قانونی ناکافی است و سازوکارهای رسمی روشنی وجود ندارد، کنشگران درون سازمان می‌توانند مسئله را وارد گفت‌وگو کنند، شیوه‌های موجود را به پرسش بکشند و راهکارهایی هرچند محدود و آزمایشی بیافرینند. به این معنا، برخی مدیران تنها مجریان قواعد موجود نیستند، بلکه در عمل به پیش‌برندگان تغییر سازمانی تبدیل می‌شوند.

در عین حال، همین وابستگی به افراد مهم‌ترین نقطه ضعف این تلاش‌ها نیز هست. ابتکارهایی که به آگاهی، ارزش‌ها یا نفوذ یک مدیر وابسته باشند، ممکن است با جابه‌جایی او متوقف شوند، به‌طور نابرابر اجرا شوند یا هرگز به حقی قابل مطالبه برای کارکنان تبدیل نشوند. تجربه سازمان‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد هرچا این ابتکارها به قواعد روشن، آموزش مستمر و سازوکارهای پاسخ‌گو تبدیل نشده‌اند، با تغییر مدیران یا تغییر اولویت‌های سازمان، بسیاری از دستاوردها نیز از میان رفته‌اند. از این رو، کنشگری فردی می‌تواند نقطه آغاز تغییر باشد، اما جایگزین نهادسازی، پاسخ‌گویی و سازوکارهای مستقل رسیدگی نیست.

از این منظر، مهم‌ترین یافته این بررسی را می‌توان در فاصله میان ابتکارهای فردی مدیران و کارکنان و نهادینه‌شدن سازمانی جست‌وجو کرد. داده‌ها نشان می‌دهد که در برخی سازمان‌های نسبتاً آگاه‌تر، افرادی برای ایجاد تغییر تلاش می‌کنند، اما تبدیل این تلاش‌ها به سیاست‌هایی پایدار همچنان با موانع فرهنگی، اقتصادی، حقوقی و ساختاری روبه‌روست. بنابراین، مسئله اصلی تنها نبود پروتکل یا سیاست رسمی نیست بلکه چگونگی تبدیل تجربه‌ها، حساسیت‌ها و اقدامات پراکنده به قواعدی است که مستقل از حضور افراد، برای همه کارکنان قابل دسترس، شفاف و قابل مطالبه باشند.

پیام این مطالعه آن است که در برخی سازمان‌های دارای مدیران حساس‌تر، پاسخ به آزار و تبعیض پیش از آنکه در قالب یک پروتکل رسمی ظاهر شود، از دل تجربه، گفت‌وگو، آزمون و خطا و تلاش برای تغییر شکل می‌گیرد. ظرفیت تحول در این سازمان‌ها وجود دارد، اما پایداری آن به توانایی سازمان‌ها در تبدیل ابتکارهای فردی به تعهدی نهادی، سازوکارهایی پاسخ‌گو و بخشی از فرهنگ و حکمرانی سازمانی وابسته است.





«کار بدون آزار» حاصل کار گروهی از فعالان زنان در موسسه «آگه گستر فردا» است که از سال ۱۳۹۲ در حوزه مسائل اجتماعی آغاز به کار کرده است. ما بر این باوریم که محیط کار امن و به دور از آزار، خشونت و تبعیض، حق همه انسان‌هاست و از طریق آموزش و آگاهی‌رسانی برای پیشگیری، مقابله، و توقف آزار جنسی در محیط‌های کار تلاش می‌کنیم.

در نبود قوانین کارآمد برای ایجاد محیط کار امن، ما در «کار بدون آزار» خدمات مشاوره و آموزش را برای پیشگیری و مقابله با آزار و خشونت ارائه می‌دهیم. این خدمات هم برای سازمان‌ها و کسب‌وکارها و هم برای کنشگران و فعالان مدنی طراحی شده است. برای دریافت مشاوره یا طرح سوالات خود با ما در ارتباط باشید.



info@endworkviolence.org

www.endworkviolence.org