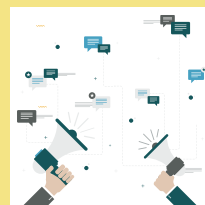
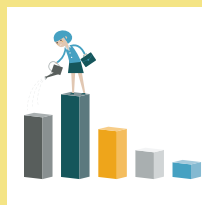
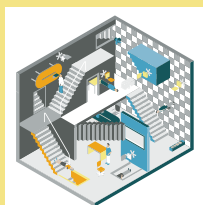
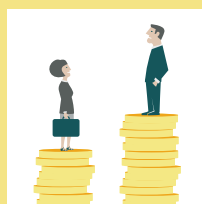
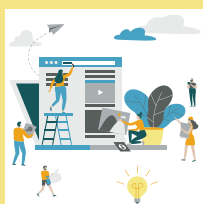


המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגונים

זאב לרר

הדס בן אליהו



המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגונים

זאב לרר

הדס בן אליהו

Handbook of Organizational Gender Consultation and Intervention

Zeev Lerer

Hadass Ben Eliyahu

עורכת לשון: חמוטל לרנר

מפיקה אחראית: יונה רצון

איור על העטיפה ואינפוגרפיקה: יעל קציר

© תשע"ט - 2018, הוצאת מכון ון ליר

עיצוב וסדר: סטודיו רמי וז'קי

נדפס בדפוס פרינטיב

תודות

מדריך זה מרכז את הידע התיאורטי והמעשי שפיתחנו במהלך השנים האחרונות במסגרת פרויקט "שוות בארגונים". כתיבת המדריך והפרויקט כולו התאפשרו הודות לתמיכתה הנדיבה וארוכת השנים של קרן היינריך בל בישראל. אנו רוצות להודות באופן אישי לרומי שפירא, מנהלת תחום מגדר ודמוקרטיה בקרן, על מחויבותה לפרויקט ועל מעורבותה הפעילה בפיתוחו. אנו מודות גם למי שלקחו חלק פעיל והדריכו איתנו פורומים וקבוצות של נשים במסגרות ארגוניות שונות: אפרת בן שושן גזית, רונה ברייר-גארב, אלינור דוידוב, יעל שמיר, ד"ר טלי פפרמן ונעמה גונצ'רובסקי. קבוצה גדולה של יועצות וממונות שוויון מגדרי בארגונים שונים הייתה גם היא שותפה לפעילות במסגרת הפרויקט. ברצוננו להודות לסגל יוהל"ן במשטרת ישראל: סגן ניצב אורית פרידמן, ניצב משנה מירי היבנר, רב־פקד אסף דקל ורב־פקד רוני מלר; וכן לפרופ' רחל ארהרד מאוניברסיטת תל אביב, ל'ל' ו'ל' ממשרד ראש הממשלה ולצוות השותפות שלהן במשרד, לסגן גונדר אורית שטצלר משירות בתי הסוהר, לנגה שגב־נדיר מחברת שטראוס, לשני דניאלס והדס ליס ממגן דוד אדום, ולמיקול בן עמי ולצוות משאבי האנוש בעיריית ירושלים. תודה מיוחדת לנשות הצוות של איגוד מרכזי הסיוע לנפגעות ולנפגעי תקיפה מינית בראשות אורית סוליציאנו, על שותפותן המלאה בפיתוח תוכנית התערבות למניעת הטרדה מינית בארגונים. תודה גם לשרי נוריאל ולעינת אברהם מ"ציונות 2000" על תרומתן להטמעת נקודת המבט המגדרית בפעילות לגיוון חברתי בארגונים. תרומה מיוחדת למדריך זה תרמו מאות הנשים אשר לקחו חלק, השקיעו מזמנן והשתתפו בקבוצות ובפורומים השונים אשר התקיימו במסגרת פרויקט "שוות בארגונים" לאורך השנים. תודה למכון ון ליר בירושלים על הבית החם לפרויקט בכללותו ולצוות ההוצאה לאור על התמיכה והסיוע בהפקת המדריך. ולבסוף, אנו מודות מקרב לב לצוות "שוות" במכון: רונה ברייר-גארב, פרופ' חנה הרצוג ופרופ' נעמי חזן, על הסיוע, החשיבה המשותפת והתמיכה הבלתי מסויגת לאורך כל הדרך.

זאב והדס

תוכן העניינים

על המדריך

9 מסעה של נקודת המבט

13 **פרק א:** פרקטיקה, מגדר וארגון

19 **פרק ב:** מילון מונחים

שער ראשון: אבחון מגדרי - פענוח וייצוג של נקודת המבט של נשים בארגון

25 **פרק ג:** קבוצת נקודות מבט

32 **פרק ד:** קטלוג של פרקטיקות מגדריות בארגון

40 **פרק ה:** מצב המגדר בארגון - ניטור כמותני

שער שני: גיוס בעלי ברית ובעלות ברית לנקודת המבט של נשים בארגון

47 **פרק ו:** גיוס שותפים ושותפות

59 **פרק ז:** משטרי הצדקה - מחלוקות, התנגדויות ותמיכה

67 **פרק ח:** פיתוח מנהיגות מגדרית - קבוצת מובילות

שער שלישי: התערבויות לשינוי מגדרי בארגונים

76 **פרק ט:** הטמעת נקודת מבט מגדרית בתהליכי קבלת החלטות

83 **פרק י:** ניתוח מגדרי של עיסוקים (הסללה מגדרית)

90 **פרק יא:** מניעת הטרדה מינית

105 **פרק יב:** השתקת קול במופעי דיבור

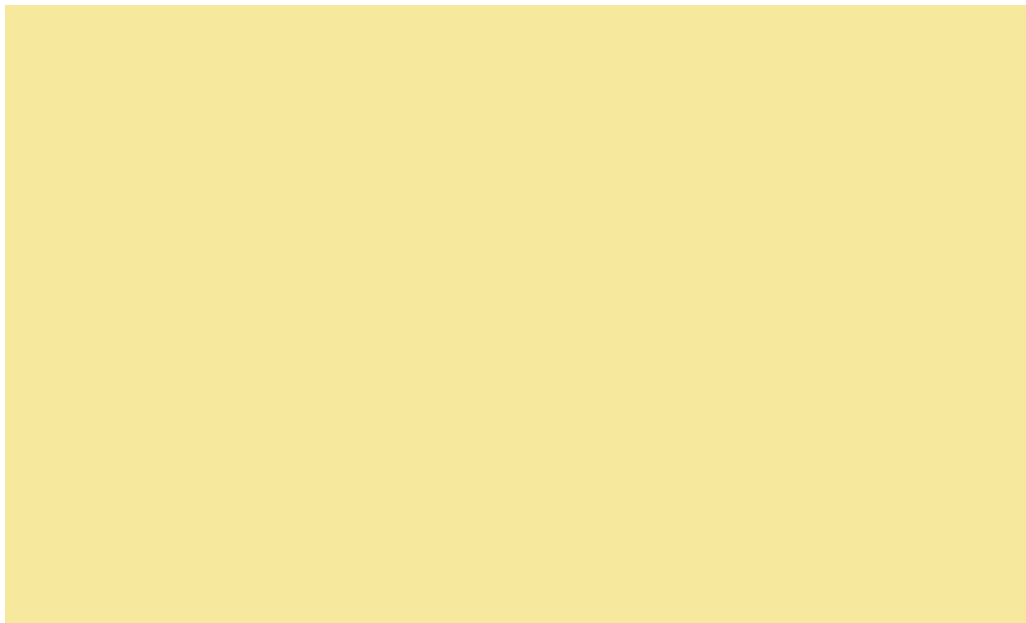
113 **פרק יג:** עבודה ומשפחה - ארגון העבודה וסידורי העבודה

121 **פרק יד:** משטרי שכר - צמצום פער מגדרי בשכר

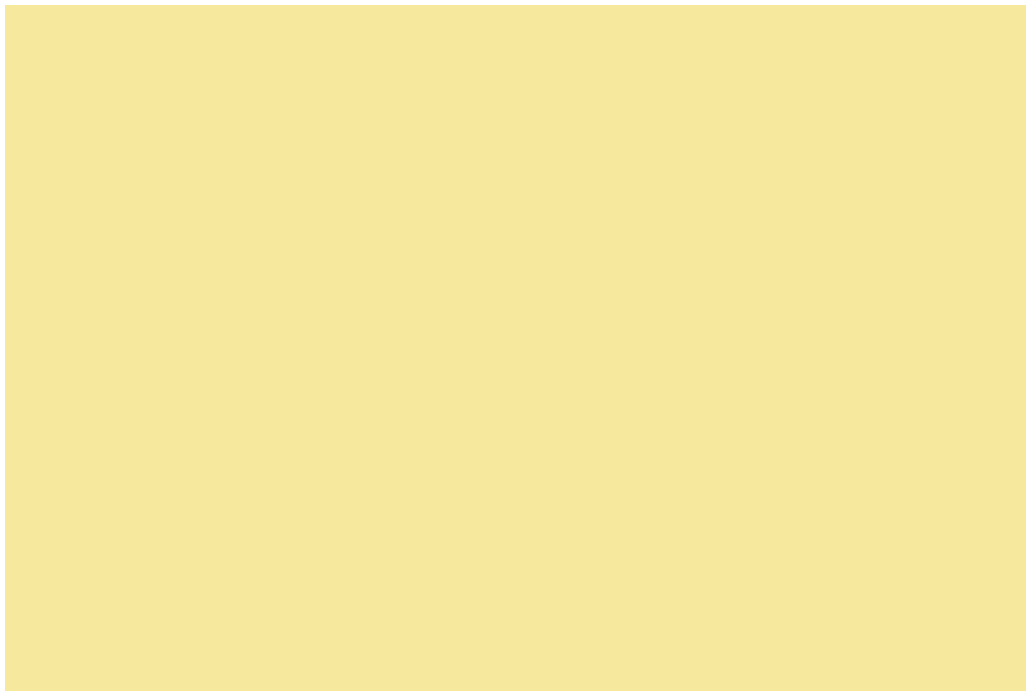
132 **פרק טו:** תקצוב מגדרי - קידום שוויון מגדרי באמצעות

תהליכי התקצוב הארגוניים

140 **רשימת מקורות**



על המדריך



מסעה של נקודת המבט

אחת החוויות השכיחות של נשים העוסקות באופן פעיל בקידום שוויון מגדרי בארגונים היא התסכול המתמשך מן הפער בין היכולת הקיימת לזהות, להבין ולפענח פרקטיקות ארגוניות מדירות ואף למצוא פתרונות פשוטים ויעילים למיגורן, ובין הקושי הגדול בהפיכת השינוי למציאות. סוכנות השינוי המגדרי - היועצות לקידום מעמד האישה, הממונות על שוויון מגדרי, הממונות על מניעת הטרדה מינית, אחראיות הגיוון ואף פעילות פמיניסטיות שאינן בתפקיד פורמלי - מספרות על חוויה מתישה של פילוס דרך עבור נקודת המבט שלהן והטיעונים שהן מביאות, בתוך סבך גדול של התנגדויות, הקטנות, זלזול וחוסר עניין. נקודת המבט שהן מנסות להעלות לסדר היום הארגוני, שהיא נקודת המבט של נשים על אודות דפוסי הפעולה וההתנהלות בארגון שהן עובדות בו, אינה נוכחת ואינה נתפסת ככזאת שצריכה להיות נוכחת בתהליכי קבלת ההחלטות המעצבים את המציאות הארגונית. ההנחה הרווחת שלפיה קבלת ההחלטות בארגון היא רציונלית, אובייקטיבית ונטולת משמעויות מגדריות מטשטשת את העובדה שברוב המקרים נקודת המבט של נשים, החוויה שלהן, האינטרסים וסדרי העדיפויות שלהן נעדרים מתהליכי קבלת ההחלטות ואינם בעלי חשיבות והשפעה - מה שהופך תהליכים אלו בארגון לטעונים במשמעויות ובהשלכות מגדריות ולבלתי ניטרליים מבחינה מגדרית.

הטענה המרכזית העומדת בבסיס מדריך זה, וכן בבסיס הפעילות לקידום שוויון והוגנות מגדרית שאנו מציעות, היא ששינוי מגדרי בארגון הוא בפועל תהליך של ייצוג, הכרה ומתן משקל וכוח לנקודת המבט של נשים על פרקטיקות ארגוניות. לפי גישה זו, מה שמודר או מוחלש בארגונים איננו בהכרח הנשים עצמן, אלא נקודת המבט שלהן: האופן המשותף שבו הן חוות את הפרקטיקות הארגוניות, משתתפות בהן ונותנות להן משמעות אינו בא לידי ביטוי ואינו משפיע על עיצוב המציאות הארגונית. ההתמשכות והשעתוק של פרקטיקות ארגוניות בעלות השלכות מגדריות מדירות בארגונים מתאפשרים בראש ובראשונה בשל הדרת נקודת המבט של הנשים מזירות ההכרעה הארגוניות ומתהליכי התכנון וקבלת ההחלטות אשר מעצבים, מתחזקים ומשנים את הפרקטיקות הארגוניות. בתהליכים אלו נקודת המבט של הנשים על הפרקטיקה לרוב אינה מיוצגת, אינה מוכרת, מושקת וחסרת כוח ומשקל.

מכאן שהמסע הארוך של השינוי המגדרי בארגון הוא גם מסעה של נקודת המבט של הנשים העובדות בארגון, משולי ה"קשב" הארגוני אל ליבם של מוקדי הכוח ושל זירות ההכרעה וקבלת ההחלטות של הארגון. סוכנות השינוי היא גם "סוכנת הנסיעות" של נקודת המבט של נשים על אודות הפרקטיקות הארגוניות. פעולותיה נועדו לצבור תוקף וכוח עבור נקודת מבט זו, לגייס בעלי ברית לתמיכה ולהכרה בה, ולהפוך את נקודת המבט לשיקול משמעותי סביב שולחנות קבלת ההחלטות בארגון. זהו מסע בתוך רשת רווית יחסי כוח, שבו נקודת המבט של הנשים נתקלת בחומות השתקה פעילות: שחקנים ארגוניים מגיבים לחשיפת נקודת המבט במגוון אופנים, החל בחוסר עניין, דרך התנגדויות ומבחנים מחמירים של כדאיות ועד ללעג ועוינות. השפעתם של כל אלו אחת היא: החזרת נקודת המבט של נשים לשוליים הארגוניים והשתקתה.

כיצד אפשר לנהל מסע זה ולהתנהל בו? מטרתנו במדריך הנוכחי לענות על שאלה זו, ולשם כך אנו מציעות תשתית של ידע ואסטרטגיות פעולה מעשיות לקידום שוויון והוגנות מגדרית בארגונים. אנו פורסות יריעה רחבה של פרקטיקות ארגוניות: מתהליך הגיוס של כוח אדם ועד ארגון העבודה וסידורי העבודה, מתהליכי ההסללה הפנים-ארגונית ועד למניעת הטרדה מינית, מאופני התגמול ועד למנהיגות בארגון. מגוון תחומי החיים הארגוניים נבחנים מתוך מטרה לזהות את המשמעות המגדרית המדירות של הפרקטיקות הארגוניות בכל תחום, להבין את השלכותיהן על נשים, ולהציע פרקטיקות ארגוניות מכליליות כפתרונות והתערבות ארגונית להגשמתן ולהטמעתן בארגון. התערבויות ארגוניות לקידום שוויון לנשים בארגונים הן מהלכים יזומים ומתוכננים שמובילים על ידי סוכנות שינוי בארגון, רשמיות או לא רשמיות. ההתמודדות עם פרקטיקות ארגוניות מגדריות מחייבת תשתיות של ידע ארגוני וגיוס של בעלי ברית ובעלות ברית, על מנת להצליח לייצג את נקודת המבט של נשים ולרתום שחקנים שונים בארגון לפעול למענה בתהליכי קבלת ההחלטות ובצומתי ההכרעה.

המדריך מיועד לנשים ולגברים הפועלות כסוכנות לשינוי מגדרי בארגונים - בין שזהו תפקידן הפורמלי כממונות על שוויון מגדרי, כיועצות לשוויון מגדרי או כממונות על מניעת הטרדה מינית, ובין שהן לוקחות על עצמן תפקיד זה וזהות זו מתוך יוזמה אישית, תחושת סולידריות עם עמיתותיהן לעבודה או רצון לשפר את מעמדן. לעיתים קרובות סוכנות אלו עושות את עבודתן ללא הכשרה מספקת וללא תשתית מתאימה של ידע על אודות מגדר בארגונים. בהיעדר תשתית כזאת קיים קושי מהותי בתכנון אסטרטגי של הפעולות לקידום שוויון והוגנות מגדרית, ומשום כך קשה גם לנהל פעולות אלו באופן שמביא להישגים, בדמות שינויים מהותיים בארגון המאפשרים לנשים להשתתף באופן משמעותי, תורם ושוויוני יותר. פער זה בין הרצון של סוכנות השינוי לפעול ובין הידע והכלים שעומדים לרשותן מתווסף לקושי הקיים ממילא בקידום שוויון מגדרי בארגונים, לאור האתגרים הטמונים בהתמודדות עם התנגדויות מסוגים שונים. לצערנו, במצב זה הפעילות מאופיינת לעיתים קרובות בריבוי של פעילויות אך גם בחוסר מיקוד ובהיעדר אסטרטגיה כוללת.

במדריך הקודם שפרסמנו, **מפרקטיקה מגדרית לפרקטיקה של שוויון** (2015), הצגנו בהרחבה את **הגישה הפרקטית לשינוי מגדרי**, את המושגים המרכזיים והשפה הפנימית שלה, ואסטרטגיות פעולה. במדריך הנוכחי אנו מפרטות סדרה של התערבויות ארגוניות לקידום שוויון מגדרי, קרי פעולות מתוכננות ומנוהלות להתמודדות עם פרקטיקות מגדריות מדירות בארגון ולהחלפתן בפרקטיקות מכליליות המיטיבות עם נשים וגברים כאחת. אנו מכנות את הגישה "הגישה הפרקטית" הן בגלל היישומיות והמעשיות שלה, הן משום שבמוקד השינוי עומדות פרקטיקות ארגוניות שהן דפוסי פעולה קבועים, חוזרים ונשנים, בארגון, והן משום שאנו נסמכות תיאורטית על מה שמכונה "התפנית הפרקטית במדעי החברה" ועל גישת הפרקטיקה החברתית (Schatzki et al. 2001).

במדריך הנוכחי אנו מעמידות לרשות סוכנות השינוי, אשר יוזמות, מובילות או מתאמות פעולה קולקטיבית של נשים וגברים לשינוי מגדרי בארגון, ארגז כלים עשיר לשם ביצוע מלאכה זו. במדריך מוצגות התערבויות ארגוניות שונות אשר כל אחת מהן בפני עצמה מקדמת הנכחה של נקודת המבט של נשים בארגון, והצירוף של התערבויות שונות יכול להיות בסיס לתהליך שינוי

ארגוני רחב יותר. ההתערבויות מוצגות במדריך בחלוקה לשלושה שערים: ייצוג של נקודת המבט של נשים, גיוס לפעולה מתוך נקודת מבט זו, ופעולות לשינוי בפרקטיקות ארגוניות קונקרטיות.

השער הראשון במדריך מציג כלים לפענוח ולייצוג של נקודת המבט של נשים בארגון על ידי סוכנת השינוי. זוהי לבנת יסוד בפעולתה של סוכנת השינוי, והיא מספקת לסוכנת את מפת הדרכים לשינוי מגדרי בארגון - במה להתערב, מה לקדם, מה לשנות, באיזה סדר עדיפויות לפעול. נקודת מבט זו היא לרוב עלומה, בלתי מנוסחת ומוסתרת על ידי מעטה של משטרי הצדקה. נשים בארגון חוות את הפרקטיקות הארגוניות באופן מצוקתי ופרטי ולא כחוויה קולקטיבית, ומפרשות קושי או מצוקה זו כבעיה שלהן ולא כבעיה של הארגון. במדריך אנו מציגות כמה דרכים אשר מספקות לנשים הזדמנות לבטא את החוויה האישית והיום יומית שלהן בארגון, למצוא את המכנה המשותף של חוויה זו עם חוויותיהן של נשים אחרות, לפענח ולהמשיג את החוויות האלה כתוצר של מפגש עם פרקטיקות ארגוניות מדירות, ולדמיין אלטרנטיבות מכליליות לצורת ההתנהלות הקיימת בארגון. בפרק ג, "קבוצת נקודות מבט", מוצגת מתודולוגיה לאיתור פרקטיקות ארגוניות מדירות מנקודת המבט של נשים, תוך יצירת שפה משותפת וסולידריות בין משתתפות הקבוצה. פרק ד - "קטלוג של פרקטיקות מגדריות בארגון" - מסייע לתרגם את מכלול החוויות האישיות של נשים בארגון לכלי בעל השפעה המציג באופן ויזואלי את מגוון הפרקטיקות המגדריות אשר אותרו מנקודת מבטן. "מצב המגדר בארגון" (פרק ה) הוא נדבך נוסף בייצוג נקודת המבט של נשים, הפעם באמצעות נתונים מספריים הקיימים בארגון. כוחם של נתונים סטטיסטיים בארגונים הוא דבר ידוע, וסוכנות שינוי יכולות גם הן ליהנות ממנו על בסיס תמונת מצב סדורה ומפורטת של פערים מגדריים בארגון. שלושת הפרקים בשער זה מהווים תשתית מקיפה לבנייה ולניהול של תוכנית אסטרטגית להתערבות מגדרית בארגון, המעוגנת בחוויות ובנקודת המבט של הנשים העובדות בארגון.

כפי שהוצג לעיל, תהליך של שינוי מגדרי מתקיים בהקשר של שדה ארגוני פוליטי רווי יחסי כוח, ויחסי כוח אלו הם החסם והמכשול העיקריים בדרך לשינוי מגדרי בארגונים. לאור זאת, **השער השני** במדריך - גיוס בעלי ברית ובעלות ברית לנקודת המבט של נשים בארגון - ממוקד במעקשים הניצבים בפני סוכנות שינוי מגדרי בדרכן להגשמת השינוי ולהטמעת פרקטיקות ארגוניות מכליליות. פרקי השער עוסקים בלב ליבו של תהליך השינוי המגדרי: תהליך גיוס הכוח ומתן המשקל והעוצמה לנקודת המבט של נשים כך שהיא תהפוך לכוח כופה ומאלץ בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון. פרק ו מציג כלים לגיוס בעלי ברית ובעלות ברית ארגוניים וחופשי ארגוניים על מנת שיפעלו לקידום תהליך השינוי. פרק ז מבוסס על ההבנה שכוחה של נקודת המבט הוא ככוחם של השחקנים הארגוניים המקדמים אותה, ולכן אחד מתפקידיה הראשיים של סוכנת השינוי הוא לנהל משאים ומתנים מסוגים שונים עם שחקנים שונים בארגון, תומכים, מתנגדים ואדישים, על מנת לקדם את הפרקטיקות המכליליות שהיא שואפת להטמיע. בפרק מנותח תהליך הגיוס ומוצעים אופנים שונים של גיוס בעלי ברית ושותפים. פרק ז מתמקד באחד המכשולים העיקריים העומדים בדרכן של סוכנות שינוי: משטרי ההצדקה. בפרק מוסבר בפירוט מהם משטרי הצדקה, כיצד הם פועלים על מנת להשתיק ולהדיר את נקודת המבט של נשים, מה תפקידם בתהליכי הגיוס וכיצד אפשר להתמודד איתם בהקשרים שונים. פרק ח, שהוא האחרון בשער זה, מתמקד בגיוסן של שותפות בעלות כוח מתוך הארגון. הפרק מציג המשגה רגישת מגדר למושג

המנהיגות ופרקטיקה מעשית לגיוס נשים לקבוצת מובילות פנים־ארגונית. קבוצה זו היא מכשיר רב עוצמה לקידום שינוי מגדרי בארגון בשותפות עם סוכנת השינוי הפורמלית. מכלול הפרקים בשער זה מספק מגוון של אסטרטגיות לגיוס לגיטימציה ותמיכה בפעולות לשינוי מגדרי בארגון.

השער השלישי במדריך זה דן בפעולות ובהתערבויות קונקרטיות לקידום שוויון מגדרי בארגונים. הצלחתן של התערבויות אלו נסמכת על ייצוג משמעותי של נקודת המבט של נשים ועל גיוס כוחם של שחקנים ארגוניים שונים לטובת קידום תהליכי השינוי. פרקי השער מציגים סדרה של התערבויות בפרקטיקות מגדריות נפוצות בארגונים: קבלת החלטות, הסללה תעסוקתית, הטרדה מינית, השתקת קול במופעי דיבור, שילוב של עבודה ומשפחה, פער מגדרי בשכר ותגמול ותקצוב מגדרי. בכל אחד מן הפרקים אנו מציעות ניתוח מפורט של הפרקטיקות המגדריות המדירות, אשר מציג כיצד הפרקטיקות פועלות, מה הרקע לקיומן ומהן השלכותיהן המדירות עבור נשים. לאחר מכן אנו מציעות שיטות להתערבות ארגונית מתוך מטרה להתמודד עם ההדרה הטמונה בפרקטיקות השונות, וכן חלופות מכלילות ושוויוניות לפרקטיקות אלו.

הגישה שאנו מציגות לשינוי מגדרי בארגונים והתיאוריה העומדת בבסיסה נסמכות על גישות תיאורטיות וידע מחקרי עשיר מהתחומים של פמיניזם, מגדר וארגונים וסוציולוגיה של ארגונים. בחרנו לכתוב את המדריך בפורמט שאינו אקדמי על מנת שיהיה נגיש יותר לקהלי משתמש מגוונים. משום כך בגוף הטקסט אנו ממעטות להפנות למחקרים אקדמיים, אך מציעות בסוף המדריך רשימת מקורות לקריאה נוספת.

קריאה מהנה,

זאב והדס

פרק א: פרקטיקה, מגדר וארגון

הגישה הפרקטית לשינוי מגדרי בארגונים פותחה על ידינו מתוך ניסיון מעשי מצטבר רב־שנים של הכותבות בהתמודדות עם שינוי המציאות הארגונית הממוגדרת בארגונים ובשדות מקצועיים מגוונים. ניסיון זה לימד אותנו שהגישות והתיאוריות הקיימות יעילות בפענוח המציאות הארגונית, כלומר מסייעות לזהות את מנגנוני הכוח הקיימים בארגונים ולהסביר אותם ואת מקורותיהם, ואפילו מציעות פתרונות שאפשר ליישם כדי לקדם את מצבן של נשים בארגונים. ואולם, כסוכנות שינוי רבות אחרות, חווינו פער גדול בין היכולת לזהות את הבעיות והחסמים המגדריים ובין הצלחתנו ביישום התובנות והפתרונות במציאות הארגונית רווית יחסי הכוח המגדריים. המעבר בין הפענוח והזיהוי של החסמים המגדריים ובין היישום וההטמעה של פתרונות לקידום שוויון לנשים לא היה פשוט כלל ועיקר, כפי שיכולות ויכולים להעיד כל מי שפועלות בשדה השינוי הארגוני המגדרי. הגישות התיאורטיות הקיימות לא סייעו לנו באופן מעשי לפתור את בעיית היסוד, שהיא הקושי לשנות את יחסי הכוח המגדריים בארגונים. מתוך חוויה בסיסית זו עסקנו בגיבוש גישה אשר תתמודד עם סוגיית השינוי המגדרי בארגונים ותיתן כלים פרקטיים להגשמתו. מטרת הפרק הנוכחי היא להציג את העקרונות המרכזיים של גישה זו.

הפרקטיקה הארגונית: קווים לדמותה

בספרות המחקר קיימים כמה דימויים נפוצים של ארגונים (Morgan 1997): יש הרואים את הארגון כמכונה סדורה ומאורגנת של תהליכים (הגישה הבירוקרטית); אחרים רואים את הארגון כאורגניזם המקיים יחסי גומלין עם הסביבה (גישת המערכות הפתוחות); יש הרואים אותו כמערכת שנועדה לשאוב לגיטימציה מהסביבה (הגישה המוסדית); ואחרים רואים ארגונים כתופעה תודעתית, של דמיון משותף בין אנשים (הגישה התרבותית). הגישות העדכניות יותר אינן רואות ארגונים תחת דימוי מארגן אחד אלא כמערך של פרקטיקות: תבניות פעולה שגורות שמהוות את הדרכים הקבועות, החוזרות ונשנות שבאמצעותן מתבצעים הדברים בארגון. הפרקטיקה היא דפוס קבוע, תבנית חוזרת ונשנית של קשרים וזיקות בין מרכיבים שונים (שחקנים אנושיים ושחקנים לא אנושיים), המתקיימת באופן שגרתי מעבר למקום ולזמן מסוים. לדוגמה, הפרקטיקה הארגונית של ריאיון קבלה לעבודה כוללת כמה שחקנים אנושיים: מנהלת המחלקה המקצועית, האחראית לאיתור ולגיוס ממחלקת משאבי אנוש, והמועמדת לעבודה. הפרקטיקה כוללת גם שחקנים לא אנושיים, בין היתר מסמך קורות החיים של המועמדת, דרישות הסף לתפקיד, חוקים המגדירים מה מותר ומה אסור לשאול בריאיון עבודה, שאלון שהמנהלת ממלאת, החדר שהריאיון מתקיים בו, השולחן שיושבים סביבו. הפרקטיקה כוללת גם מערכת כללים לגבי האינטראקציות האפשריות בסיטואציית הריאיון בין המרכיבים השונים של הפרקטיקה: מי יושבת מכל צד של השולחן, למי מותר לשאול איזו שאלה, כיצד השחקנים השונים צריכים לענות על שאלות.

דוגמה נוספת היא הפרקטיקה הארגונית של ישיבת הנהלה. גם פרקטיקה זו כוללת מערכת כללים ברורה וידועה, גם אם סמויה, לגבי האינטראקציות האפשריות בין מכלול האלמנטים, האנושיים והלא אנושיים, המרכיבים אותה: כך, למשל, מתי המנהל מדבר, מה אומרים הכפופים, מה צריך

להיות מוקרן על המסך, מה התפקיד של הכיסאות והשולחנות בחדר, מה התפקיד של המזכירה הנכנסת, מה היא יכולה להגיד ומה אינה יכולה להגיד. במילים פשוטות, פרקטיקה ארגונית היא מעין תסריט קבוע ושגור שלפיו "דברים נעשים" בארגון. תסריט זה מעוגן לעיתים בכללים ובחוקים פורמליים, אך במקרים רבים הוא אינו מנוסח פורמלית והשחקנים הארגוניים מבצעים אותו אף מבלי להיות מודעים לקיומו. מכאן שהפרקטיקה הארגונית היא לרוב שקופה וטבעית, בלתי נראית ובלתי מורגשת, והביצוע שלה הוא פשוט "הדרך שבה הדברים נעשים אצלנו". בחלק מהתיאוריות הארגוניות, הפרקטיקות הארגוניות הן לבני היסוד של מה שמכונה "תרבות ארגונית".

הפרקטיקה המגדרית המדירה

לבנת היסוד בשינוי מגדרי בארגון היא הפרקטיקה הארגונית; באופן ספציפי, הפרקטיקה הארגונית הממוגדרת שלה השלכות מדירות עבור נשים בארגון. כפי שצינו חוקרות רבות בתחום של מגדר וארגונים (Acker 1990; 2006; Yancey Martin 2006), הפרקטיקות הארגוניות השגורות אינן באמת טבעיות, וגם אינן אובייקטיביות או ניטרליות; הן טעונות במשמעויות מגדריות שונות עבור הגברים המשתתפים בהן ועבור הנשים המשתתפות בהן. כך, למשל, נשים חוות אחרת את הפרקטיקה של קיום דיוני עבודה בשעות הבוקר המוקדמות, את הפרקטיקה של הצבת דקים מהודרים מעץ בשער הכניסה של הארגון, את הפרקטיקה של שיחת הגברים שמתנהלת ליד שולחן ההנהלה, את הפרקטיקה של סידור משמרות שמתחילות בשעה שש וחצי או בשעה שלוש וחצי, את הפרקטיקה של קירור חדרי הישיבות והכיתות במזגנים המכוונים לטמפרטורה נמוכה, את הפרקטיקה של קביעת זכאות לקידום לפי השקעת שעות או ביצוע תפקיד בשטח, את הפרקטיקה של מיון עובדים לפי מאפיינים פיזיולוגיים, ועוד ועוד.

נשים משתתפות באופן שונה מגברים בפרקטיקות הארגוניות וחוות אותן אחרת מהם משום שלרוב הן פוגשות אותן מתוך סיטואציה מגדרית ומערכת אילוצים שונה מזו של גברים: לדיון בשבע בבוקר יגיעו לאחר שהיו צריכות למצוא מי שיביא את הילדים לגן, על הדק המהודר יצעדו כאשר הן נועלות נעלי עקב שהן חלק מקוד הלבוש בארגון, בחדר הישיבות הממוזג ישבו עם פיזור שונה של רקמת שריר ועם לבוש מקובל החושף אותן יותר למיזוג האוויר, לקיר במסלול המכשולים יגיעו עם פחות ניסיון בטיפוס על קירות ועם גובה ממוצע שאינו מאפשר להן להושיט את היד ולאחוז בקיר, הן יחוו את הבדיחה בשיבת ההנהלה מתוך הבנה שהצחוק הוא על חשבונן, לדיון הקידום יגיעו כאשר עקב אילוצי מוסד האימהות לא ביצעו את "תפקידי השטח" הנחשבים תנאי לקידום. הפרקטיקות הארגוניות, שהן לכאורה ניטרליות ושוות לכולם, נעשות מגדריות כאשר התהליך החברתי הממוגדר, הכופה סיטואציות חיים שונות וזהות שונה על נשים וגברים, מפריד ומבחין בין נשים וגברים באופן שבו הם משתתפים בפרקטיקה הארגונית וחווים אותה.

הפרקטיקות הארגוניות המגדריות נעשות מדירות כאשר החוויה של ההשתתפות בפרקטיקה מגבילה את האפשרויות של הנשים, או יוצרת אינוחות, מצוקה, קושי תפקודי, מבוכה והשפלה, עד כדי חוסר ביטחון, ערעור עצמי ובסופו של דבר הדרה עצמית: תחושה בסיסית של חוסר זכאות להשתתף בפעילויות החשובות, המתגמלות והיוקרתיות של הארגון. נשים שהחוויה הזאת היא מנת חלקן לא יפנו להתקבל לתפקידים החשובים, יתקשו לבצעם ולא יזכו להון הארגוני שהם מקנים, ולא יהיו נוכחות, חשובות ומתוגמלות באותו האופן כמו גברים. מערך הפרקטיקות המגדריות

המאפיין את ארגון העבודה המודרני יוצר ומשמר את המצב שבו נשים הן קבוצה מוחלשת בשוק העבודה ובתוך הארגונים: הן "נחשבות" פחות עקב נוכחות מצומצמת במוקדי קבלת ההחלטות, הן נוכחות פחות בחלקים היוקרתיים והמשמעותיים של הארגונים, חוויית העבודה היום יומית שלהן היא מצוקתית, הן סובלות מאקלים מגדרי מטריד ומפחית והן מתגמלות פחות. אפשר אף להבין את פער השכר הממוצע בין גברים ונשים בארגונים, שנע בין 20% ל-30%, כמגלם בתוכו את מכלול הפרקטיקות הארגוניות המדירות נשים.

ההתמדה העיקשת של הפרקטיקה המגדרית המדירה

מדוע זה קורה? מדוע ארגון העבודה המודרני רווי גם בעת הנוכחית בפרקטיקות מגדריות מדירות? האם יש כאן כוונה רעה של גברים שוביניסטים? האם יש כאן כוחות חברתיים ותרבותיים שנמצאים מעל ומעבר לארגון ואינם קשורים אליו ולפרקטיקות שלו, כמו למשל פטריארכיה? האם הבעיה היא בכלל בנשים, שאינן מנסות מספיק, אינן מתאמצות או מתמודדות, אינן מתנגדות די הצורך, אינן בוחרות נכון? אנו חולקות על הסברים אלו; אנו רואות בהם הסברים שמרחיקים את המבט מהמקור העיקרי של הפרקטיקות הארגוניות המגדריות, שהוא הארגון עצמו. גם אם אפשר להבין את ההסברים האלה, הם אינם פרקטיים מכיוון שאינם מציעים לנו פתרונות יישומיים או אופני פעולה לשינוי. הדבר שאפשר לשנות ברמה הארגונית הוא הפרקטיקה הארגונית עצמה.

אחד ההסברים המקובלים לקושי של נשים (ושל קבוצות חברתיות אחרות) להתמודד עם הפרקטיקות הארגוניות השגורות הוא כי פרקטיקות אלו עוצבו, באופן היסטורי, בצלמה ובדמותה של הקבוצה החברתית שהשתתפה בפרקטיקה - קרי בדמותו של הגבר העובד. לפי הסבר זה, הפרקטיקות של הארגון הן "גבריות", כלומר מתאימות לדמות, לגוף, לזהות ולסגנון החיים של גברים, משום שארגון העבודה המודרני פוֹנֵן, לאחר המהפכה התעשייתית, על בסיס החלוקה בין מרחב פרטי ומרחב ציבורי (Davidoff 2003; Pateman 1988); וגם אם ההגדרות של הפרטי והציבורי והגבולות ביניהם השתנו ומשתנים כל הזמן, כפי שטוענת חנה הרצוג (2006), הציבורי נשאר "ציבורי" גם כאשר הגבולות בינו ובין המרחב הפרטי מיטשטשים. ומכיוון שבעיקר גברים השתתפו בספרה הציבורית ובעולם העבודה בשכר, כל המבנים הארגוניים והפרקטיקות הארגוניות מבוססים על ההנחה כי משתמשים ונוכחים בהם גברים.

לפי הסבר זה, המוחלשות של נשים בשוק העבודה נובעת מכך שככל שנשים החלו להשתתף בספרה הציבורית ובשוק העבודה בשכר הלך ונפער פער בין הסיטואציה והאילוצים שבהם נשים נתונות (למשל גוף, סוציאליזציה ומוסד האימהות) ובין הפרקטיקות אשר בנויות ומותאמות עבור גברים, אשר נתונים במערכות אילוצים אחרות. כלומר ההדרה מבטאת קושי להסתגל לפרקטיקות הארגוניות ההיסטוריות או להתמודד עימן.

גם הסבר זה הוא חלקי בלבד. בפועל, שיעור ההשתתפות של נשים בשוק העבודה גבוה זה עשרות רבות של שנים. לאור ההסבר שלפיו "הפרקטיקות נבנו לפי הגברים" אפשר היה לצפות שהפרקטיקות ישתנו כך שיהפכו להיות מותאמות גם למצבן, לניסיוןן, לאילוציהן ולזהותן של נשים, ויאפשרו להן להשתתף בצורה משמעותית יותר, מכבדת יותר ותורמת יותר בארגונים. אולם

שינוי זה לא התרחש. התופעה הבולטת לעין היא כי הפרקטיקות הארגוניות המדירות של הארגון הן כמעט חסינות לשינוי, או שלפחות קשה מאוד לשנות אותן, גם כאשר ברור לגמרי כי אינן הולמות את הזהות, המצב, האילוצים או ניסיון החיים של הנשים העובדות בו.

אנו סבורות כי התשובה לשאלה מדוע ארגוני העבודה המודרניים רוויים בפרקטיקות מגדריות מדירות גם לאחר הגל השני והשלישי - ואף הרביעי - של הפמיניזם, ולמרות הצלחתו הגדולה של הפרויקט הפמיניסטי, טמונה בשאלה בידי מי נמצא הכוח לעצב את חיי היומיום בארגונים. במילים פשוטות, נשים נכנסו בצורה מסיבית לארגוני העבודה אך לא שינו את יחסי הכוח המגדריים בהם, כמעט לא לקחו לעצמן (appropriated) כוח ארגוני, ואין להן בעלות על הכוח הארגוני שמעצב, מרכיב, מפרק ומרכיב מחדש את הפרקטיקה הארגונית.

כיצד עובד כוח בארגון? סובייקט ואובייקט בפרקטיקה הארגונית

לפי גישות הרואות את הארגון כשדה פוליטי (Morgan 1997), הפרקטיקות הארגוניות מעוצבות בתוך שדה של יחסי כוח. השדה הארגוני מורכב משחקנים מוסדיים פנימיים וחיצוניים, אשר נפגשים, מתחרים, נאבקים, מנהלים משא ומתן ומגייסים תמיכה על מנת לעצב את אופיין של הפרקטיקות הארגוניות. תהליך ההרכבה (assembly) וההרכבה מחדש של הפרקטיקות עומד במוקד התהליכים הארגוניים של תכנון, קבלת החלטות והקצאת משאבים, וכן במוקד הפוליטיקה הארגונית. הפרקטיקה הארגונית היא ה"הון" שהשחקנים השונים בארגון מתחרים עליו. התחרות והמשא ומתן בין השחקנים המוסדיים הם גם תחרות ומשא ומתן בין נקודות המבט שלהם על הפרקטיקה. ב"נקודות מבט" הכוונה היא לכך שלשחקנים השונים יש לוגיקות פעולה ארגוניות שונות, אינטרסים שונים וצרכים שונים באשר לפרקטיקות; הם נמצאים בעמדות שונות ביחס לפרקטיקה הארגונית והם משוקעים בה בצורות שונות. למשל, בתהליך של קבלת החלטות על הקמת קמפוס חדש, שחקנים מסוימים יהיו מעוניינים להקטין את ההוצאות, אחרים ירצו לקבל מרחבי עבודה גדולים יותר, אחרים יראו כיצד הקמת הקמפוס החדש תספק תקנים חדשים לאגף שלהם, ואחרים יראו את הקמפוס החדש כמכשיר לקבלת לגיטימציה מהסביבה לארגון.

אם כן, תהליך העיצוב וההתקבעות (הרכבה-פירוק-הרכבה מחדש) של הפרקטיקה הוא תהליך של מפגש תחרותי בין נקודות מבט (POV – Points of View) של שחקנים ארגוניים. התהליך משקף גם את כוחן ומשקלן של נקודות המבט השונות בעיצוב הפרקטיקה. שחקנים מסוימים הפועלים מתוך לוגיקות מסוימות, כגון לוגיקה כלכלית, משפטית, בירוקרטית, רפואית או חוקית, יהיו בעלי כוח רב יותר מאחרים, שיאפשר להם לכפות ולאלץ את עיצובה של הפרקטיקה לפי נקודת מבטם ובזיקה להיררכיה בין הלוגיקות השונות. ההכרעה או קבלת ההחלטות משקפת את המידה שבה שחקנים שונים יכולים לאכוף את נקודת מבטם, את הלוגיקה, הצרכים והאינטרסים שלהם, על ההרכבה של הפרקטיקה. כוח ההכרעה באשר לפרקטיקה הוא הכוח לגייס משטרי הצדקה, כלומר מערכות של כללים שנחשבים לכופים ומאלצים, לצורך עיצוב הפרקטיקה. כך, למשל, שחקנים שמייצגים לוגיקת פעולה כלכלית מגייסים טיעונים של תקציב, תזרים, רווח והפסד על מנת לשכנע שחקנים אחרים לעצב את הפרקטיקה כרצונם, או על מנת לאכוף ולחייב את אופייה ותצורתה של הפרקטיקה. שחקנים שמייצגים לוגיקת פעולה משפטית ושיש להם עניין בתצורה שונה של

הפרקטיקה יגייסו משטרי הצדקה משפטיים, כגון חוקים ותקנות שמחייבים לעצב את הפרקטיקה בצורה אחרת. כוח ההכרעה תלוי לא רק בכוח הכופה והמאלץ של משטר ההצדקה אלא גם ביכולתו של השחקן לגייס בעלי ברית, שחקנים אחרים, אשר מעניקים מכוחם לעיצוב הפרקטיקה לפי הלוגיקה והאינטרסים של אותו שחקן.

מכאן שמי שהוא בעל כוח בארגון הוא למעשה סובייקט בעיצוב המציאות. סובייקט אין משמעותו סובייקטיבי; סובייקט הוא שחקן או שחקנית אשר המחשבות, הכוונות והצרכים שלהם הם בעלי משקל וכוח בעיצוב הפרקטיקה. במילים אחרות, הסובייקט הוא מי שנקודת המבט שלו משפיעה על ההרכבה והעיצוב של התצורה של הפרקטיקות. כל שאר השחקנים, הקבוצות והאנשים, אינם סובייקטים בעיצוב הפרקטיקה אלא אובייקטים: הם מופעלים על ידי הפרקטיקה, הם חלק ממנה, אך אינם משתתפים בעיצובה.

ההתמדה של הפרקטיקות המגדריות המדירות בארגונים המודרניים, למרות ההשתתפות המסיבית של נשים בארגונים אלו, נובעת בעיקר מכך שנקודת המבט של נשים, כקבוצה בארגון, היא נקודת מבט חסרת כוח בעיצוב הפרקטיקה. נשים הן אובייקט בפרקטיקות ולא סובייקט. במילים אחרות, מה שמודר בארגונים אינו הנשים בגופן - הן נוכחות, עובדות, משתתפות - אלא נקודת המבט שלהן: החוויה היום־יומית של ההשתתפות בפרקטיקות, המגבלות, המצוקה, האי־נוחות, הקושי התפקודי, ההשפלה, חוסר הביטחון - כל אלה אינם מיוצגים כנקודת מבט בעלת כוח, משקל ומשמעות בזירות ההכרעה שבהן הפרקטיקות מפורקות, מעוצבות ומורכבות מחדש. נקודת המבט של נשים איננה שייכת לקבוצת נקודות המבט המורשות לקבל גישה לזירות ההכרעה ולהשתתף בהן כבעלות סמכות: נקודת המבט המגדרית אינה בעלת משקל ואינה נחשבת לגיטימית כמו נקודת המבט הכלכלית, הפוליטית, הרפואית, החוקית, התקציבית והמינהלית; היא אינה חלק מהיררכיית נקודות המבט, והיא גם איננה מיוצגת, נישאת או מקודמת על ידי סוכנים חזקים בזירות ההכרעה כפי שנקודות המבט האחרות מיוצגות, נישאות או מקודמות.

הדרה באמצעות הצדקה

נקודת המבט של נשים, כלומר החוויה היום־יומית והאותנטית של הפרקטיקה הארגונית, אינה מודרת משולחנות קבלת ההחלטות בשל שכחה, הזנחה, חוסר תשומת לב או חוסר חשיבות. היה אפשר לטעון שכך הדבר אילו נשים לא היו חושפות את נקודת המבט שלהן ישירות בעצמן או דרך סוכנות שינוי בארגונים. אך המציאות היא שנקודת המבט של נשים אכן נחשפת ואכן זוכה לייצוג בהזדמנויות שונות - אולם לרוב אינה עוברת את סף הכניסה לזירות ההכרעה ואינה נחשבת בעלת משקל במסגרתן. הטענה שלנו היא כי לא רק שנקודת המבט של נשים אינה נשכחת, אלא להפך - שקיים בארגונים תהליך פעיל וכוחני אשר משאיר את נקודת המבט מודרת, בלתי נחשבת ומושקת. אפשר לכנות תהליך זה "השתקה באמצעות הצדקה". אין סוכנת שינוי או אישה כלשהי החושפת חוויה מגבילה או מציקה שפרקטיקה כלשהי יוצרת בפורום כלשהו בארגון, ומבקשת לשנות את המצב (הפרקטיקה) הגורם לחוויה זו, שאיננה נתקלת במכלול של היגדים, אמירות, טענות וסיסמאות המטילים ספק בנקודת המבט שהיא חושפת ומבטאים התנגדות לשינוי המצב הקיים - למשל "זה אותו דבר לנשים ולגברים", "הנשים במחלקה שלי לא התלוננו על זה אף פעם", "את בחרת

להיות עם הילדים", "אני לא נתקלתי בכך אף פעם". היגדים אלו מכונים משטרי הצדקה (ראו פרק ז להלן). ההטחה החוזרת ונשנית שלהם, על ידי מגוון שחקנים ארגוניים, בפני הסוכנת המנסה לייצג את נקודת המבט ולהביא אותה למוקדי קבלת ההחלטות, היא הדרך של הארגון להשתיק ולהדיר את נקודת המבט של הנשים כקבוצה חברתית, ולהפוך אותה לשולית ולבלתי משפיעה. בעידן שבו בארגוני עבודה ההדרה בחסות החוק אינה אפשרית וההדרה הישירה אינה לגיטימית, הדרך של הארגונים להדיר את נקודת המבט של נשים מעיצוב המציאות הארגונית היא הטלת ספק וערעור בלתי פוסק באמצעות משטרי הצדקה. אלה מתפקדים כמבחנים התובעים מהסוכנת לתקף, להדגים, לנמק, להביא עדויות ולפרט, במקום שהחווייה האוטנטית של סוכנת השינוי ושל נשים אחרות בארגון תתקבל כאמת תקפה ולגיטימית. משטרי ההצדקה מעמידים את נקודת המבט למבחן מעגלי חוזר ונשנה שאי אפשר לעמוד בו. הפער בין ארגון שוויוני, דהיינו ארגון הפועל באמצעות פרקטיקות אשר מכלילות את נקודת המבט של הנשים בהרכבה שלהן, ובין ארגון מדיר, הרווי פרקטיקות מגדריות מדירות, מתמלא בסבך שחקנים ודמויות ארגוניות המטיחים משטרי הצדקה, משתיקים את נקודת המבט המגדרית והופכים אותה למוחלשת, לבלתי רלוונטית ולנטולת השפעה.

תפיסת התפקיד של סוכנת לקידום שוויון מגדרי

אם כך, שוויון מגדרי הוא מצב שבו הפרקטיקות הארגוניות הן מכלילות, כלומר מעוצבות ומתקבעות גם מנקודת המבט של נשים בארגון. כאשר החוויה של נשים ונקודת המבט שלהן על פרקטיקה מסוימת מובאות בחשבון כשיקול שווה ערך בעיצוב הפרקטיקה, הפרקטיקה הופכת מפרקטיקה מגדרית מדירה לפרקטיקה מכלילה. לכן, שוויון מגדרי אינו יכול להימדד רק באמצעות שיעור הנשים בהנהלה הבכירה של הארגון, שיעורן בקרב בעלי תפקידי הליבה הארגוניים, שוויון בשכר או היעדר הטרדה מינית. שוויון מגדרי בארגון הוא מצב שבו לנקודת המבט של נשים יש כוח ומשקל בתהליכי קבלת ההחלטות שבהם מעוצבות הפרקטיקות הארגוניות לסוגיהן.

זוהי גם התשובה לשאלה מהי מהות התפקיד של סוכנת שינוי או של יועצת מגדר מוסדית בארגון: תפקידה הוא לפעול על מנת להפוך את הנשים בארגון מאובייקט סביל לסובייקט פעיל. במילים אחרות, תפקידה הוא להוות שופר או מגבר לנקודת המבט של נשים על הפרקטיקות המרכזיות של הארגון, ולטעון את נקודת המבט הזו בכוח ארגוני באופן שמביא אותה כמשפיעה, חשובה ורלוונטית לזירות ההכרעה של הארגון; זאת על מנת להפוך את הפרקטיקות המגדריות של הארגון לפרקטיקות המכלילות את נקודת המבט של נשים.

פרק ב: מילון מונחים

1. נקודת מבט של נשים: החוויה הדומה שקבוצה של נשים חווה, הנוצרת מתוך השתתפות בפרקטיקה חברתית או ארגונית מסוימת; האופן שבו נשים מתנסות באופן פעיל בפרקטיקה והמשמעות המשותפת שהן נותנות להתנסות זו. אם מדובר בפרקטיקה מדירה, החוויה יכולה לכלול היבטים תפקודיים (קושי, עומס, מגבלות תפקודיות), היבטים רגשיים (מצוקה, השפלה, חרדה, חוסר אונים, דחק) והיגדים (אמירות שונות ומשטרי הצדקה) המתלווים להשתתפות הפעילה בפרקטיקה ומהווים חלק ממנה. כך, למשל, כאשר מתבצעת פרקטיקה ארגונית של הטרדה מגדרית, שבמסגרתה גברים מבטאים במהלך דיונים אמירות מקטינות כלפי נשות מקצוע, כגון "הבנות כאן לא מבינות", נשים רבות המשתתפות בסיטואציה חוות הקטנה, השפלה, חוסר אונים או צורך להצטדק, או שיכולתן לומר אמירות בעלות משמעות וסמכות בהמשך הדין נפגעת. זוהי נקודת המבט שלהן על הפרקטיקה.

2. פרקטיקה ארגונית: תבנית קבועה, חוזרת ונשנית, של זיקות (אינטראקציות) בין מרכיבים אנושיים ומרכיבים לא אנושיים, אשר מתקיימת באופן שגרתי בארגון. למשל, ריאיון קבלה לעבודה, ישיבת הנהלה, החתמת כרטיס נוכחות ואף תלוש השכר - כל אלה הם פרקטיקות ארגוניות. מרכיבים אנושיים הם למשל עובדים, מנהלים, בעלי תפקידים שונים, לקוחות, גורמי תקשורת, ספקים ומתחרים; ומרכיבים לא אנושיים הם למשל חוקים, נהלים, מכשירים, כלי עבודה, מבנים, ביגוד, טכנולוגיות ומכונות. הפרקטיקות הארגוניות, התהליכים הקבועים החוזרים ונשנים, מתקיימות בכל היבטי התפקוד של הארגון: גיוס, מיון והסללה של עובדים, האופן שבו העבודה מתבצעת, סידורי העבודה, תגמולים ומשטרי שכר, השימוש בציוד, במכשירים ובטכנולוגיות, צורות הפנייה והאינטראקציה בהקשרים ארגוניים שונים (בין עובדים למנהלים, בדיונים, בין העובדים לבין עצמם), ואף משטרי ההצדקה, האידיאולוגיות והנרטיבים המלווים את דפוסי הפעילות הארגונית. הפרקטיקה מחברת בין כל אלה בתסריטי זיקות קבועים המופנמים על ידי החברים בארגון כמערכת הידע הפרקטי, הסמוי והגלוי, המשותף לחברים ולחברות בארגון. אירוע (מצב) יחידני הופך לפרקטיקה כאשר הוא מופיע שוב ושוב בארגון או בקהילה מסוימת, מעבר לאנשים היחידים המשתתפים בו, וכאשר הוא מוכר, ידוע ובעל משמעות בקרב החברים והחברות בקהילה. פרקטיקה ארגונית נפוצה היא לדוגמה סדר הפעולות שמועמדת לעבודה נדרשת להן כאשר היא מגויסת לארגון: משלוח קורות חיים, כללי ההחלטה שהמגייסת משתמשת בהם כדי לקבל או לדחות מועמדים, ביצוע מבחן מסוים במכון מיון מסוים, ריאיון עם שאלות מובנות המתבצע על ידי מנהלת מסוימת, מילוי טפסים וכן הלאה. דוגמה נוספת לפרקטיקה ארגונית היא אופן קבלת הקהל בסניף של הארגון: שעות הפתיחה והסגירה, הציוד והאביזרים כגון חבלולים ומתקנים להנפקת מספר בתור, מיקום הדלפקים, האופן שבו אנשים ממתינים בתור (עומדים או יושבים), הסיבות שבהן אנשים משתמשים כדי לעקוף את התור, הבעות הפנים של מקבלי הקהל וההיגדים שבהם הם משתמשים כמענה לפניות שונות.

3. פרקטיקה ארגונית מדירה: פרקטיקה ארגונית אשר קבוצה המשתתפת בה חווה אותה כמגבילה, כמונעת הזדמנות, כמקשה תפקודית או ככרוכה בחוויה של מצוקה, הקטנה, חוסר אונים או חוסר מסוגלות, או ככרוכה בתחושה של חוסר זכאות או חוסר יכולת להשתתף בפרקטיקה, בשונה משאר המשתתפים והמשתתפות. פרקטיקות מדירות הן למשל פרקטיקות מיון אשר עושות שימוש במבחנים מבוססי שפה בתהליך קבלה לעבודה, גם כאשר חלק מהמועמדים שייכים לקבוצת מיעוט הדוברת שפה אחרת; שעות עבודה ארוכות אשר מקשות על השתתפות של אימהות עקב מחויבויות משפחתיות; כלי עבודה כבד אשר נשים הממלאות את התפקיד מתקשות בהרמתו או בשימוש בו; והומור פנימי אשר משמש חברי ארגון בישיבת הנהלה באופן שמשתתפים אחרים אינם מבינים.

4. משוקעות (embeddedness) בפרקטיקה: משוקעות היא האופן המעשי שבו שחקנים משתתפים בפרקטיקה ארגונית וחווים אותה. המשוקעות כוללת את מערך הזיקות בין השחקן ובין הפרקטיקה ואת תפקידו במסגרתה: מה הוא עושה, מרגיש, אומר, מרוויח, מפסיד ומצדיק כחלק מהשתתפותו בפרקטיקה וכחלק מיחסו אליה. כאשר קבוצה חברתית משוקעת בפרקטיקה באופן שגורם לחברים או לחברות בקבוצה לחוות את אחד או יותר מהקשיים שהוזכרו לעיל, אופן המשוקעות של הקבוצה בפרקטיקה הוא מדיר. למשל, כאשר קבוצה חברתית משתתפת בפרקטיקת מיון כגון כניסה למועדון, והפרקטיקה מתנהלת כך שחברי הקבוצה מתחננים לכניסה בפני הסלקטור, נדרשים להמתנה ממושכת, חשים זעם, כעס ותסכול מול מחוות הדחייה, עושים ניסיונות חוזרים ונשנים לשכנע ולבסוף מסתפקים בשתיית אלכוהול במגרש החנייה - אזי זהו אופן משוקעות מדיר.

5. סוכנות שינוי: נשים או גברים אשר לוקחות על עצמן ליזום, להניע ולתאם פעולה שיטתית ומכוונת שמטרתה לשנות פרקטיקות ארגוניות מדירות ולהופכן למכלילות עבור נשים וגברים כאחת. הסוכנות יכולה לפעול מתוקף תפקיד רשמי, כגון יועצת לענייני מגדר, חברת ועדה להגונות מגדרית או ממונה על קידום שוויון מגדרי, או מתוקף תחושת מחויבות וסולידריות לנשים אחרות, או אף בשל תחושת עוול וחוסר צדק. הסוכנות יכולה לפעול לבדה או כחלק מקבוצת סוכנות המתארגנת לפעולה בארגון, בין באופן רשמי ומוכר על ידי הארגון ובין באופן לא רשמי.

6. פענוח נקודת מבט מגדרית (POV decoding): בירור האופן שבו נשים חוות את הפרקטיקה הארגונית והפיכת החוויה האישית שלהן לגלויה, מנוסחת ומשותפת. פענוח נקודת המבט נדרש מכיוון שפעמים רבות החוויות והרגשות האוטנטיים, וכמוהם גם הקשיים התפקודיים, מודחקים ומוסתרים תחת משטרי ההצדקה של הארגון. רק כאשר נקודת המבט מפוענחת על שלל היבטיה והשלכותיה, חופשייה ממשטרי הצדקה, אפשר לעבור מהחוויה הפרטית לנקודת מבט קבוצתית, ויותר מכך - לפעולה ממוקדת ומכוונת לשינוי ארגוני מגדרי.

7. ייצוג נקודת המבט המגדרית: התהליך שבו סוכנות שינוי הופכות את נקודת המבט הפרטית והאישית של נשים בארגון לכוח משפיע בארגון, במטרה להפוך את נקודת המבט המגדרית לשיקול בעל השפעה בעיצוב המציאות הארגונית ובתהליך ההרכבה וההרכבה מחדש של פרקטיקות ארגוניות. ייצוג נקודת המבט אינו מוגבל לניסוח מילולי שלה או להצגתה בפני

מקבלי החלטות כמצגת או כדוח. הייצוג נעשה על ידי ניסוחה של נקודת המבט, שימוש בה לצורך בניית חלופות מכלילות לפרקטיקות ארגוניות מדירות, גיוס תמיכה מצד שחקנים ארגוניים אחרים ורתימתם לפעולה, והפיכתה לנוכחת באופן חשוב ומשפיע בתהליכים של תכנון, קבלת החלטות וניהול שינוי בארגונים.

8. גיוס לנקודת מבט: הגיוס הוא חלק ממכלול הפעולות שסוכנות שינוי נוקטות על מנת לקדם הטמעה של פרקטיקה מגדרית מכלילה (חלופה). זהו תהליך של גיוס של שחקנים לפעולה לטובת הטמעת נקודת המבט של נשים והפיכתה ממוחלשת ומושתקת לבעלת כוח ולבעלת השפעה על קבלת ההחלטות.

9. זירת הכרעה: הסיטואציה הארגונית שבה רעיון, טענה או בקשה יכולים להתגשם ולהפוך לפרקטיקה. זירת הכרעה יכולה להיות סיטואציה ארגונית פורמלית של קבלת החלטות או סיטואציה בלתי פורמלית; היא יכולה להיות החלטה של שחקן בודד (מנהלת, בוס) אשר בסמכותו ובכוחו לכפות על שחקנים אחרים את הצעדים והאמצעים הנחוצים להגשמת הפרקטיקה; היא גם יכולה להיות מוסד מוסדר של קבלת החלטות, כגון ישיבת הנהלה, אספה כללית של עמותה, הצבעה בכנסת או החלטה של בית משפט. זירת הכרעה אינה נקבעת בהכרח לפי המיקום בהיררכיה הארגונית. כך, למשל, בארגונים בירוקרטיים-היררכיים יכולות להתקיים זירות הכרעה ברמות נמוכות של הארגון - כמו במקרה של פקיד אשר בסמכותו לאשר היבט מסוים של הפרקטיקה החלופית, וללא אישורו היא לא תתקיים, או כאשר כוחו של מנכ"ל להגשים פרקטיקה חלופית מכלילה מוגבל בשל התנגדות של ועד עובדים או בגלל מסמוס על ידי מנהלי מחלקות בדרג ביניים.

10. משטרי הצדקה: הטיעונים ששחקנים מציגים על מנת להסביר את עמדתם ויחסם כלפי הפרקטיקה המגדרית המדירה (או כלפי החלופה המכלילה) ועל מנת לשכנע שחקנים אחרים בצדקתם. באמצעות משטרי הצדקה השחקנים הפועלים בתהליך השינוי מגייסים שחקנים אחרים (אנושיים ולא אנושיים) ומשתמשים בהם ככוחות כופים ומאלצים במחלוקות סביב הפרקטיקה ובצומתי ההכרעה.

11. שיבוש: מהלך שמאתגר את הטבעיות שבה הפרקטיקה הארגונית המדירה מתנהלת, והופך אותה לבלתי מובנת מאליה, לשנויה במחלוקת ולבעיה הדורשת פתרון. לדוגמה, במשרד עורכי דין נהוג ומקובל במשך שנים "להחמיא" לנשים עורכות דין על אופן לבושן ועל המראה החיצוני שלהן. כאשר מישהי מחליטה ומעזיזה להגיב ומבקשת שלא יעשו זאת יותר, בתגובתה היא חושפת את הפרקטיקה ובו בזמן משבשת את אופן התנהלותה. ההערה השכיחה "השמלה הזו עושה לך גוף יפה" שוב אינה זורמת בטבעיות, אלא מתחילה להיות אקט שצריך להסביר אותו או להתנצל עליו. במילים אחרות, שיבוש הוא פעולה המטרידה את תבנית היחסים הקבועה, השקטה והשקופה בין השחקנים אשר מתחזקים את הפרקטיקה המגדרית המדירה. ברונו לאטור כינה אקט זה "פתיחת הקופסה השחורה". השיבוש הוא מהלך הכרחי להנעת תהליך השינוי מכיוון שהוא מייצר מחלוקות בין שחקנים ובעלי עניין בארגון אשר נדרשות לצורך התקדמות תהליך השינוי.

12. מחלוקות: דינמיקה שנוצרת בארגון המבטאת את נקודות המבט, לוגיקות הפעולה והאינטרסים של השחקנים השונים בהקשר לפרקטיקה (הן זו הקיימת והן החלופית המוצעת). בהקשר של תהליך שינוי מגדרי, מחלוקות אינן דבר שלילי אלא להפך: הן מסייעות לזהות שחקנים (אנושיים ולא אנושיים) שיכולים לעזור בתהליך השינוי או להפריע לו ומאפשרות לחשוף את נקודות המבט והטיעונים (משטרי ההצדקה) שלהם. בכך הן מסייעות לסוכנות השינוי לפענח את רשת השחקנים הרלוונטית לשינוי שהן מנסות לקדם. המחלוקות גם מייצרות עניין ומעורבות בקרב השחקנים, ועל בסיסן אפשר לגייס את השחקנים לטובת תהליך השינוי. בסך הכול, המחלוקות מייצרות מתח ארגוני, אי-הסכמה, צורך להכריע ולפתור בעיות, ובכל אלה אפשר להשתמש על מנת לקדם את תהליך השינוי. במילים אחרות, אפשר להבין את העניין והמעורבות של השחקנים הנובעים מהמחלוקות שנוצרות כאנרגיה המניעה את תהליך השינוי.

13. כוחות כופים ומאלצים (כופל"צים): כוחות אשר קובעים את יחס השחקן או השחקנית אל הפרקטיקה הארגונית (המדירה או המכלילה). הנחת המוצא היא ששחקן או שחקנית אינם בוחרים את עמדתם ביחס לפרקטיקה באופן חופשי, אלא שבחירה זו נעשית או מתעצבת בתגובה לכוחות שונים אשר כופים ומאלצים את עמדתם. כוחות כופים ומאלצים אלו יכולים להיות התפקיד הארגוני, כפיפות או מחויבות לשחקנים אחרים, חשש משחקנים אחרים ואף אילוצי זמן או משאבים. במילים אחרות, כל שחקן הנתון ביחסים עם שחקנים אחרים אשר מתנים ומאלצים את יחסו אל הפרקטיקה ואת תפקידו בקיומה. גיוס אפקטיבי הופך את השחקן או השחקנית לכופל"ץ (כוח כופה ומאלץ) עבור מקבל/ת ההחלטה בזירת ההכרעה, כלומר נוכחותו של השחקן בסיטואציה של מקבל ההחלטה מאלצת אותו ואף כופה עליו לתמוך בפרקטיקה החלופית או ליישם אותה. שחקנים אנושיים יוצרים כפייה ואילוץ הנובעים מכוחם ההיררכי, מעצם המחויבות אליהם, מן הטיעונים שהם מייצרים בתוך הסיטואציה, מעצם מעמדם הארגוני, מקשרי הידידות עימם או מהתלות בהם. גם שחקנים לא אנושיים, כמו חוקים, דימוי ציבורי, תקציב או מודל מוצלח, יכולים לשמש ככופל"צים עבור מקבל/ת ההחלטות בזירת ההכרעה.

שער ראשון

אבחון מגדרי: פענוח וייצוג של נקודת המבט של נשים בארגון

פרק ג: קבוצת נקודות מבט

הקדמה

קבוצת נקודות מבט (POV – points of view) היא שער כניסה להבנה מגדרית של הארגון. זוהי קבוצה של נשים השייכות לארגון או לשדות ארגוניים משותפים, המקיימת סדרה של מפגשים שבמהלכה הן לומדות לפענח את הפרקטיקות המגדריות של הארגון, לייצר פרקטיקות חלופיות ולקרוא את המפה הארגונית פוליטית המקיימת את הפרקטיקות, מתוך כוונה לפעול ולשנות את המצב. מעבר להיותה בסיס לשינוי מגדרי בארגון, הקבוצה מספקת בסיס ליצירת קולקטיב של סוכנות שינוי לפעולה משותפת וסולידרית, וכן הכוונה להתערבויות מגדריות לקידום שוויון מגדרי בארגון. המונח POV מתייחס לנקודת המבט של נשים על הפרקטיקות הארגוניות, כלומר לאופן שבו נשים חוות את המפגש שלהן עם הפרקטיקה הארגונית ואת אופן השתתפותן בה. התארגנות קולקטיבית של נשים בארגון היא פעולה פוליטית המאתגרת את יחסי הכוח הקיימים בארגון, ולכן קבוצת POV היא התערבות מגדרית בפני עצמה. ההתארגנות כקבוצה מאפשרת את המעבר מהאישי לפוליטי - מחוויות אישיות לפרקטיקות ארגוניות, ומאוסף של התנסויות להבנת המבנה המגדרי של הארגון. ההתארגנות הקולקטיבית מקנה אפוא כוח ולגיטימציה לנקודת המבט של נשים, הן כלפי עצמן והן כלפי יתר חברי הארגון וחברות הארגון, ולכן היא מהווה תשתית לפעולה לקידום שוויון מגדרי בארגון.

הפרקטיקה המגדרית המדירה

קבוצת POV באה לתת מענה למצב היסוד הארגוני שבו נקודת המבט של נשים היא חסרת משקל וחסרת השפעה בעיצוב הפרקטיקות הארגוניות. הדרת נקודת המבט של נשים מעיצוב המציאות הארגונית היום-יומית, מקביעת דרכי הפעילות, מהקצאת המשאבים, מהגדרת סדרי העדיפויות בארגון וכיוצא באלה היא פרקטיקה ארגונית מגדרית המתקיימת כמעט בכל ארגון. כפי שטענו בפרק המבוא, אי-הכרה בנקודת המבט של נשים על פרקטיקות ארגוניות אינה תוצאה של חוסר תשומת לב או חוסר מודעות, אלא היא פרקטיקה ארגונית פעילה וכוחנית. פרקטיקה זו, מעבר להדרה ולהשתקה, משמשת כחסם להיווצרות סולידריות בין נשים בארגון, מכיוון שהיעדר ההכרה בנקודת המבט שלהן משמעותו גם היעדר של הזדמנויות ולגיטימציה לבירור ולניסוח משותף של נקודת מבט זו כפעולה סולידרית של נשים ממוקמים ארגוניים שונים. קבוצת POV היא התערבות מגדרית שנועדה לזהות ולנסח את נקודת המבט של נשים על אודות פרקטיקות ארגוניות, ולכן היא מהווה צעד ראשון בהתמודדות עם ההדרה וההשתקה של נקודת מבט זו.

התערבות: גיוס וניהול קבוצת POV

לקבוצת POV כמה מטרות. ראשית, זהו אמצעי שמאפשר לחשוף באופן שיטתי מגוון עשיר של פרקטיקות מגדריות שנשים חוות בארגון. חברות הקבוצה מביאות אליה את נקודת המבט שלהן מתוך התנסותן האישית בסיטואציות ארגוניות שונות. שנית, הקבוצה מייצרת ומגבירה סולידריות בין הנשים סוכנות השינוי, בין היתר משום שהיא מקנה כוח ולגיטימציה לנקודת המבט שלהן בארגון. הפעולה המשותפת לחשיפת פרקטיקות מגדריות בארגון יוצרת שפה משותפת בין הנשים, והתרגום של החוויות האישיות לפרקטיקות ודפוסי פעולה ארגוניים יוצר תשתית לעשייה משותפת. שלישית, וכנגזרת מכך, הקבוצה מייצרת כוח והצדקות לביצוע תהליכי שינוי בפרקטיקות ארגוניות, משום שצרכים ועמדות שעולים מתוך קבוצה של נשים מבססים כוח רב יותר לנקודת המבט ולפעולה הנדרשת ממנה. ברובד המעשי, קבוצת POV מקנה לנשים המשתתפות בה כלים על מנת לתפקד ולפעול כסוכנות שינוי בארגון, ומאפשרת לתעדף ולבחור את הפרקטיקות המגדריות שאיתן הן רוצות להתמודד.

כפעולת התערבות ראשונה של סוכנת שינוי פורמלית בארגון, יועצת או ממונה על קידום מעמד האישה אנו ממליצות לכנס קבוצת POV. זאת משום שקבוצה זו מקנה ליועצת או לממונה תמונה אותנטית של מפת הפרקטיקות המגדריות המדירות המרכזיות בארגון הספציפי, וכמו כן מגבשת עבורה קבוצת פעולה של נשים המחויבות לתהליכי השינוי המגדריים ופועלות בשיתוף עימה תוך גיוס כוחן באופן המגביר את השפעת היועצת (או מובילת הקבוצה). מעבר לכך, הניסיון מלמד שפעולה של סוכנת שינוי יחידה היא לרוב אפקטיבית פחות מפעולה מאורגנת של קבוצת סוכנות בעלות שפה ומטרות משותפות החולקות ביניהן את המשימות, הסיכונים, ההצלחות והכישלונות, ואף מסכנת יותר את מעמדה הארגוני של הסוכנת בהשוואה לפעולה משותפת. להלן פירוט הצעדים ליצירה, הכוונה ופעולה של קבוצת POV:

1. **גיוס לקבוצה:** גיוס קבוצה של נשים אשר מוכנות לעשות את הצעד הראשון לקראת שינוי ושיפור מצבן בארגון. גיוס של נשים לקבוצה אינו מובן מאליה; הן אמנם אינן נדרשות להצהיר על עצמן מראש כסוכנות שינוי או להזדהות כפמיניסטיות, אך השאיפה היא שחברות הקבוצה ייקחו על עצמן את התפקיד ויזהו את עצמן כסוכנות שינוי פעילות בארגון בד בבד עם התפתחות התהליך בקבוצה. לכן חשוב להבין כבר בתהליך הגיוס את יחסי הכוח שבהם נתונה האישה המועמדת לגיוס, ולזכור שההשתתפות בקבוצה אינה מתאימה לכל אחת מחברות הארגון.

קבוצת POV היא קבוצה של נשים ושל נקודת המבט של נשים, ולפיכך רק נשים ישתתפו בה (קבוצת שיח ופעולה מעורבת של נשים וגברים היא כמובן אפשרית, אך זו לא תהיה קבוצת POV). היותה של קבוצת POV קבוצה של נשים בלבד אינה הופכת את הגברים בארגון ללא רלוונטיים לתהליך של שינוי מגדרי, להפך - תפקידם כבעלי ברית בתהליך הוא חיוני (ראו פרק 10 להלן על גיוס בעלי ברית ובעלות ברית).

נדגיש כי קבוצת POV היא קבוצת פעולה, בשונה מהתארגנויות קבוצתיות אחרות שהן בעלות אופי דינמי או שמטרתן העצמה או שיפור עצמי של המשתתפות. ההשתתפות בקבוצה כרוכה במחויבות שמשמעותה נוכחות סדירה במפגשים, השתתפות פעילה בהם והקדשת זמן גם בין המפגשים לאיסוף מידע או נתונים שנדרשים, לקריאת חומרים, לשיחות עם נשים נוספות בארגון ועוד.

2. פענוח מגדרי של הארגון: כאמור, מטרה מרכזית של קבוצת POV היא לזהות ולמפות פרקטיקות מגדריות בארגון מתוך נקודת המבט של הנשים המשתתפות בקבוצה. כל אחת מהנשים המשתתפות רואה וחווה את הארגון מזווית אחרת, והמפגש ביניהן יוצר תמונה עשירה ומגוונת של פרקטיקות מגדריות. חברות הקבוצה לומדות את המתודולוגיה של פענוח פרקטיקות מגדריות, הן מבחינה תיאורטית והן מבחינה מעשית. לאחר מכן הן אוספות חוויות, התנסויות וסיפורים אישיים שלהן עצמן ושל נשים נוספות בארגון, ומתרגמות אותם לפרקטיקות מגדריות מדירות קונקרטיות (על בסיס מבחן הפרקטיקה המגדרית המדירה - ראו פרק ד להלן). חוויות אלו הן תפקודיות ורגשיות גם יחד. כלומר, כאשר מתוך המפגש עם הפרקטיקה נשים חוות קשיים תפקודיים, מגבלות כלשהן, מצוקה, מבוכה או תחושת פחיתות כלשהי, אנו נזהה את הפרקטיקה כפרקטיקה מגדרית מדירה ונסמן אותה כאובייקט לשינוי מגדרי. כך, למשל, קבוצת נשים יכולה לזהות דרישה פורמלית הקיימת בתהליך הקידום, כגון הכשרה בתנאי פנימייה או פוסט דוקטורט בחו"ל, כפרקטיקה ארגונית מדירה מנקודת מבטן של נשים. הביטוי של חוויות והתנסויות כפרקטיקות ממחיש את יחסי הכוח המגדריים שבהם נתונות חברות הקבוצה ונשים בארגון בחייהן המקצועיים ומייצר הבנה שלהם. ההתנסויות האישיות של חברות הקבוצה הן מקור מידע מרכזי לפענוח מצב המגדר בארגון, אך אין הן המקור היחיד. במקרים רבים חשוב להביא לקבוצה נקודת מבט של נשים נוספות שאינן יכולות או מעוניינות לקחת בה חלק באופן אישי, על מנת להעשיר את מפת הפרקטיקות ולהגדיל את הלגיטימציה של הקבוצה. שיחות עם נשים מחוץ לקבוצה ממגוון מיקומים ארגוניים, תצפיות משתתפות באירועים ארגוניים שונים, ניתוח של מסמכים ארגוניים רלוונטיים (למשל כללי הקידום, אם קיימים) - כל אלה הם מקורות מידע לפרקטיקות מגדריות נוספות. התוצר הראשון של הקבוצה הוא קטלוג סדור של פרקטיקות מגדריות מדירות אותנטיות הקיימות בהקשר הארגוני הספציפי שחברות הקבוצה פועלות בו (ראו פרק ד להלן).

3. הכוונת התערבויות מגדריות: המיפוי המגדרי מהווה תשתית לקביעת סדר עדיפויות בבחירת פרקטיקות מגדריות להתמודדות. הקבוצה יכולה לדון וליצור במשותף סדר עדיפויות על בסיס קריטריונים פשוטים, כמו מספר הנשים שיושפעו מהשינוי בפרקטיקה או ההשפעה על נשים במגוון רחב של מיקומים ארגוניים. נדגיש כי אין קריטריונים חיצוניים אובייקטיביים לקביעת סדר העדיפויות, אלא הוא נקבע לפי האופן שבו חברות הקבוצה חוות את הארגון ומפרשות אותו. סדרי העדיפויות שלהן הם שמניעים את השינוי ומכתיבים את העשייה של הקבוצה. יותר מכך, לעיתים קרובות המשתתפות סבורות כי בעת הבחירה במה להתמקד ועם מה להתמודד יש להתחשב בסיכויי ההיתכנות או ההתגשמות של הדברים.

אולם אנו מעודדות את המשתתפות להתעלם משיקולי היתכנות כגון עלות כספית, משך הזמן הנדרש, קיומה של הטכנולוגיה הנדרשת או כל שיקול היתכנותי אחר; זאת משום ששאלת ההיתכנות מושפעת מיחסי הכוח הקיימים וממשטרי ההצדקה הארגוניים המופנמים על ידי המשתתפות, ולכן היא פועלת כחסם ומונעת יצירת סדרי עדיפויות אשר מבטאים נאמנה את השאיפות של חברות הקבוצה.

4. יצירת חלופות מכלילות: לאחר שהפרקטיקות פוענחו, הצעד הראשון בתכנון התערבות מגדרית להתמודדות עם פרקטיקה מגדרית מדירה הוא יצירה של פרקטיקה חלופית מכלילה. חלופות הן רעיונות לפתרונות מסוגים שונים שיכולים להיות פרקטיקות שוויוניות שיחליפו את הפרקטיקה המדירה, יבטלו באופן מדויק את ההדרה הגלומה בה, ויהפכו את הסיטואציה למכלילה מבחינה מגדרית. לדוגמה, נשים בארגון שבו העבודה מתבצעת במשמרות הצביעו על שעות ההתחלה והסיום של משמרות העבודה כפרקטיקה מגדרית מדירה, מכיוון שלא התאימו לסדר היום המאולץ של נשים שהן אימהות. הן הציעו כפרקטיקה חלופית מכלילה לשנות את שיטת איוש המשמרות ואת שעות ההתחלה והסיום שלהן כך שיתאימו לנשים ולגברים כאחד. מכאן שהפרקטיקה החלופית היא דפוס פעולה ארגוני אשר מהווה תחליף לפרקטיקה מגדרית מדירה; כאשר היא מיושמת בארגון, נשים וגברים יוכלו להשתתף ולעבוד בו באופן שאינו מונע את ההשתתפות של אחד הצדדים, מקשה עליה או מגביל אותה. ההתערבות המגדרית בארגון נועדה להביא לאימוצן וליישומן של פרקטיקות חלופיות בתחומים שונים, על פי סדרי העדיפויות של סוכנות השינוי הפועלות בארגון. פיתוח חלופות מכלילות הוא תהליך סיעור מוחות יצירתי אך מובנה. חברות הקבוצה מציעות רשימת רעיונות רחבה ככל האפשר, ללא כל ביקורת או שיפוטיות, ומבלי להביא בחשבון את מידת ישימותם או מעשיותם. שאלות של תקציב, זמן, עמידה בתקנים ואף חוקיות אינן שאלות לגיטימיות בשלב הזה של הדיון בקבוצה. הדרישה להתעלם מכל שיקולי ההיתכנות או להשעות אותם אינה דרישה קלה ליישום בדיון הקבוצתי, שכן הנטייה או ההרגל של כולנו הם לשפוט ולדרג פתרונות אלטרנטיביים בראש ובראשונה לפי מידת ההיתכנות שלהם. אולם בהקשר של שינוי, שיקולים אלו משמשים בפועל כמשטרי היתכנות המסייעים לשמר את המצב כפי שהוא. כפי שנאמר לעיל, מכיוון שמעצם טבעם משטרי ההיתכנות מביאים לידי ביטוי את מנגנוני הכוח הממוגדרים, שיפוט החלופות חוסם את הדיון מכיוון שהוא משתיק קולות, רעיונות ואלטרנטיבות. מכאן שהדיון בקבוצה מצריך חשיבה יצירתית "מחוץ לקופסה", לצד הדיפה שיטתית של משטרי היתכנות ומניעת כניסתם לחדר במהלך הדיון. לאחר סיעור המוחות הקבוצה בונה ממכלול הרעיונות שהוצעו פרקטיקה חלופית יישומית שאפשר להשתמש בה על מנת לקדם את מהלכי השינוי. הפרקטיקות החלופיות המוצעות נבחנות שוב דרך עיני הנשים בקבוצה: האם פרקטיקה חלופית זו אכן משנה את המצב המדיר? האם היא טומנת בחובה בעיות חדשות? קשיים חדשים? הדרה חדשה?

סוגיות בהתנהלות הקבוצה

כפי שצינו לעיל, קבוצת POV היא הזדמנות עבור סוכנת שינוי פורמלית בארגון (כגון ממונה על מעמד האישה) ליצור קבוצת פעולה לשינוי מגדרי בארגון ובכך להעצים מאוד את פעילותה וכוחה בארגון. הממונה או היועצת מובילה את הקבוצה ויוצרת מחויבות בקרב המשתתפות כלפי הקבוצה והתהליך. אם אין בארגון סוכנת שינוי פורמלית, קבוצה של נשים בארגון יכולה ליזום הקמת קבוצת POV בעצמה ובהובלתה. להלן כמה סוגיות רלוונטיות לניהול ולהכוונה של קבוצות POV:

1. קבוצת POV תקיים סדרה של 6-8 מפגשים על מנת להשלים מהלך תשתיתי ראשון של זיהוי פרקטיקות מגדריות. כל מפגש ימשך בין שעתיים לשלוש שעות. חשוב לפרסם מראש את מועדי המפגשים ולנסות לקיים אותם בשעות ובימים קבועים. הניסיון מלמד שזו אינה קבוצה סגורה במובן שרק מי שהגיעה למפגש הראשון יכולה לקחת חלק במפגשי הקבוצה, אך נוכחות רציפה והשתתפות פעילה הן קריטיות להצלחת הקבוצה. לרוב יהיו נשים שירצו או שיוכלו להצטרף בנקודות שונות בתהליך ובהחלט ניתן לאפשר זאת. כמו כן, יהיו נשים אשר יפסיקו להגיע למפגשים מסיבות שונות, וחשוב לנסות ולהבין את הסיבה לכך על מנת לבחון אם אפשר לגייס אותן מחדש.

2. יש כמה כללים שחשוב לשמור עליהם במהלך מפגשי הקבוצה: ראשית, דיסקרטיות - מה שנאמר בקבוצה נשאר בקבוצה. המשתתפות אינן רשאיות לחשוף את הדברים שעולים במפגשי הקבוצה בפני מי שאינם חלק ממנה אלא אם קיבלו את הסכמת חברות הקבוצה או כחלק ממהלך מתוכנן. שנית, חוסר שיפוטיות - היכולת להבין את נקודת המבט של נשים על פרקטיקות ארגוניות מחייבת את המשתתפות שלא לשפוט באופן כלשהו את החוויה האישית המסופרת בקבוצה ואת האישה שמספרת אותה. מכיוון שהמטרה היא לשקף את נקודת המבט של נשים, יש צורך לתת תוקף לנקודת המבט של כולן בקבוצה. מתן התוקף יוצר אמון וסולידריות ומאפשר למשתתפות להביא את המבט המגדרי לעוד ועוד אתרים ותחומים של פעילות בארגון. לכן, גם אם הסיפור נראה חסר חשיבות, כזה שמבטא חוסר היכרות עם התרבות הארגונית, קושי אישי ספציפי של המספרת או פרשנות מוטעית שלה ביחס לסיטואציה מסוימת - יש להימנע מתגובה שיפוטית כלשהי. האמצעי שמאפשר לחברות הקבוצה להחליט במשותף אם מדובר בפרקטיקה מגדרית מדירה הוא מבחן הפרקטיקה שיתואר בפרק ד להלן. שלישית, ובהמשך ישיר לנטרול השיפוטיות, חשוב מאוד שלא להגיב לסיפורים של נשים אחרות בהמלצות לפתרון הבעיה או להתנהלות רצויה. המטרה בשלב הזה אינה לזהות או לגבש דרכי פעולה מומלצות אלא לחשוף את נקודת המבט של נשים על הפרקטיקה. רביעית, יש לאפשר לכולן לדבר - לא כל מי שמגיעה למפגשי הקבוצה מרגישה די ביטחון על מנת לשתף בחוויות שלה בארגון. לעיתים אף קיימים יחסי כוח בין הנשים בקבוצה (למשל אם משתתפות בה נשים בכירות וזוטרות במשותף) אשר מונעים מחלק מהמשתתפות לחשוף את נקודת מבטן בדיון. חשוב להבטיח את יכולת הדיבור וההשתתפות של כלל הנשים בקבוצה כדי ליצור את הסולידריות בין הנשים, לתת תוקף למגוון של נקודות מבט ולאתר מנעד רחב ככל האפשר של פרקטיקות מגדריות בארגון. אפשר לעשות זאת באמצעות הקפדה על סבב דוברות או עידוד

מי שלא דיברו עדיין לדבר. חמישית, תיעוד - מכיוון שמטרה מרכזית של קבוצת POV היא איתור פרקטיקות מגדריות ויצירת קטלוג של פרקטיקות, יש חשיבות רבה לתיעוד שיטתי של הנאמר במפגשים. לרוב אין אפשרות לעבד את הדברים שנאמרים ועולים תוך כדי המפגשים עצמם ולכן חשוב לכתוב ולתעד אותם באופן מקיף ככל האפשר, כך שבין המפגשים יהיה אפשר לעבד את הדברים שעלו וליצור רשימות של פרקטיקות מגדריות מדירות, של חלוקת המשימות ותחומי האחריות בין המשתתפות (אם רלוונטי), של החלטות שהתקבלו וכיוצא בזה.

3. חלק בלתי נפרד מהשיח בקבוצה הוא התנגדויות שעולות מצד משתתפות בקבוצה כלפי הפרשנות של סיטואציה או חוויה מסוימת כפרקטיקה מגדרית מדירה. במסגרת יחסי הכוח המגדריים הקיימים בארגון נקודת המבט של נשים על פרקטיקות ארגוניות לרוב מודרת ומושתקת, ולכן עצם חשיפתה, כלומר עצם הניסיון לתרגם חוויות אישיות של נשים לפרקטיקות מגדריות מדירות, הוא פעולה שחותרת תחת יחסי כוח אלו. חברות הקבוצה אינן מנותקות מיחסי הכוח המגדריים בארגון, ולעיתים התנגדות לדברים שעולים בדיוני הקבוצה היא ביטוי ליחסי הכוח המגדריים שבהם הן נתונות. כך, למשל, יש נשים אשר לוקחות על עצמן את תפקיד "שומרות הסף" של הארגון והן מביאות לקבוצה את נקודת המבט של הגברים בארגון ומבטאות כל העת דאגה למצבם. יש נשים אשר יטענו שהן מעולם לא ראו או לא חוו פרקטיקות מגדריות מדירות בתגובה לחוויות והתנסויות שנשים אחרות מעלות (בין שמדובר בהטרדה מינית, קיפוח בשכר, חוסר יכולת לדבר בדיון או כל פרקטיקה מגדרית אחרת) - להן זה מעולם לא קרה. דפוס נוסף של התנגדות הוא "האשמת הקורבן", כלומר לומר למשתתפת אחרת בקבוצה שזה בידים שלה, שכל מי שרוצה יכולה, שהיא צריכה לקחת יותר אחריות, ליזום יותר, להביע התנגדות, לא לשתוק וכדומה. אמירות מסוג זה יהיו מלוות לרוב בהמלצות לדרכי התנהלות אחרות ברמה האישית. בפועל, תגובות מסוג זה עלולות להשתיק את הדוברת מכיוון שהן מחלישות את התוקף של נקודת המבט שלה ומחזירות את החוויה מהרובד הארגוני לרובד האישי. ההמשגה של דפוס תגובה אלו כ"התנגדויות" היא בפני עצמה פעולה שיפוטית כלפי משתתפות בקבוצה. מנקודת מבטנו, תגובות כמו אלו שתוארו לעיל הן פרקטיקות של השתקה והדרה של קולות ונקודות מבט בקבוצה, ולכן הן מבטאות התנגדות למהלך של איתור פרקטיקות מגדריות וחשיפה של יחסי הכוח המגדריים בארגון. ההתמודדות עם התנגדויות שעולות מצד נשים בקבוצה היא מורכבת אך חיונית ליצירת השפה המשותפת והסולידריות בין הנשים המשתתפות בה. יש מקרים שבהם חברות אחרות בקבוצה יתמודדו עם ההתנגדות, אך גם למנחות ולמובילות הקבוצה יש אחריות להגיב במקרה הצורך. לעיתים יהיה אפשר להסתפק בהדגשת העיקרון של חוסר שיפוטיות, במצבים אחרים נשוב ונדגיש את העיקרון של חשיפת נקודת המבט מתוך החוויה האישית הן כאמצעי והן כמטרה. במקרים מסוימים אפשר לפרש את דפוס התגובה של "לי זה לא קרה" כביטוי לעמדת כוח או לעמדה פריבילגית בארגון, ולהדגיש את החשיבות של רתימת כוח זה לטובת נשים אחרות בארגון.

סיכום

קבוצת POV היא תשתית לעבודת היועצת או הסוכנת לקראת שינוי ארגוני מגדרי. הקבוצה מספקת לסוכנת מפה מפורטת ואמינה של הפרקטיקות המגדריות של הארגון, ובה בעת מהווה את נקודת הפתיחה לתהליך של מתן תוקף וכוח לנקודות המבט של נשים, כך שתשפענה ותעצבנה את הפרקטיקה הארגונית לא פחות מנקודות המבט האחרות - הכלכליות, הפוליטיות והגבריות - שמעצבות אותה. הדגשים המתודולוגיים שניתנו בפרק זה לאופן ניהול קבוצת POV חיוניים להפיכת הקבוצה לאוטנטית ולמשפיעה, בשונה מקבוצות העצמה, שיפור עצמי או אפילו קבוצות לשיתוף בלבד. ההשתתפות בקבוצת POV מבססת את האמון של הנשים בסוכנת השינוי המובילה את התהליך ויוצרת אופטימיות באשר לתהליך השינוי. אולם אמון זה הוא המְחָאָה שיש לפרוע בפעילות נחושה ומושכלת להגשמת הפרקטיקות החלופיות שמועלות בקבוצה.

פרק ד: קטלוג של פרקטיקות מגדריות בארגון

הקדמה

ניסוח של נקודת מבט מגדרית על ארגון מתחיל מפענוח מקיף של מגוון הפרקטיקות המגדריות המדירות המתקיימות במסגרתו, בכל הרמות והרבדים הארגוניים. למעשה, יצירת תמונה מקיפה של הפרקטיקות המגדריות כפי שהן קיימות בארגון היא אבן יסוד ותשתית לפעולתה של סוכנת לשינוי מגדרי. על סמך התמונה המקיפה אפשר לתכנן את הפעילות הנדרשת בארגון ולתעדף את הטיפול בפרקטיקות המרכזיות, ועל בסיס מפת הפרקטיקות אפשר גם ליצור שפה משותפת בין הנשים הפעילות בתהליכי השינוי המגדרי בארגון.

בפרק זה נעסוק במתודולוגיה ליצירת תמונה של מצב המגדר בארגון, המבוססת על פענוח מקיף של הפרקטיקות המגדריות המתקיימות בו מנקודת מבטן של נשים. תמונת מצב זו תאורגן במה שאנו מכנות "קטלוג פרקטיקות", כלי אשר מאפשר להציג באופן סדור סוגים שונים של פרקטיקות מגדריות המתקיימות בארגון. קטלוג הפרקטיקות הוא מכשיר מרכזי בהתנעה של פעילות לשוויון מגדרי בארגון, אך הוא יכול גם להיות חלק מתמונת מצב רחבה יותר המורכבת, נוסף על הקטלוג, מניטור של אינדיקטורים כמותניים המעידים על מצב המגדר בארגון, כפי שמתואר בפרק ה להלן.

מטרת קטלוג הפרקטיקות

החשיבות של בניית קטלוג סדור של פרקטיקות מגדריות נובעת מכמה גורמים. ראשית, הקטלוג נוצר מתוך תהליך השתתפותי ומשתף של בירור וחשיפה של נקודת המבט של נשים על הארגון. זה אינו תהליך מחקרי אלא תהליך שבו נשים ממגוון מיקומים ארגוניים מפענחות ומבטאות את האופן שבו הן חוות היבטים שונים של הארגון, ובעצם לומדות להרכיב משקפיים מגדריים ולבחון דרכם את כלל תחומי הפעילות והחיים הארגוניים. התהליך של בניית הקטלוג הוא תהליך משתף, וההשתתפות של קבוצות רחבות ככל האפשר של נשים בבניית הקטלוג היא תהליך מעצים בפני עצמו, שכן היא מקנה לנשים המשתתפות כלים שמאפשרים לזהות ולהבין את יחסי הכוח שבהם הן נתונות בארגון, וכן להיות פעילות ביצירת הייצוג של נקודות המבט והחויות שלהן על הארגון וביצירת ההכרה בנקודות מבט אלו. משום כך, בנייה של קטלוג פרקטיקות היא תהליך שיוצר סולידריות בין נשים בארגון.

שנית, הקטלוג הוא ביטוי אותנטי ומקיף של נקודות המבט של נשים על הארגון, ושל האופן שבו נשים חוות את הארגון ואת עבודתן בו, על מאפייניו ודפוסי הפעולה המתקיימים בו. מכיוון שהבנת נקודת המבט של נשים על הארגון היא הבסיס לשינוי ארגוני מגדרי, הצגה סדורה ומקיפה של נקודת מבט זו באמצעות קטלוג הפרקטיקות היא בעלת חשיבות רבה. שלישית, תמונת המצב הארגונית שנחשפת באמצעות הקטלוג היא תשתית ליצירת סדרי עדיפויות ולתכנון של מהלכים לשינוי מגדרי. הפריסה הרחבה של הפרקטיקות המגדריות בארגון מאפשרת לנשים המשתתפות בפענוח לבחור ולתעדף את הנושאים שבהם הן בוחרות לטפל על בסיס שפה וקריטריונים משותפים. נוסף על כך, קטלוג הפרקטיקות יכול לשמש בסיס לניטור כמותני של מצב המגדר בארגון ולהנחיית תהליך בנייה של כלי מדידה ואינדיקטורים כמותניים המאפשרים מעקב ארוך טווח אחר מגמות שינוי בארגון (ראו פרק ה להלן). חשוב לציין כי מלאכת יצירת הקטלוג היא מלאכה אינסופית; תיאורטית, בכל מפגש של נשים בארגון המבט המגדרי יכול לפנות לזירות ולתחומי פעילות נוספים וכך לחשוף פרקטיקות נוספות.

גיבוש קטלוג של פרקטיקות מגדריות בארגון

1. מבנה הקטלוג

קטלוג הפרקטיקות המגדריות בנוי ממשפחות גנריות של פרקטיקות מגדריות מדירות. אמנם בכל ארגון ייחשף מגוון רחב ועשיר של פרקטיקות מגדריות מתוך ההקשר הספציפי של הארגון, אך המחקר והניסיון מלמדים שקיימות קטגוריות או משפחות גנריות של פרקטיקות שחוזרות ועולות כמעט בכל ארגון. כלומר, בשל הדמיון בין ארגונים במבנה הארגוני, בתהליכים הארגוניים, בכללי העבודה, בתרבות ובגורמים נוספים (איזומורפיזם)², הקטגוריות או המשפחות של הפרקטיקות יהיו רלוונטיות כמעט בכולם. מנגד, לכל ארגון יש הקשר ייחודי ולכן חשוב מאוד לפענח את הביטויים הייחודיים והקונקרטיים של הפרקטיקות המגדריות, ומתוך נקודת המבט של נשים בארגון. כך, למשל, כמעט כל ארגון עבודה מגייס כוח אדם חדש מעת לעת, אך יש פרקטיקות גיוס ייחודיות לאוניברסיטה בבואה לגייס סגל אקדמי, והן שונות מפרקטיקות הגיוס שבהן נעשה שימוש בחברת הייטק בינלאומית, ואלה בתורן שונות מפרקטיקות הגיוס למשטרה. בכל ארגון, הפרקטיקות הנכללות בקטלוג צריכות להיות מבוססות על סיטואציות קונקרטיות ועל השפה הפנימית הייחודית לארגון עצמו.

להלן מוצגת הצעה למשפחות גנריות של פרקטיקות ארגוניות שעל בסיסן אפשר לסווג פרקטיקות מגדריות ספציפיות בארגון ולגבש תמונת מצב מגדרית מותאמת. כל אחת מהמשפחות מוסברת בפירוט לאחר האזור.

איור 1: משפחות של פרקטיקות מגדריות בארגונים



² איזומורפיזם (זהות צורה) הוא תהליך של הידמות בין ארגונים המביא לכך שארגונים נעשים דומים זה לזה בפרקטיקות הפעולה שלהם. ראו למשל מאייר וורואן 2010.

- ❖ **פרקטיקות של גיוס והסללה:** הגדרות של הון אנושי ומאפייני רקע נדרשים לתפקיד (כגון השכלה, שפה, ניסיון תעסוקתי, תכונות אופי, אזור מגורים, ניסיון צבאי, נכונות לשעות עבודה לא שגרתיות ועוד), אופני הפרסום וערוצי הפרסום של משרות, כלי המיון שבהם נעשה שימוש וההטיות התרבותיות הקיימות בהם, ואף תפיסת מבנה הזדמנויות מגדרי חסום והדרה עצמית של נשים מפנייה למשרות או למכרזים מסוימים.
- ❖ **פרקטיקות של שכר ותגמול:** סוגים שונים של הסדרי העסקה (חוזה אישי, הסכם קיבוצי, חוזה בכירים, דור א, ב, ג וכדומה), הגדרת עיסוקים והערכת עיסוקים, תוספות שכר, תגמול על חלקיות משרה, תגמול על עבודה מהבית ועל עבודה שקופה, הסללה לשוקי עבודה פנימיים, כוח ויכולת מיקוח מגדריים מגזריים.
- ❖ **פרקטיקות של הטרדה מינית ומגדרית:** הטרדה מינית על סוגיה השונים היא פרקטיקה ארגונית משום שהיא מתקיימת במסגרת הארגון ובחסותו. פרקטיקות של הטרדה מינית מאפשרות להתייחס לאישה בארגון כאל אובייקט (מיני) במקום כסובייקט, ובכך הן פועלות לשימור יחסי כוח מגדריים בארגון. תחת הכותרת הטרדה מינית כלול מנעד רחב של פרקטיקות - מהיגדים מיניים, פניות ורמיזות וצפייה בסרטוני פורנו במהלך שעות העבודה בחלל משותף, ועד כפייה של מגע פיזי (להרחבה על מניעה של הטרדה מינית בארגון ראו פרק יא להלן). פרקטיקות של הטרדה מגדרית כוללות ניצול והשפלה של נשים מעצם היותן נשים, גם אם ללא ממד מיני מובהק. למשל אמירות כמו "אסור לתת לנשים לנהל", "נופל לכן העט בשעה שלוש ושום דבר של העבודה לא מעניין אתכן יותר".
- ❖ **פרקטיקות הקשורות לעבודה המקצועית:** בכל ארגון יש פרקטיקות הקשורות לאופני הביצוע של העבודה המקצועית - בבית ספר אלו פרקטיקות של הוראה, בעיתון אלו פרקטיקות של כתיבה ועריכה, בהייטק אלו פרקטיקות של פיתוח ותכנות ובצבא אלו פרקטיקות של לחימה. לכל אלה היבטים מגדריים שיש לזהות ולפענח על בסיס הניסיון והחוויית של נשים אשר שותפות לעבודה המקצועית. לדוגמה, בדיווח עיתונאי על אודות רצח אישה על ידי בן זוגה, האם ייכתב "רצח על רקע כבוד המשפחה" או "רצח על רקע מגדרי"? דוגמה נוספת היא אפליקציית Google Translate, אשר בתרגום מאנגלית לעברית מתרגמת doctor לרופא ו־secretary למזכירה.
- ❖ **פרקטיקות של ארגון העבודה וסידורי העבודה (משפחה וקריירה):** זוהי קטגוריה עשירה בפרקטיקות המקשות ואף חוסמות השתלבות של נשים בכלל ואימהות בפרט בתפקידים או בסקטורים ארגוניים שונים. בין היתר אפשר למנות בקטגוריה זו את שעות ההתחלה והסיום של העבודה, גמישות וחלקיות משרה, משמרות, תורנויות, שעות הדיונים, נסיעות בארץ ובחו"ל (פיזור מרחבי), עבודה בחופשות ובשבתות, הפסקות וחופשות, פעילויות חברתיות, מדיניות הורות, עבודה מהבית ועוד.
- ❖ **פרקטיקות של כוח והשתקה במופעי דיבור:** מופעי דיבור הם סיטואציות ארגוניות שבהן פעולת הדיבור משקפת ידע, מומחיות, יכולת, סמכות מקצועית וכוח ומקנה לפרט אפשרות לצבור הון ארגוני. סיטואציות אלו יכולות להיות מפגש צוות, השתתפות בפאנל, הרצאה מול קהל, סמינר מחלקתי, ישיבת הנהלה, כיתות לימוד ועוד. פרקטיקות השתקה מגדריות במופעי דיבור כוללות היגדים, צורות ביטוי, טון דיבור ושפת גוף אשר משמשים את אחד המשתתפים על מנת להקטין,

להשתיק או לדחוק לשוליים את הקול, הסמכות והביטחון העצמי של משתתפת אחרת. פרקטיקות אלו הן, בין היתר, הסגברה³ חיתוך דברי המשתתפת, תנועת יד מבטלת, מתן זכות השתתפות לאישה אחת בלבד כאשר כל יתר המשתתפים הם גברים, אימתן קרדיט, גנבת רעיון ועוד. לפירוש והרחבה ראו פרק יב להלן, המציג דרכי התערבות לשיבוש ולביטול של פרקטיקות מסוג זה.

❖ **פרקטיקות של הערכה וקידום:** מגוון פרקטיקות אשר משפיעות על פוטנציאל הקידום של נשים בהיררכיה הארגונית והמקצועית, בין היתר האופן שבו מוגדרים ערוצי הקידום וההון הארגוני הנדרש לקידום, פוטנציאל המוביליות ממיקומים ארגוניים שונים ומשוקי עבודה פנימיים, מנגנונים וכלים של הערכה שבהם נעשה שימוש, רישות ועוד.

❖ **פרקטיקות של הכשרה והדרכה:** מי מקבלת הזדמנות לרכוש את הידע וההשכלה או לזכות בהדרכה ובהכשרה, השפה שבה מבוצעת ההדרכה ושבה כתובים ספרי הלימוד, עזרי לימוד שונים, צורות תרגול ולימוד (למשל תיאורטי לעומת פרקטי, אישי או צוותי), סוגי המבחנים ואופיים, האופן שבו הצלחה מוערכת.

❖ **פרקטיקות של תשתיות פיזיות ומרחביות:** הציוד הפיזי, נגישות בתחבורה ציבורית, שירותים ציבוריים (האם יש מספיק תאים, האם השירותים נקיים, האם הם ממוקמים קרוב למקום הישיבה והעבודה, האם זמינים בהם מוצרי היגיינה למחזור החודשי), חלוקת המשרדים (האם יש משרדים פרטיים ולמי, איך מאורגן המרחב המשרדי המשותף), אפשרות החניה לרכב פרטי, אביזרים ומכשירים שבהם נעשה שימוש במסגרת העבודה, תאורה, חדר לשאיבת חלב ועוד.

❖ **פרקטיקות של סמלים ודימויים ארגוניים:** פרקטיקות אשר משקפות את האידיאולוגיה ומערכת המשמעויות אשר מצדיקות ומשכפלות את יחסי הכוח המגדריים בארגון דרך התרבות הארגונית: כללי המשחק המובנים מאליהם, נורמות ההתנהגות, סגנונות הדיבור, התנהגויות לא מילוליות וכיוצא באלה. מכל אלה נגזרות פרקטיקות המגדירות מיהו העובד והמנהל הטוב, מהי עבודה טובה, מהם כישורים אידיאליים, מיהו העובד המצטיין ומהי מצוינות בארגון, מהי התאמה או אי התאמה לתפקיד, כיצד באות לידי ביטוי מחויבות ונאמנות לארגון ועוד.

2. תהליך בניית קטלוג הפרקטיקות

א. **זיהוי ואיתור** של פרקטיקות מגדריות מדירות בארגון, שיכולים להתבצע בכמה שיטות:

1. **קבוצת POV:** קבוצה של נשים ממיקומים וממגזרים שונים ברחבי הארגון, אשר בסדרה של מפגשים מובנים מתבוננות ומפענחות מתוך נקודת מבטן את המשמעויות המגדריות של פרקטיקות ארגוניות שונות. בתהליך האיתור והזיהוי משתתפות הקבוצה יכולות להיעזר במבחן הפרקטיקה המגדרית המדירה (ראו להלן). המתודולוגיה של קבוצת POV הוצגה במפורט בפרק ג לעיל ולכן לא נרחיב עליה כאן שוב.

2. **שיחות וראיונות עם נשים ממיקומים שונים בארגון:** ראיונות אלו יכולים להתבצע כחלק ממהלך מחקרי סדור, כחלק מלמידה וניטור של הארגון שסוכנת השינוי מבצעת עם

3 הסגברה (באנגלית: Mansplaining) היא ניסיון של גבר להסביר לאישה דבר מה שהיא יודעת ומבינה בו, גם כשהמסביר יודע פחות ממנה על הנושא. להסבר מפורט ראו בערך "הסגברה" בוויקיפדיה.

כניסתה לתפקיד, או כפעילות שוטפת בארגון. כמו כן, נשים אשר לוקחות חלק בקבוצת POV יכולות גם הן לשוחח עם נשים נוספות בארגון אשר אינן חלק מהקבוצה, על מנת להוסיף את נקודת מבטן על הפרקטיקות לקטלוג המתהווה.

3. **השתתפות באירועים ביום־יום הארגוני:** ההשתתפות וההתנסות האישית של סוכנת השינוי בארגון הן מקור עשיר לידע על הארגון ולזיהוי של פרקטיקות מגדריות. אירועי היום־יום הארגוניים כוללים בין היתר דיונים מקצועיים, ישיבות עבודה של צוותים והנהלה, מפגשים חברתיים ואירועים שונים. ההתנסות האישית של הסוכנת מאפשרת לזהות מגוון עשיר של פרקטיקות מגדריות מעצם הרכבת המשקפיים המגדריים בעת ההשתתפות ביום־יום הארגוני.

4. **ניתוח נתונים כמותיים:** חלק מהפרקטיקות המגדריות בארגון באות לידי ביטוי בנתונים כמותיים אשר נאספים בארגון באופן שיטתי. למשל, נתונים על כוח האדם, מבנה הארגון ושכר יכולים לשמש לזיהוי של הבדלים בגיוס, בקידום, בתגמול ובמיקום של נשים וגברים בארגון, ולכן הם מהווים אינדיקטורים לפרקטיקות מגדריות המתקיימות במסגרתו (ראו הרחבה בפרק ה להלן על ניטור כמותי של פרקטיקות מגדריות ויצירת תמונה של מצב המגדר בארגון).

ב. **תיעוד:** רישום שיטתי ומסודר של החומר שעולה מהקבוצות, מהראיונות ומההתנסויות בארגון הוא הכרחי ליצירת קטלוג הפרקטיקות. חשוב לשמור על דיסקרטיות ביצירת התיעוד ולא לאפשר זיהוי של נשים דוברות ספציפיות.

ג. **מבחן הפרקטיקה המגדרית המדירה:** חומר הגלם ליצירת קטלוג הפרקטיקות הוא אוסף מגוון של התנסויות אישיות בסיטואציות קונקרטיות המתועדות על ידי סוכנת השינוי ממגוון המקורות שתוארו לעיל. כיצד אפשר לעבור מרמת ההתנסות האישית לזיהוי של פרקטיקות מגדריות מדירות? התשובה טמונה ב"מבחן הפרקטיקה המגדרית המדירה", שהוא כלי המאפשר לנו לזהות דפוסים ארגוניים חוזרים ונשנים הפועלים ליצירת הבדלים בין נשים לגברים שהם בעלי השלכות שליליות עבור הנשים. מבחן זה מורכב משלוש שאלות פשוטות:

1. **האם החוויה או ההתנסות שתוארה היא חלק מפרקטיקה בארגון?** כאשר ההתנסויות אינן חד־פעמיות או מקריות אלא חוזרות על עצמן בזמנים שונים, בקרב נשים שונות, באתרים שונים של הארגון - מדובר בפרקטיקה ארגונית.

2. **האם הפרקטיקה היא מגדרית?** אם הפרקטיקות (הסיטואציות) המתוארות יוצרות הבדל שיטתי וקבוע בין נשים לגברים (או בין קבוצה מסוימת של נשים לקבוצה מסוימת של גברים), אזי מדובר בפרקטיקה מגדרית. ההבדלים בין נשים לגברים בארגון יכולים להיות מסוגים שונים, בין היתר במידה ובאופי של הייצוג בדגמים ובסקטורים שונים של הארגון, במידת הכוח, הסמכות, האוטונומיה והאחריות שיש לנשים ולגברים, בדפוסי התקשורת והאינטראקציה החברתית, בקודים ובדרישות שקשורים להופעה חיצונית, בחלוקת העבודה בארגון, בהסדרי ההעסקה, בציד ובאמצעים, במיקום המרחבי בארגון ועוד.

3. **האם הפרקטיקה המגדרית היא בעלת השלכות מדירות?** אם ההבדל שנוצר הוא בעל השלכות היררכיות, כלומר הוא יוצר מצב של נחיתות של הנשים המשתתפות, יוצר עבורן קושי כלשהו, הגבלה של הזדמנות או הכבדה על התפקוד, תחושה של חוסר כבוד וכדומה - הרי זו פרקטיקה מגדרית מדירה. ההשלכות יכולות להיות מוחשיות (תגמול מופחת, חוסר בערוצי קידום, היעדר ייצוג, משאבים מצומצמים לפעילות), סימבוליות (מעמד מקצועי נמוך, יוקרה פחותה) ורגשיות (תחושת ניצול, תחושת השפלה, הקטנה או שוליות).

השאלות של "מבחן הפרקטיקה המגדרית" הן אמצעי להרכבת משקפיים מגדריים שדרכם אפשר להתבונן בסקטורים שונים של הארגון, לחשוף יחסי כוח מגדריים בארגון מנקודת המבט של נשים וליצור שפה משותפת וסולידריות בין נשים בארגון. השאלות אינן משמשות על מנת לשפוט אם החוויה המדירה היא "אמיתית".

כמו כן, חשוב להדגיש שאיננו מעמידות את החוויה האישית שמשתתפת בקבוצת POV מספרת עליה במבחן סטטיסטי או משפטי כלשהו. לא חלה על האישה חובת הוכחה שאכן הפרקטיקה המגדרית היא בעלת השלכות שליליות עבורה, או שאחוז מסוים מנשות הארגון חוות גם הן את הפרקטיקה. כפי שצינו לעיל, מטרת קטלוג הפרקטיקות היא לחשוף, לתת ביטוי ולהנכיח את נקודת המבט של נשים בארגון על הפרקטיקות הארגוניות, ונקודת מבט זו אינה צריכה לעמוד במבחן חיצוני כלשהו מעבר לפרשנות האישית של האישה שחוה את הפרקטיקה והמשמעויות המגדריות המדירות שהיא מייחסת לה (להרחבה על חוסר השיפוטיות ראו פרק 2 להלן העוסק במשטרי הצדקה, ופרק 3 לעיל העוסק בקבוצת POV).

ד. **אופן הייצוג של הפרקטיקות בקטלוג:** כל פרקטיקה שמועלית על ידי נשים בארגון תהיה מיוצגת בקטלוג כתסריט קונקרטי והתנהגותי ברור, ותכלול תיאור מציאותי ובהיר של הסיטואציה והמתרחש בה כשרשרת של אירועים ואמירות, וכן תיאור של ההשלכות של הפרקטיקה - מנקודת המבט של האישה שמתארת אותן. הפרקטיקה אינה מתוארת במושגים מופשטים וכלליים כגון אפליה, סוציאליזציה, חינוך, סטריאוטיפים, פטריארכיה, תרבות ארגונית, אקלים או שיח. מומלץ להציג את הפרקטיקות השונות בחלוקה לקטגוריות שתוארו לעיל. כך למשל, פרקטיקה של העדפת גברים על פני נשים לתפקיד מתכנת בחברת הייטק יכולה להיות מתוארת כך: "בעת קבלת קורות חיים של מועמדים חדשים לתפקיד מתכנת בחברת הייטק, המגייסת ממחלקת משאבי אנוש שמה בצד קורות חיים של נשים מתוך הנחה שנשים מתאימות פחות ורצויות פחות לתפקיד, שהוא תובעני מאוד בשעות וכרוך בנסיעות רבות לחו"ל. ואכן, בעשר שנות קיומה של החברה גויסו שתי נשים בלבד לתפקיד מסוג זה".

אפשר ליצור המחשה ויזואלית של הקטגוריות המרכזיות בקטלוג הפרקטיקות, כפי שהודגם באיור 1 לעיל. ההמחשה משמשת אמצעי עזר בתהליך האיתור והמיפוי של הפרקטיקות על ידי קבוצת POV של נשים, וכן יכולה לסייע להצגת הקטלוג לשחקנים שונים בארגון.

ה. **אופן הסיווג של הפרקטיקות בקטלוג:** לאחר שנאסף מספר גדול של פרקטיקות מגדריות יש להחליט כיצד לסווג אותן בקטלוג. יש שתי אפשרויות של סיווג: אפשר להשתמש בסיווגים קיימים מראש, דוגמת רשימת הקטגוריות הגנריות שהוצגו לעיל אשר מבוססת על ניסיון מצטבר ממספר רב של ארגונים ומהמחקר האקדמי בתחום; לחלופין, אפשר לסווג את

הפרקטיקות המגדריות לפי מאפיינים ייחודיים ומקומיים של הארגון. כך, למשל, בארגונים שבהם קיימים הבדלים משמעותיים בין מגזרים שונים של כוח אדם, כגון עובדים קבועים לעומת זמניים או עובדי פס ייצור לעומת מנהלים, ייתכן שהקטגוריות הרלוונטיות לסיווג יהיו קשורות למאפיינים אלו של שיטת העסקה או של עבודה. לרוב, שימוש בשתי השיטות במקביל נותן מענה למגוון הפרקטיקות המגדריות אשר נחשפות בארגון.

3. השימוש בקטלוג הפרקטיקות

בנייה של קטלוג פרקטיקות מגדריות בארגון היא מלאכה שאינה מסתיימת לעולם. כל מפגש עם נשים בארגון, כל השתתפות בשיבה מקצועית או באירוע חברתי יכולים להניב דוגמאות לפרקטיקות נוספות שלא נכללו בקטלוג עד כה. מכאן שהקטלוג הוא כלי עבודה דינמי ומתפתח עבור סוכנת השינוי. הקטלוג מסייע לסוכנת השינוי בתכנון אסטרטגי של פעילותה מכיוון שעל בסיסו אפשר למקד את הפעילות ולקבוע סדרי עדיפויות באשר לנושאים שבהם יש לטפל ושעומדים יש להתמודד, וכן באשר לתהליכי השינוי שהסוכנת רוצה לקדם בארגון. סדר העדיפויות ייקבע על בסיס קריטריונים ושיקול הדעת של סוכנת השינוי והשותפות שלה ליוזמה. הקריטריונים יכולים להיות:

- ❖ פרקטיקה שמשפיעה על נשים רבות או על קבוצות רבות של נשים;
- ❖ פרקטיקה שמשפיעה על פרקטיקות נוספות;
- ❖ פרקטיקה שיש לה חשיבות משום שהיא כרוכה בהשלכות מזיקות במיוחד אשר דורשות טיפול דחוף;
- ❖ פרקטיקה שהיא בעלת חשיבות ערכית, מוסרית או מעשית לקבוצה שמובילה את השינוי.

הקריטריון של היתכנות השינוי בפרקטיקה הוא הקריטריון שלעיתים קרובות נתפס כמרכזי, אך מבחינתנו כלל לא מומלץ להשתמש בו. זאת משום ששאלת ההיתכנות בשלב מוקדם כל כך של התהליך מביאה לידי ביטוי את מגוון הטיעונים (משטרי ההצדקה) האפשריים השוללים שינוי ואינה מאפשרת ליוזם או לקדם את המהלך עצמו (להרחבה בנושא ראו פרק 1 להלן על אודות גיוס שותפים ובעלי ברית לתהליכי שינוי).

קטלוג עשיר של פרקטיקות מגדריות יכול להיות מוצג כדוח כתוב או בפורמט דיגיטלי (כמצגת, למשל). הפרסום וההצגה שלו משמשים, מעבר לתכנון האסטרטגי של עבודת סוכנת השינוי, לגיוס של כוח ולגיטימציה לנקודת המבט של נשים בארגון - העובדה שהוא נוצר בתהליך מתודולוגי סדור ושיטתי ומתוך ניסיון החיים של נשים בארגון נותנת לו תוקף גם בעיני מי שלא לקחו חלק בתהליך. הקטלוג הופך את נקודת המבט של נשים לגלויה ומדוברת בארגון, ותורם לתוקף ולגיטימציות שלה בעיני בעלי עניין שונים. ההצגה שלו בפורומים שונים בארגון היא חלק מתהליך מתן התוקף והמשקל לנקודת המבט של נשים, והיא מהווה בסיס ליצירת שיח עם נשים נוספות בארגון ולגיוס שלהן לטובת מהלכי השינוי. עם זאת, המבנה ההיררכי של ארגונים עלול להטעות, מכיוון שהוא יוצר את הרושם שהצגת תמונת המצב המגדרית לפתחו של מקבל החלטות בכיר היא צעד ראשון או הכרחי ביצירת שינוי מגדרי בארגון. קטלוג הפרקטיקות הוא תשתית לפעולה פוליטית בארגון (גיוס בעלי ברית ובעלות ברית - ראו פרק 1 להלן) ולכן יש לשקול ולתכנן אם, מתי ומול מי להציג אותו.

סיכום

מיפוי מגדרי של ארגון הוא תשתית חיונית לעבודתה של סוכנת שינוי בארגון. המיפוי מאפשר לאתר פרקטיקות ארגוניות מגדריות במגזרים השונים של הארגון וברמות השונות שלו, תוך הבנת השלכותיהן המדירות עבור נשים בארגון. ארגון הפרקטיקות בקטלוג סדור יוצר תמונה מפורטת ועשירה של חוויית העבודה של נשים בארגון מנקודת מבטן. קטלוג הפרקטיקות מסייע לסוכנות שינוי ליצור תוכנית אסטרטגית לפעולה לקידום שוויון מגדרי בארגון, ומסייע ליצור סולידריות בין נשים ואף לגייסן כסוכנות שינוי פעילות. הקטלוג הוא כלי דינמי שכן זיהוי ואיתור של פרקטיקות מגדריות מדירות בארגון הוא תהליך מתמשך, וככל שמאפייניהן של הנשים המצטרפות לתהליך האיתור מגוונים יותר (ממיקומים ארגוניים שונים, בעלות ותק ותפקידים שונים, מסיטואציות חיים שונות וממאפיינים חברתיים שונים), כך ייתן הקטלוג ביטוי מקיף יותר לנקודות מבט מרובות יותר של נשים בארגון.

פרק ה: מצב המגדר בארגון - ניטור כמותני

הקדמה

סוכנות שינוי הפועלות לקדם שינוי מגדרי בזירות ארגוניות שונות נתקלות לרוב בצורך בנתונים סטטיסטיים אמנים ומבוססים על מנת לבחון את מצב המגדר בארגון ולתמוך בשינוי המגדרי שהן מנסות לקדם ולהטמיע (ראו למשל Demetriades 2010). צורך זה יכול לעלות מצד הסוכנות עצמן, אשר מעוניינות לעקוב אחר מגמות של שינוי באישויון המגדרי בארגון לאורך זמן ולבסס את הצורך בשינוי מגדרי לצמצום האישויון. נתונים כמותיים נתפסים כאובייקטיביים וכמוכיחים את קיומו של האישויון, ומקנים אמינות לטיעוני סוכנות השינוי בדבר הצורך בשינוי. הצורך בנתונים סטטיסטיים על אודות פערים מגדריים יכול לעלות גם כדרישה מצד שחקנים בעלי עניין שונים בארגון, אשר מבקשים "הוכחות" מספריות לטענות על אודות חוסר הוגנות מגדרית בפרקטיקה כלשהי. מכאן שנתונים סטטיסטיים הם שחקנים לא אנושיים המקנים כוח לסוכנות השינוי במאמצי הגיוס של בעלי ברית לשינוי המגדרי שהיא מקדמת בארגון. כוחם של הנתונים טמון באמינותם ובעדכניותם, ביכולת ליצור על בסיסם השוואה אל מול המצב המגדרי בארגונים אחרים, וביכולת לאפיין באמצעותם מגמות שינוי לאורך זמן. כשחקן לא אנושי הם יכולים לסייע אפוא לסוכנות השינוי לבסס את טיעוניה ולשלול טיעונים מתנגדים.

בבואנו לחפש נתונים סטטיסטיים רלוונטיים לסוגיות שבהן אנו עוסקות, לעיתים קרובות אנו מתאכזבות לגלות שהנתונים כלל אינם נאספים, או לחלופין נאספים על פי הגדרות שאינן עונות על הצרכים שלנו כסוכנות שינוי או אינם מפולחים מגדריים. במקרים אחרים נגלה שקיימים נתונים רלוונטיים אך הם אינם נגישים לנו. מכאן שאיסוף הנתונים ובניית מסד אמין, מבוסס ועדכני כתשתית לתמונה של מצב המגדר בארגון הם אקט פוליטי ותהליך שינוי מגדרי בפני עצמו. על אף קשיים אלו אנו רואות חשיבות רבה ביכולת להציג תמונת מצב כמותנית על מצבם של נשים וגברים בארגון משום שהיא כלי רב עוצמה בסימון פערים מגדריים בארגון, בקביעת סדרי עדיפויות לפעולה ובגיוס בעלי ברית ובעלות ברית. כיצד אפוא נגבש תמונת מצב זו? מהם הנתונים הנדרשים לשם כך? בפרק זה נדון בסוגיות אלו מנקודת מבטה של סוכנות השינוי.

מטרות

בניית תמונת מצב מגדרית בארגון היא מאמץ המצריך משאבים לא מעטים של זמן וכוח אדם, ולפעמים אף תקציב ייעודי. אם כן, לשם מה נדרשת תמונת מצב זו? ראשית, מיפוי של פערים מגדריים בתחומים שונים (ייצוג, תגמול, עוצמה וכדומה) יכול לסייע לזיהוי בעיות ופערים וליצירת סדרי עדיפויות בנושאים לטיפול - הן מול הנהלת הארגון אך גם עבור סוכנות השינוי עצמה. שנית, ניטור מצב המגדר בארגון, קרי מעקב לאורך זמן, מאפשר לזהות מגמות שינוי, אם קיימות, ומהווה משוב עבור מקבלות ההחלטות בארגון באשר למאמצים הארגוניים לקדם שוויון מגדרי. שלישית, תמונת מצב מגדרית היא כלי המאפשר להנכיח את נקודת המבט של נשים בארגון; הנתונים (אינדיקטורים) אשר נבחרים להיות חלק מתמונת המצב, שיש להם זיקה לפרקטיקות אשר זוהו על ידי קבוצת POV של נשים; הדיון על תמונת המצב ברמות השונות של הארגון; הצורך של שחקנים

שונים בארגון לספק נתונים לטובת תמונת המצב - כל אלה מנכחים את נקודת המבט ומסייעים ליצור דיון במצב המגדר באופן כללי, וכן ליצור שיבושים ומחלוקות בהתייחס לפרקטיקות ספציפיות. ולבסוף, יצירת תמונת מצב מחייבת איסוף של נתונים רגשי מגדר (נתונים סטטיסטיים בנושאים שונים המפולחים מגדרית - הן בהתייחס לנשים וגברים, והן בהתייחס לתת־קבוצות מגדריות לפי גיל, סקטור ארגוני או משתנה רלוונטי אחר), ולכן מהלך ליצירת תמונת המצב יכול להשפיע על אופן איסוף הנתונים בארגון.

התערבות

כיצד ניצור את התמונה של מצב המגדר בארגון? כיצד נבחר את האינדיקטורים הרלוונטיים לתמונת המצב? אילו נתונים היא תכלול? מהי המשמעות של הנתונים וכיצד אפשר לפרש אותם? להלן נציע מודל פעולה ליצירת תמונת מצב מגדרית בארגון מתוך הבנתה כשחקן לא אנושי ברשת הארגונית.

1. מודל מארגן לבחירת האינדיקטורים

בכל ארגון יש למקד את האיסוף והניטור של הנתונים בסוגיות הרלוונטיות והמשמעותיות עבורו. לכן מומלץ להגדיר מראש חזון ארגוני בהקשר של שוויון מגדרי, כלומר להגדיר את השאיפות המרכזיות בארגון בכל הנוגע לשילוב שוויוני ומכבד של נשים במסגרתו. חזון זה יכול להיות מוגדר על ידי הנהלת הארגון, אך אפשר ורצוי שיוגדר גם על ידי סוכנת השינוי במשותף עם קבוצת POV של נשים, כך שיביא לידי ביטוי את הסוגיות המשמעותיות עבורן וינכיח את נקודת מבטן בארגון. אנו מציעות שחזון זה יתייחס לכל אחד מארבעת הממדים המרכזיים להלן:

- ❖ נשים משתתפות השתתפות רחבה, משמעותית וייצוגית במגוון הדרגים והסקטורים הארגוניים.
- ❖ נשים הן בעלות השפעה בארגון ומשתתפות בעיצוב המציאות הארגונית.
- ❖ נשים מפיקות תועלת, מרוויחות ומתוגמלות באופן שוויוני בארגון.
- ❖ נשים מרגישות חלק אינטגרלי מהארגון, נהנות מעבודתן ומשייכותן לארגון, וחשות בטוחות ומכובדות במסגרתו.

הנתונים אשר ייאספו ויוצגו בתמונת המצב של המגדר בארגון יהיו אינדיקטורים למצב המגדר בארגון בכל אחד מהממדים לעיל. הנתונים יכולים להעיד על מצב הנשים או על פער בין נשים לגברים (פער מגדרי). כך למשל:

- ❖ **השתתפות:** שיעור הנשים לעומת שיעור הגברים בסקטורים ובדרגים שונים, בגיוסים ובקידומים לפי סקטורים ארגוניים, בשוקי עבודה פנימיים ובזכייה במכרזים, ורמת הסדרגציה התעסוקתית.
- ❖ **השפעה:** שיעור הנשים לעומת שיעור הגברים בדרגי ההנהלה השונים (בכירים, דרגי ביניים, עתודה ניהולית, ועד מנהל, דירקטוריון) ובמוקדי קבלת החלטות (פורמליים ובלתי פורמליים).
- ❖ **תגמול:** שיעור הנשים לעומת הגברים בהסדרי העסקה שונים (הסכם קיבוצי, עובדי קבלן או עובדים של חברות כוח אדם, דור א, דור ב, חוזה אישי וכיוצא באלה), רמת השכר, נגישות לתוספות שכר, היקף משרה, היקף עבודה בלתי מתוגמלת ועוד.

❖ **שייכות וביטחון:** שביעות רצון, היקף תלונות על הטרדה, היקף פניות לקו חם ועוד.

מכיוון שבכל ארגון נאספים נתונים רבים מאוד ומסוגים שונים (למשל נתוני שכר ותגמול, הערכה וקידום, שביעות רצון העובדות, תקציב ועוד), אנו ממליצות שבחירת הנתונים תיעשה גם בזיקה הדוקה לפרקטיקות המגדריות אשר קבוצת נקודת המבט של נשים זיהתה ומיפתה (ראו פרק ד לעיל - קטלוג הפרקטיקות המגדריות). זיקה זו תסייע להבטיח שתמונת המצב אכן תגובש מנקודת המבט של נשים ושהצגתה תסייע בהנכחת נקודת מבט זו בדרגים השונים של הארגון. כך, למשל, אם זוהתה פרקטיקה המקשה על נשים לצאת להכשרות לתפקידי ניהול בכירים, הנתון הכמותי שצריך להיאסף ביצירת תמונת המצב הוא שיעור הנשים לעומת שיעור הגברים בקרב המועמדים לקורסים אלו ובקורסים עצמם.

2. איסוף הנתונים

כאמור, בכל ארגון קיים מגוון עשיר של נתונים ומאגרי מידע. אלה מצויים ברשותם של שחקנים ארגוניים שונים (מחלקת משאבי אנוש, מחלקת כספים, חשבת, רואת חשבון חיצונית, ממונה על מניעת הטרדה מינית, ועוד ועוד) ובתצורות שונות (ברמת הפרט, עם או בלי פרטים מזהים, סטטיסטיים, מפולחים מגדרית או לא, נתונים לאורך זמן או נתונים נקודתיים ועוד). במרבית המקרים נתונים אלו אינם נגישים באופן ישיר לסוכנות השינוי והן צריכות לבקש אותם משחקנים שונים שאינם תמיד שמחים לשתף בהם, או שכדי לספק את הנתונים נדרשת התאמה הלוקחת זמן רב. פניות למחזיקי נתונים בארגון הן בפועל מאמצי גיוס - אנו זקוקות לשיתוף פעולה מצד מחזיקי הנתונים בארגון ומגייסות אותם כדי שיעבירו אלינו נתונים בפילוח ובתצורה המתאימים למטרותינו. אפשר להיעזר בפרק ו להלן, העוסק בגיוס שותפים ובעלי ברית, על מנת להיערך לביצוע פניות אלו.

סוגיה נוספת שעליה יש לתת את הדעת היא אילו נתונים חסרים - למשל, באילו תחומים לא נאספים כלל נתונים, או לגבי אילו תת־קבוצות בארגון חסרים נתונים. נקודת המבט המגדרית חושפת את היעדרם של נתונים ויכולה להניע את איסופם. פעולה זו כשלעצמה היא מהלך של שינוי מגדרי בעל חשיבות רבה, שכן היעדר נתונים מגדריים הוא אינדיקציה לכך שאיסוף הנתונים אינו נעשה (גם) מנקודת מבט של נשים, ושהנושאים המגדריים שבהם חסרו נתונים אינם במוקד תשומת הלב הארגונית.

ביצירת תמונה של מצב המגדר אפשר לשלב בין נתונים כמותניים ובין התחושות והחוויית של נשים שעלו בקבוצת POV (נתונים איכותניים). זוהי דרך נוספת להנכיח בארגון את נקודת המבט של נשים על הפרקטיקות הארגוניות, במיוחד בתחומים שבהם חסרים נתונים כמותניים.

סוכנות שינוי שאחראיות על גיבוש תמונת מצב מגדרית עלולות לגלות שהן משקיעות את כל זמןן ומרצן בהשגת נתונים, בהבנתם, בהתאמתם לצורכיהן ובארגון הצגתם. כלי שאמור להיות תשתית לפעילות ולמאמצים לקידום שוויון מגדרי הופך להיות לעיתים חזות כל פעילותן בארגון. על מנת להימנע מכך אפשר להגביל את היקף הניטור הכמותי, הן מבחינת כמות האינדיקטורים והתת־פילוחים שלהם והן מבחינת מספר נקודות הזמן המשמשות לזיהוי מגמות. אפשר גם לבנות תוכנית עבודה מתמשכת על פני כמה שנים אשר במסגרתה מתווספים אינדיקטורים לניטור הכמותני כך שמאמץ האיסוף נפרס על פני תקופת זמן ארוכה.

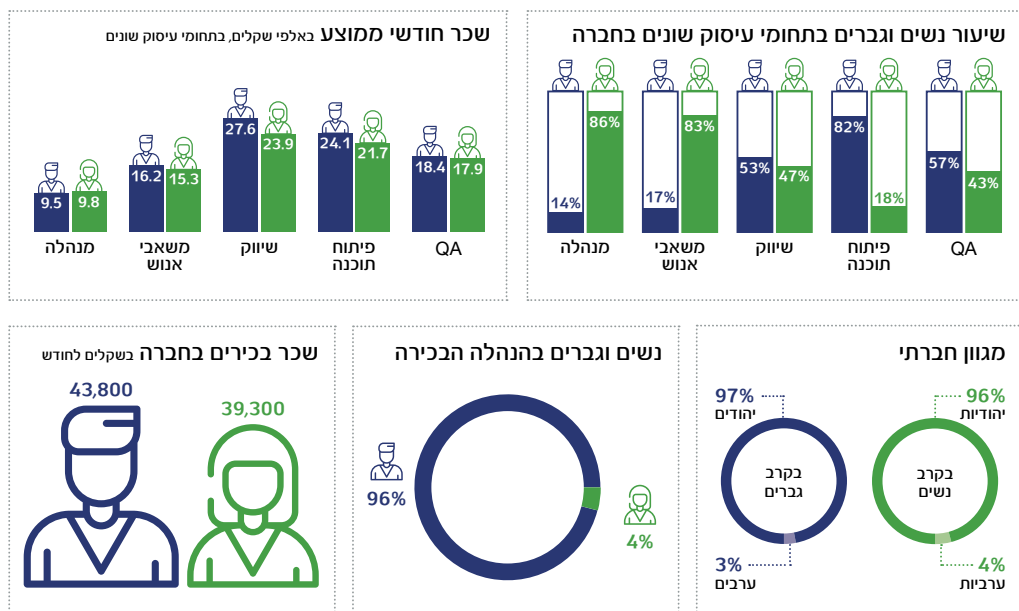
3. פירוש הנתונים וזיהוי משמעויות

הצגה של נתונים מסוגים שונים בארגון היא פתח לזיוכוח בין שחקנים בעלי עניין באשר לפירוש ה"נכון" ולמשמעויות שאפשר לגזור מהנתונים, וכן בנוגע לאמינותם ולרלוונטיות שלהם. תמיד יהיו שחקנים שינסו לערער על הנתונים, יפרשו אותם באופן שונה או יציעו נתונים אלטרנטיביים המקדמים את נקודת מבטם. לכן אנו ממליצות להציג את תמונת המצב ואת הנתונים שבמסגרתה לבחינה ולפרשנות של סוכנות שינוי נוספות, קבוצת POV של נשים ומומחיות רלוונטיות טרם הצגתם בארגון, על מנת לצמצם את היכולת של שחקנים בעלי עניין בארגון לערער על האמינות של תמונת המצב, על הפרשנות שלה או על המשמעויות שאנו גוזרות ממנה.

4. פעולה על בסיס תמונת המצב

הנתונים והתמונה הכללית של מצב המגדר הם שחקן לא אנושי שממש את סוכנות השינוי בתהליך הגיוס של שותפים לתמיכה במאמצי השינוי. מומלץ להציג את תמונת המצב בפורמט ויזואלי ידידותי וקל להבנה (ראו לדוגמה איור 2). יצירת זיקה בין תמונת המצב המגדרית ובין החזון של הארגון באשר לשוויון מגדרי יכולה גם היא להעצים את כוחה של תמונת המצב בסיטואציות של גיוס וקבלת החלטות, שכן אפשר באמצעותה להצביע על פערים בין המציאות הקיימת ובין החזון שאליו הארגון שואף. כפי שצוין לעיל, כוחה של תמונת המצב טמון בעדכניות ובאמינות של הנתונים, בפרשנות שאי אפשר לערער עליה, וביכולתה להצביע על מגמות לאורך זמן ועל הפער בין המצב בארגון ובין המצב בארגונים אחרים.

איור 2: תמונת מצב המגדר בארגון (המחשה)



סיכום

למספרים ולנתונים יש כוח רב בהנעת תהליכים בארגונים, ולכן תמונה של מצב המגדר המציגה נתונים אמנים ומבוססים שקשה להתווכח איתם היא כלי רב עוצמה עבור סוכנות של שינוי מגדרי. הנתונים והמספרים נתפסים כ"אמת" ארגונית והופכים בעצמם למשטר הצדקה בעל עוצמה שיכול לאלץ את הארגון להתמודד עם חסמים ופערים מגדריים. תהליך היצירה של תמונת המצב הוא פלטפורמה לבניית סולידריות בקרב נשים ולגיוסן לפעולה, בזכות מפגשים המאפשרים למגוון נשים בארגון להשתתף בניסוח הפרשנות של הנתונים ובהקניית משמעות לתמונת המצב מנקודת מבטן. תהליך זה כשלעצמו הוא גם התערבות ארגונית שכן בארגונים רבים קיימת נטייה שלא להנגיש נתונים בקלות, ולכן עצם איתור הנתונים הרצויים וקבלת הרשאה להשתמש בהם מחייבים גיוס של שחקנים ארגוניים שונים, נשים וגברים. זהו הישג משמעותי בפני עצמו.

שער שני

גיוס בעלי ברית ובעלות ברית לנקודת המבט של נשים בארגון

פרק ו: גיוס שותפים ושותפות

הקדמה

יחסי הכוח בין נקודת המבט של נשים והחווייה המשתקפת בה ובין שלל השחקנים הארגוניים המשוקעים בפרקטיקה הקיימת בצורות שונות הם יחסי כוח אסימטריים. חשיפת נקודת המבט של הנשים מערערת את הסדר הקיים, מכיוון שמשמעותה היא שיבוש ושינוי של פרקטיקות שגורות, רוטיניות ושקופות אשר בהן משוקעים שחקנים ארגוניים רבים. לרוב, הסוכנות מעטות והשחקנים הארגוניים רבים, ויש להם כוח שלנשים אין: נקודת המבט שלהם מכוננת את הפרקטיקה, והלוגיקות המקצועיות שלהם, האינטרסים, הצרכים והתגמולים שלהם באים לידי ביטוי באופן שבו הפרקטיקה מאורגנת; בכוחם לשמר את הפרקטיקה ובכוחם לשנות אותה. לכן, המסע של נקודת המבט של נשים אל זירות ההכרעה של הארגון הוא מסע של בניית כוח חזק דיו על מנת לאלץ את השחקנים השונים ומקבלי ההחלטות להביא בחשבון את נקודת המבט של הנשים, ולתת לה משקל וחשיבות בבואם להכריע בנוגע לאופן הארגון של הפרקטיקה הארגונית.

הדרך לבסס את נקודת המבט של נשים ככוח כופה ומאלץ היא לגייס אליה את כוחם של שחקנים נוספים כבעלי ברית. ככל שהסוכנות מגייסת בעלי ברית רבים יותר כך גדל כוחה הכופה והמאלץ של נקודת המבט בזירות ההכרעה. ככל שנקודת המבט צוברת תומכים רבים יותר כך קשה יותר להתנגד לה, להתעלם ממנה ולהשתיק אותה. אחד הכשלים הגדולים בתהליכים יזומים של שינוי מגדרי הוא האמונה כי חשיפת נקודת המבט בפני בעלי הכוח מספיקה כשלעצמה על מנת לגרום להם לבצע את השינוי הנדרש בפרקטיקה, אשר יהפוך אותה למכלילה. גישה זו אינה מעריכה מספיק את הכוח המושקע בשימור הפרקטיקה המדירה כפי שהיא. כדי ששינוי יצליח אין מנוס מלשלב פעולות של גיוס בעלי ברית, תמיכה וכוח לטובת תהליך השינוי. לכן סוכנות שינוי היא גם סוכנות גיוס. זהו הן קושי והן אתגר עבור סוכנות שינוי: רובנו מורגלות לפעול מתוך ובשם התפקיד הארגוני שלנו, על פי הכללים הבירוקרטיים ו"בערוצים המקובלים". אולם מימוש של שינוי לטובת שוויון מגדרי מחייב חריגה מכללים פורמליים אלו והתנהלות גם ברובד הבלתי פורמלי של הארגון. במקרים רבים, רובד זה הוא חשוב ובעל השפעה מכרעת בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון.

בפרק הנוכחי אנו מתארות דרכי פעולה שונות לגיוס שותפים ולגיוס תמיכה מצד שחקנים שונים בארגון, תוך פירוט של צעדים קונקרטיים לזיהוי של שחקנים בעלי משמעות לתהליך השינוי וציון אופני הגיוס המתאימים להם. מניסיוננו, סוכנות השינוי נרתעות מלנקוט צעדים אלו במפגש הראשוני עם השחקנים הרלוונטיים, אולם אנו מציעות לראות את רכישת המיומנות והניסיון ביכולות המוצגות בפרק זה כאתגר. מיומנויות אלו משקפות בסופו של דבר יכולות של קריאה והבנה של הזולת, בניית שיתופי פעולה וגיוס של סולידריות בקרב שחקנים שונים, ולכן הן בעלות ערך אף מעבר לתועלת שיש בהן לקידום של שוויון מגדרי בארגון.

פרקטיקות של גיוס בעלי ברית ובעלות ברית

אם כן, ככל ששחקנים ארגוניים רבים יותר המשוקעים בפרקטיקה יתמכו וישתתפו בשינוי הפרקטיקה הקיימת לפרקטיקה מכלילה מנקודת המבט של נשים, כך יגדל הסיכוי לצבור די כוח כופה ומאלץ על מנת לשנות בפועל את הפרקטיקה. הדרך להפוך שחקנים משוקעים לבני ברית היא באמצעות גיוס (mobilization), כלומר רתימת כוחו של השחקן לטובת מהלך השינוי. בתהליך גיוס הכוח לשינוי מגויסים בעלי עניין חשובים ומרכזיים לביצוע של פעולה במסגרת מהלך השינוי - פעולה אשר מקדמת את הטמעת הפרקטיקה החלופית בארגון. ככל ששחקנים רבים יותר המשוקעים בפרקטיקה מבצעים פעולות התומכות בנקודת המבט של הנשים, אשר מיוצגת על ידי סוכנת השינוי, כך גדלים התוקף, המשקל, הלגיטימציה וההשפעה של נקודת המבט של נשים בעיצוב הפרקטיקה הארגונית.

אקט הגיוס שם את השחקן בסיטואציה שבה הוא מוכן לבצע פעולה שמשרתת את שינוי הפרקטיקה המדירה לפרקטיקה מכלילה. הפעולה שלשמה מגויס השחקן יכולה להיות אי־התנגדות, תמיכה, עידוד, החלטה או נקיטת פעולה מעשית תומכת (לדבר עם מישהו, לשכנע מישהו, לבדוק משהו, לבצע משהו). היכולת לגייס שחקן היא יכולת מורכבת: היא דורשת בניית מפה של יחסי כוח ארגוניים, פענוח נקודת המבט של השחקן, התאמת דרך הגיוס לאופן המשוקעות של השחקן בפרקטיקה, יכולת מילולית טובה וחשיבה מהירה. להלן נציג מתווה כללי של תהליך הגיוס.

1. זיהוי שחקנים המשוקעים בפרקטיקה

זיהוי ופענוח של פרקטיקות מדירות על ידי סוכנת שינוי או קבוצת נקודות מבט, ואף הצעת חלופות הוגנות ויעילות, אינם מספיקים להטמעת השינוי המגדרי בארגון אלא הם רק תחילתו של התהליך. ארגונים הם רשתות סבוכות של שחקנים וכל פרקטיקה מערבת רבים מהם, חלקם פנים־ארגוניים וחלקם חיצוניים לארגון וקיימים בסביבתו המוסדית. לפיכך, מימוש השינוי מצריך התמודדות בתוך הרשתות הארגוניות־פוליטיות בארגון ובסביבתו על מנת לאסוף כוח לשינוי מאזן הכוחות סביב הפרקטיקה הקיימת. מסיבה זו הצעד הראשון בתכנון הפעולה בשדה הארגוני הוא זיהוי השחקנים המקיימים את הפרקטיקה, מתחזקים ומשמרים אותה לאורך זמן וארגונים ברשימה סדורה של שחקנים.

באופן מעשי, יש להתחיל עם רשימת השחקנים המשוקעים בפרקטיקה המדירה או בפרקטיקה החלופית. ב"משוקעות" (embeddedness) הכוונה היא לכך שהשחקנים הם אלמנטים פעילים בפרקטיקה, הם חלק ממנה, ויש להם תפקיד פעיל בתפקוד שלה, בשימור שלה או בשינוי שלה. אלה יכולים להיות בעלי תפקידים הרלוונטיים ישירות לקבלת החלטה או הכרעה באשר לשינוי שהקבוצה מנסה לקדם, מנהלים השותפים לקיום הפרקטיקה המדירה כפי שהיא קיימת בהווה, או עובדים אשר יידרשו לקיים את הפרקטיקה החלופית כפי שהקבוצה שואפת שהיא תתקיים. מובן כי יכולה להתקיים מידה רבה של חפיפה בין רשימות אלו, מאחר שבדרך כלל לאותם שחקנים תהיה נגיעה הן בפרקטיקה הקיימת והן בחלופית.

שלב זה דורש היכרות מעמיקה וחיכוך עם הפרקטיקה הארגונית בפרט ועם הארגון בכלל. גיבוש של רשימת השחקנים דורש מהלכי בירור ואיסוף מידע ספציפי וקונקרטי על הארגון, מבנהו, התרבות והפוליטיקה הפנימית שלו, מבנה הסמכויות, מוקדי קבלת ההחלטות ועוד. נדרשים גם ידע והיכרות עם הסביבה המוסדית החיצונית של הארגון, קרי גופים ובעלי תפקידים הרלוונטיים לפרקטיקה המדירה או החלופית. רשימת השחקנים צריכה להיות ספציפית וקונקרטית: בעלי תפקידים (כגון חשב, מנהל משאבי אנוש, ראש צוות פיתוח, מנהלת מחלקת רכש ועוד) ומוסדות מוחשיים. כפי שכבר ציינו לעיל, ולמרות הפיתוי הגדול, רשימת השחקנים אינה יכולה לכלול מושגים מופשטים כגון "החינוך", "התרבות", "הרגלים", "סוציאליזציה" או "הסללה", ואף לא "שוביניזם" ו"פטריוארכיה", מכיוון שמושגים מופשטים אינם מושא להשפעה או להתערבות מקומית ולרוב הם אינם בסיס לעבודה מעשית ברמת קבוצת הפעולה.

כאמור, המבחן העיקרי להכללת שחקן בעל עניין כלשהו ברשימה הוא **מבחן המשוקעות**: האם וכיצד השחקן קשור לשימור הפרקטיקה הקיימת או ליישום ולהטמעה של הפרקטיקה החלופית. כל סוג של קשר הוא רלוונטי להכללה ברשימה: שחקן יכול להפסיד מויתור על הפרקטיקה הקיימת; שחקן יכול להפריע או להתנגד ליישום הפרקטיקה החלופית, לתמוך בו או לקדם אותה; שחקן יכול לספק הצדקה או תמיכה לקיום הפרקטיקה החלופית או לשימור הפרקטיקה הקיימת; שחקן יכול לספק משאב או תנאי הכרחי אחר לקיום הפרקטיקה החלופית. לגבי כל שחקן נרצה לברר ולדעת את אופן המשוקעות שלו בפרקטיקה - הקיימת ו/או החלופית. זיהוי השחקנים הוא הבסיס לתכנון תהליך השינוי. מערכי שחקנים אלו מייצגים מצד אחד את הכוחות הפועלים לשימור המצב הקיים, ומהצד האחר הם מסמנים היכן וכיצד צריך להתערב על מנת לייצר שינוי, כפי שיתברר בתיאור הצעדים הבאים.

2. איתור זירות הכרעה

במקביל לזיהוי השחקנים בעלי העניין, הסוכנת - או קבוצת הסוכנות - צריכה לאתר זירות הכרעה ארגוניות הרלוונטיות ליישום הפרקטיקה החלופית. גם כאן, בדומה לאופן שבו יצרה את רשימות השחקנים הרלוונטיים לפרקטיקות, עליה ליצור רשימה של שחקנים (בעלי תפקידים) שרלוונטיים לקבלת ההחלטות בכל זירת הכרעה. השחקנים שאנו מגייסות בתהליך אמורים לפעול בזירות ההכרעה על מנת לקדם את האימוץ והיישום של הפרקטיקה החלופית.

זירות הכרעה אינן חייבות להיות אירועים ממוסדים ופורמליים של הארגון, כגון ישיבות הנהלה, ישיבות דירקטוריון או הצבעות, אף שברור כי אלו הן זירות הכרעה קלאסיות. מפגש חברתי במסעדה או בפאב בסוף יום העבודה יכול גם הוא להיות זירת הכרעה, וכך גם שיחה קצרה במטבח או בעת רכיבת אופניים משותפת של חברים מהמשרד. זירות הכרעה יכולות להיות גם החלטה של אדם יחיד הרלוונטי לעניין, למשל בעלים, מנכ"לית או מנהל כלשהו בארגון. המבנה ההיררכי הפורמלי של ארגונים מושך את תשומת הלב אל הדרגים הבכירים ואנו נוטות להתייחס אליהם כזירות הכרעה, אולם לעיתים קרובות נגלה שמוקדי הכוח או זירות ההכרעה הרלוונטיות יכולים להתקיים גם ברמות או באתרים אחרים של הארגון.

כאשר הקבוצה מאתרת זירת הכרעה עליה לשים לב לכוח היישום שלה, כלומר לבחון אם להחלטה בזירה זו יש די כוח להביא למימוש החלופה. פעמים רבות החלטות מתקבלות ללא הכוח, הסמכות או האחריות הדרושים כדי לשנות את מאזן הכוחות המשמרים את הפרקטיקה המגדרית המדירה, וכך השינוי אינו מתממש בפועל. לעיתים החלטה המתקבלת בדרג גבוה אינה מתורגמת לשינוי ממשי בפרקטיקה הארגונית, מכיוון שמוקד הכוח ליישום השינוי נמצא בידי בעל עניין או קבוצת שחקנים שאינם בהכרח כפופים למוקד הכוח הראשי, או שיש להם אוטונומיה על אף הכפיפות הארגונית. בכל מקרה, זירת ההכרעה חייבת להיות רלוונטית לפרקטיקה הספציפית. פעמים רבות מנכ"לים המביעים מחויבות לשינוי המגדרי המוצע ואף מוכנים לגבולות אותו נתקלים בהתנגדות או בחוסר שיתוף פעולה של מנהל החטיבה הרלוונטי או של ועד העובדים, ואז מתברר כי אין בסמכותם או בכוחם הארגוני לכפות את היישום בשלב המימוש.

לזיהוי מדויק של זירות ההכרעה ולמיקוד תהליך השינוי יש שלוש מטרות עיקריות. המטרה הראשונה היא למנוע ירידה לטמיון של מאמצים, שעות עבודה ואף תקציבים הכרוכים בתהליכי שינוי דיפוזיים או כאלה שאינם ממוקדים בזירת ההכרעה המדויקת של הפרקטיקה. כך קורה שתגובות מחאה רבות, כמו החתמה על עצומה, הפגנה ואפילו קמפיין ציבורי מושקע, לעיתים אינן מכוונות או אינן פונות לזירות ההכרעה הרלוונטיות, או אינן בעלות יכולת להשפיע עליהן. המטרה השנייה היא להניע את השחקנים הרלוונטיים אל זירת ההכרעה המדויקת. כוחם של שחקנים ארגוניים לסכל או לקדם את יישום הפרקטיקה החלופית בא לידי ביטוי בזירת ההכרעה. לכן תהליך השינוי הוא במידה רבה תהליך גיוס של כמות משמעותית ומספיקה של שחקנים, והנעה (מוביליזציה) שלהם לזירות ההכרעה הנכונות בזמנים המתאימים. ולבסוף, המטרה השלישית של זיהוי זירת ההכרעה היא למקד את פעולת הגיוס וההנעה בשחקן הארגוני עצמו. התרומה של שחקן לתהליך השינוי תבוא לידי ביטוי בפעולה מסוימת שינקוט בדרך אל זירת ההכרעה או במסגרתה (למשל גיוס של שחקנים נוספים או הצבעה אישית בעד). יש מקום לתכנן פעולה זו בהתבסס על הבנה מעמיקה של נקודת המבט של השחקן, כפי שמוסבר בצעד הבא.

זירת ההכרעה אינה אתר מקובע. אנו יכולות להבין ולזהות זירות הכרעה שונות ככל שמתקדם תהליך השינוי, ולשנות את מיקוד המאמצים בהתאם. לעיתים מה שנדמה בשלב מסוים של התהליך כזירת הכרעה מרכזית (למשל המנכ"ל) מאבד מתוקפו ככל שהתהליך מתקדם, לנוכח הצטרפותם של שחקנים בעלי עניין חדשים או לאור תגובות שונות של שחקנים, ומתברר כי זירת ההכרעה נמצאות במקום אחר בארגון (למשל באגף הכספים או במחלקת משאבי אנוש). מסיבות אלו זיהוי זירת ההכרעה הוא אחד ממוקדי הפענוח המתמידים (לצד זיהוי רשת השחקנים ועיצוב החלופה) בתהליך השינוי. הזיהוי עצמו דורש לעיתים קרובות עבודת חקר ולמידה מצד סוכנות השינוי; גם סוכנות המעורות היטב בארגון ומכירות אותו לעומק צריכות לעיתים לבצע בירור באשר לזירות ההכרעה.

3. שיבוש (פרובלמטיזציה) ומחלוקות

השינוי המגדרי כרוך בפרימה, שיבוש וארגון מחדש של פרקטיקות ארגוניות, על מנת להטמיע ולהשגיר בארגון פרקטיקה חלופית מכלילה. מטרת פעולת השיבוש היא להפוך את הפרקטיקה המגדרית, שלרוב מאופיינת בכך שהיא טבעית, בלתי נראית ומובנת מאליה, לפרקטיקה בלתי מובנת מאליה או מאותגרת - או במילותיו של ברונו לאטור (Latour 1987; 2005), "לפתוח את הקופסה השחורה".

פעולה זו צריכה להיות מתוכננת ויזומה, להפנות את תשומת הלב לפרקטיקה המגדרית ולהטיל בה ספק. השיבוש אינו חייב להיות מתריס, אף שלעיתים יש צורך בפעולה הפגנתית וכולטת כדי למשוך את תשומת הלב לפרקטיקה ולבעייתיות שלה.

דוגמאות לפעולות של שיבוש הן שביתה של עובדות במפעל, מחאות פומביות, שיום וביוש (naming and shaming) במדיה חברתית, קטיעה של בדיחה סקסיסטית בדיון ואף הצבת דרישה לנוכחות של נשים בוועדות קידום - כל פעולה המשבשת את מהלך הדברים השגור בארגון, יוצרת מבוכה ומפנה קשב אל הפרקטיקה שביום־יום הארגוני היא טבעית, מובנת מאליה ואוטומטית.

פעולת השיבוש צריכה להיות חזקה דייה על מנת לערער על המובנות מאליה של הפרקטיקה המגדרית הקיימת. כפי שטענו, פרקטיקות הופכות לקופסאות שחורות כאשר תבנית היחסים בין השחקנים המשתתפים בקיום הסיטואציה המדירה היא אוטומטית, בלתי רפלקסיבית, נתפסת כמובנת מאליה ולכן שקופה. פעולת השיבוש לכל הפחות מערערת את חוסר הרפלקסיביות המתלווה לביצועה של הפרקטיקה. חלופות מכליליות טובות, כלומר פרקטיקות שמקשות על התנגדות לשינוי, הן חלק חשוב ביכולת לייצר שיבוש אפקטיבי. לעיתים, צורות התנגדות ומחאה מוכרות ומקובלות לפרקטיקות מדירות ומפלות מוטמעות לתוך הפרקטיקה עצמה והופכות אף הן לחלק ממנה. כך למשל, כאשר אישה מוחה ישירות על בדיחות שוביניסטיות בשיבה, התגובה במקרים רבים היא: "מה קרה לך? אנחנו רק מתבדחים", או "אין לך חוש הומור". המחאה והתגובה אליה הפכו עם הזמן לחלק מהפרקטיקה המגדרית המדירה - התגובה המחאתית (שבהתחלה שיבשה את הפרקטיקה) הפכה צפויה ושגורה כחלק מהסיטואציה המקיימת את הפרקטיקה, ואינה מונעת אותה או מפריעה להתמשכותה. כאשר קיימת חלופה מכלילה טובה וחזקה, קטנה היכולת לבטל בקלות את אקט השיבוש. כך למשל, בקבוצות נקודת מבט שונות ציינו נשים כי התערבות של אחד מהמשתתפים בעלי הסמכות בדיון (גבר או אישה), שאינו משתף פעולה עם ה"בדיחה" ואף מעיר עליה, יוצרת שיבוש אפקטיבי בסיטואציה.

אם השיבוש אפקטיבי, כלומר מפריע לזרימה החלקה והשקופה של היחסים סביב הפרקטיקה, ואם מוצעות במסגרתו חלופות אפקטיביות, יתעוררו סביבן מחלוקות רבות. מי שיעוררו את המחלוקות הם שחקנים המשוקעים בפרקטיקה הקיימת (ו/או החלופית), כלומר שחקנים שמעורבים ישירות בקיום הפרקטיקה המדירה ולכן גם בעלי נגיעה ישירה ליישום החלופה.

המחלוקות אינן רק סממן לשיבוש הפרקטיקה המגדרית אלא הן גם תורמות למהלך השינוי, מכמה סיבות. ראשית, המחלוקות גורמות לבעלי העניין הרלוונטיים לשינוי להיחשף. פעמים רבות, בתחילת הדרך קשה לזהות את כל רשת השחקנים המתחזקים את הפרקטיקה המגדרית, אך במצב של מחלוקת שחקנים פועלים כדי לגייס שחקנים אחרים על מנת להביא לידי הכרעה במחלוקות. לכן, באמצעות מעקב אחר הטענות וטענות הנגד במחלוקת אנו יכולות לזהות שחקנים חשובים נוספים המשתתפים במהלכי השינוי. כך למשל, אם שחקן מסוים מצטט מחקרים ונתונים המבטאים התנגדות לשינוי, או אם שחקן אחר מציג קשיי תחבורה כמכשול או כקושי ליישום החלופה, או אם שחקן נוסף מביע התנגדות של קבוצה מסוימת בארגון לשינוי - הם מסמנים עבורנו שחקנים חשובים שאולי לא זיהינו במיפוי הראשוני של רשת השחקנים האנושיים והבלתי אנושיים: מחקרים ונתונים, מצב הכבישים או מחסור בכלי רכב, או קבוצת אנשים ספציפית בארגון.

שנית, המחלוקות מאפשרות לזהות מראש את משטרי ההצדקה שישמשו בזירת ההכרעה. כזכור, **משטרי הצדקה** הם צורת התקשורת שדרכה שחקנים מגייסים שחקנים אחרים ככוחות כופים ומאלצים במחלוקות ובזירות ההכרעה. במילים אחרות, אפשר להבין משטרי הצדקה כחומר שממנו בנויות המחלוקות, שכן כל צד מטיח אותם בצד השני. לכן משטרי ההצדקה הם ביטוי מוחשי לכוח אשר מאפשר לפרקטיקה המגדרית להתקיים ומתחזק את ההדרה שהיא מייצרת. מסיבה זו, איתור מוקדם ככל האפשר של משטרי ההצדקה המשמשים במחלוקות יכול לסייע לסוכנות השינוי לעשות בהם שימוש במהלכי השינוי - לנטרל משטרי הצדקה מסוימים או לייצר ולקדם משטרי הצדקה נגדיים. ולבסוף, המחלוקות לא רק חושפות את השחקנים ואת משטרי ההצדקה שלהם אלא גם מייצרות עניין ומעורבות של שחקנים רבים בתהליך, תומכים ומתנגדים כאחד; עניין ומעורבות שבלעדיהם תהליך השינוי יתקשה להתקדם. כפי שצינו לעיל, זוהי האנרגיה שמניעה את תהליך השינוי, שכן היא מייצרת סיטואציות שבהן אפשר לבצע מהלכים של גיוס שחקנים בעלי עניין, ומעוררת את הצורך לקבל החלטות ולהכריע.

4. פענוח נקודות מבט

פענוח נקודות המבט (POV – Points of View) של שחקנים בעלי השפעה על הפרקטיקה החלופית הוא מרכיב מובנה בעבודת הקבוצה. הפענוח נועד לאפשר לחברות הקבוצה לזהות את הדרכים האפשריות לגיוס כוחו של השחקן לטובת מהלך השינוי ואת **פוטנציאל הפעולה** של השחקן - כלומר את הפעולות שאפשר לצפות מהשחקן לעשות לצורך קידום מהלך השינוי.

פענוח נקודת מבט אינו הבנה פסיכולוגית עמוקה ומקיפה של המערך הנפשי, האישיותי או הביוגרפי של השחקן, אלא הבנת האופן שבו הוא משוקע בפרקטיקה הקיימת או החלופית ושממנה נגזר יחסו אליה. ניתוח ה-POV הוא ניתוח פרשני המציע אפשרויות ליהוי נקודת המבט של השחקן ולהפניית תשומת לב לאלמנטים רלוונטיים בתוכה, כדי להתוות על פיה את אופני הפעולה לגיוסו. פענוח ה-POV מתבצע באמצעות מענה לארבע שאלות, וארבע התשובות יחד מייצגות את האופן שבו השחקן משוקע בפרקטיקה:

א. סיטואציה ארגונית: מהם הכוחות המכפלים (כופים ומאלצים) את עמדתו של השחקן ביחס לפרקטיקה? הנחת המוצא היא ששחקן אינו בוחר את עמדתו ביחס לפרקטיקה באופן חופשי, אלא שבחירה זו נעשית או מתעצבת בתגובה לכוחות שונים אשר מכפלים את יחסו אל הפרקטיקה. כוחות אלו יכולים להיות התפקיד הארגוני שלו, כפיפות או מחויבות לשחקנים אחרים, חשש משחקנים אחרים ואף אילוצי זמן או משאבים. במילים אחרות, כל שחקן נתון בעצמו ביחסים עם שחקנים אחרים אשר משפיעים על יחסו אל הפרקטיקה ומאלצים את תפקידו בקיומה. לאור זאת נרצה לפענח מהם הגורמים המשפיעים על יחסו, עמדתו ופעולתו של השחקן ביחס לפרקטיקה החלופית ומהו אופי השפעתם. לדוגמה, בארגון ציבורי נעשה ניסיון לשנות את יחסי השירות בין המזכירות ובין המנהלים, יחסים שנתפסו על ידי המזכירות כמשפילים עבורן. במסגרת השינוי ניסו למסד נוהל שלפיו מזכירות לא יגישו קפה למנהלים, אלא יוקמו פינות להכנה עצמית של קפה. ראש אגף משאבי האנוש סירב באופן עקבי לאשר את הנוהל החדש למרות התבטאויות ערכיות תומכות שהשמיע. ניתוח ה-POV הציע כי הוא

חשש מתגובתם של עמיתיו המנהלים למה שיכול להיתפס על ידם כפגיעה בפריבילגיות שלהם בארגון. במונחים שלנו, האינטראקציות שלו עם המנהלים הבכירים האחרים ומעמדו ביניהם היו כוח כופה ומאלץ (כופל"ץ) בעיצוב יחסו לפרקטיקה החלופית.

ב. לוגיקות פעולה: מהן לוגיקות הפעולה המשמשות כמשקפיים שדרכם השחקן מתייחס לבעיות ארגוניות באופן כללי? לוגיקות פעולה הן דפוסי התייחסות ושיפוט קבועים של שחקנים, בדרך כלל מוסדיים, כלפי משימות ובעיות מקצועיות. בדרך כלל הן מוכתבות מתוך התפקיד הארגוני והמקצועי ומשקפות את האופן שבו השחקנים משתתפים בפרקטיקה. כך למשל, יועצים משפטיים יתייחסו לסוגיות ולבעיות שונות מבעד למשקפיים משפטיים, אנשי כספים יתייחסו אליהן דרך שיקולים של תקציבים ומקורות, אנשי משאבי אנוש - דרך שיקולים של פערי איזש וקידום, אנשי עסקים דרך שיקולי רווח והפסד, סטודנטים באוניברסיטה דרך השאיפה לחיסכון בזמן ובמאמץ, פוליטיקאים דרך סיכויי היבחרות מחדש וכדומה. למותר לציין כי לכל שחקן יכולה להיות יותר מלוגיקת פעולה אחת המנחה את פעולתו, ולעיתים אף לוגיקות סותרות.

ג. אינטרסים: האם השחקן ירוויח או יפסיד מיישום הפרקטיקה החלופית, ומה יהיה הרווח או ההפסד שלו? האינטרסים הם הצורה המעשית שבה השחקן יתייחס לפרקטיקה החלופית לאור הסיטואציה שבה הוא נתון ולנוכח לוגיקות הפעולה שלו. באמצעות הפענוח של האינטרסים הקבוצה מנסה לעמוד על ההשלכות של יישום החלופה עבור השחקן, ולאור זאת להבין אם הוא יתמוך ביישום החלופה או יתנגד לו.

ד. משטרי הצדקה: מהם הטיעונים העיקריים שהשחקן משמיע על מנת לקדם את עמדתו ביחס לחלופה? משטרי הצדקה הם הטיעונים ששחקנים שונים משתמשים בהם כדי להצדיק את עמדתם ביחס לפרקטיקה המגדרית המדירה וביחס לפרקטיקה החלופית. הסיטואציה, לוגיקות הפעולה והאינטרסים של השחקן יבואו לידי ביטוי בשימוש של השחקנים במשטרי הצדקה שונים. משטרי ההצדקה יכולים להיות לקוחים מתוך מערכת כללים מוסריים ("לא הוגן שנשים ירוויחו פחות מגברים"), כלכליים ("אם נשווה את השכר אז הארגון כולו יקרוס"), משפטיים ("אין חוק שמחייב ייצוג שוויוני לנשים בצוותי העבודה"), רגשיים ("חוסר הסיכוי להתקדם גורם לאכזבה ולתחושת תקיעות"), מעשיים ("אייאפשר לעשות את זה, כי זה יוביל לאסון") או לקוחים מכל סוג שיח אחר המספק מסגרות שיפוט לגיטימיות לפעולות אנושיות. בזירות ההכרעה, משטרי ההצדקה הם כשלעצמם פרקטיקה של הפעלת כוח - הם משמשים כדי להשתיק או להחליש משטרי הצדקה סותרים, וגם כדי לגייס ולהפעיל שחקנים נוספים.

כלי משמעותי המסייע לסוכנות השינוי במלאכת פענוח נקודת המבט על שלל מרכיביה הוא **משחק תפקידים:** חלק מהסוכנות משחקות את השחקנים בעלי העניין המרכזיים, ויתר המשתתפות מראיינות אותן. חברות הקבוצה יכולות לאסוף מידע נוסף על נקודות המבט של השחקנים משיחות עם אינפורמנטים שונים - חברות וחברי ארגון אשר מכירים את השחקנים השונים, אנשים אשר מילאו את התפקידים שלהם בעבר, אנשים שעבדו בארגון בעבר ועזבו. על בסיס כלל המידע שנאסף, חברות הקבוצה ממפות יחד את נקודות המבט של בעלי העניין השונים.

כאמור, פענוח נקודת המבט של השחקן נועד לאפשר לסוכנות לזהות את פוטנציאל הפעולה שלו בתהליך השינוי, ובמיוחד את הדרכים שבהן אפשר לגייס את השחקן בעל העניין ואת כוחו על

מנת להשפיע על קידום החלופה בזירת ההכרעה. בהתבסס על פענוח ה-POV, אפשר להעריך את הפעולות הספציפיות שכל אחד מהשחקנים צפוי לנקוט בתהליך השינוי: האם אפשר לצפות ממנו לתמוך בחלופה בזירת ההכרעה? האם הוא יסכים להשפיע על בעלי עניין אחרים (לגייס תומכים או לנטרל מתנגדים)? האם יוכל לסייע בהעלאת הנושא לסדר היום הארגוני?

5. גיוס שחקנים

במרכז תהליך השינוי עומדים מהלכי גיוס של שחקנים אנושיים. גיוס השחקנים הוא למעשה תהליך של גיוס הכוח הנדרש על מנת להטמיע את הפרקטיקה החלופית. כפי שכבר ציינו, היכולת לגייס מערך רחב של בעלי ברית ובעלות ברית ארגוניים, מוסדיים ואישיים אשר תומכים בשינוי, מקבלים אותו, ואף מבצעים פעולות אשר מאפשרות את יישומו (או נמנעים מפעולה המסכלת את יישומו) היא מהות תהליך השינוי. מהלכי הגיוס מכוונים, בסופו של דבר, לרתום (to mobilize) ולרכז כוח גדול דיו, המיוצג על ידי שחקנים שונים, בזירת ההכרעה. למשל, אפשר לפרש את הניצחון בבג"ץ אלס מילר כתוצאה של היכולת של העותרת לגייס לצידה מספר גדול של שחקנים אנושיים בעלי השפעה (ארגוני נשים וחברה אזרחית, קצינים בכירים שתמכו במהלך, עדים מומחים, עיתונאיות), וגם שחקנים בלתי אנושיים (העובדה כי בחיל האוויר האמריקני כבר היו טייסות קרב, רישיון הטיס האזרחי של העותרת, נתוני כוח אדם מחיל האוויר, חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו) שתמכו במהלך. למעשה, אפשר לקרוא את פסק הדין שניתן כמאזן כוחות בין השחקנים האנושיים והלא אנושיים אשר גויסו על ידי העותרת לזירת ההכרעה ובין אלה שגייס חיל האוויר בתגובתו לעתירה. דוגמה נוספת לגיוס ברמה הארגונית היא תהליך שבו שתי תלמידות לתואר ראשון באוניברסיטה זיהו פרקטיקות מדירות החוסמות את יכולתן של נשים לדבר ולבטא את עצמן במהלך השיעורים. הן פיתחו פרקטיקות מכלילות והצליחו לגייס מגוון של שחקנים כדי להטמיע תוכנית הדרכה לסגל ההוראה. בין השחקנים שגויסו היו יועצת הנשיא לשוויון מגדרי, היחידה לשיפור ההוראה באוניברסיטה, מרצים צעירים ואף המרצים שלהן.

גיוס אפקטיבי הופך את השחקן לכוח כופה ומאלץ עבור מקבל ההחלטה בזירת ההכרעה. כלומר, נוכחותו של השחקן בסיטואציה מאלצת את מקבל ההחלטות לתמוך בפרקטיקה החלופית ו/או ליישם אותה. כיצד הופכים השחקנים לכוח כופה ומאלץ? יש כמה מצבים המאפשרים זאת: שחקנים אנושיים יוצרים כפייה ואילוץ הנובעים מכוחם ההיררכי, מעצם המחויבות אליהם, מן הטיעונים שהם מייצרים בתוך הסיטואציה, מעצם מעמדם הארגוני, מקשרי הידידות עימם או מהתלות בהם.

אופני גיוס של שחקנים אנושיים לשינוי מגדרי

נתאר להלן ארבעה אופנים (modes) עיקריים של גיוס שאפשר להתבסס עליהם לצורך גיוס לשינוי מגדרי בארגון. כל אופן גיוס מבוסס על זיהוי אופי המשוקעות של השחקן בפרקטיקה, ועל שימוש שונה בנקודת המבט של נשים כאמצעי לגייס ולהפעיל את הצד השני לטובת פעולת השינוי. להלן פירוט של ארבעת אופני הגיוס:

1. **גיוס באמצעות כללים מחייבים:** הסוכנת מנסה לגייס את השחקן בעל העניין על בסיס מערכת כללים חיצונית שהשחקן תופס כמחייבת ושמקובלת גם על הסוכנת, למשל חוק מסוים, כללי מוסר או תורה מקצועית. למערכת כללים זו יש כוח כופה ומאלץ והסוכנת עושה בה שימוש כמשטר הצדקה לפעולת השינוי. כך למשל, סוכנת המבקשת מבעל תפקיד לתמוך בקיום פעילות למניעת הטרדה מינית לעובדים באמצעות הזכרת העובדה כי על פי החוק למניעת הטרדה מינית מחויב כל ארגון לבצע פעילות הסברה בנושא מדי שנה (החוק הוא מערכת כללים כופה ומאלצת); סוכנת המסבירה מדוע שינוי ארגוני מסוים שיביא להכללת נשים רבות יותר בתחום פעילות שנחשב מסורתית לגברי, יחסוך לארגון כסף רב המבזבז על כוח אדם בינוני (מערכת כללים של יעילות ארגונית); או סוכנת המבקשת ממנהל בארגון לתמוך בהפסקת נוהג משפיל כמו הגשת קפה אישית על ידי מזכירות, מכיוון שהנוהג מוציא שם רע לארגון ומציג אותו כארגון פוגעני (מערכת כללים של לגיטימציה). בכל אלה השחקן מגויס לפעולה על ידי כוחן הכופה והמאלץ של מערכות כללים מקובלות, ומתוך קבלת כוח כופה ומאלץ זה. גיוס באמצעות מערכות כללים הוא אופן הגיוס הנפוץ ביותר בקמפיינים פמיניסטיים ובמאמצים לשינוי מגדרי ארגוני. אולם אופן גיוס זה הוא חזק ואפקטיבי רק כאשר מערכת הכללים שנעשה בה שימוש כמשטר הצדקה לגיוס היא מערכת כללים בעלת כוח כופה ומאלץ. אם מערכת הכללים איננה נתפסת כמחייבת בעיני השחקן ואין לה כוח כופה ומאלץ עליו, לא תהיה לה השפעה ולפיכך לא כדאי להשתמש בה. מצב זה מוביל לכישלונם של רבים מתהליכי הגיוס העושים שימוש באופן גיוס זה - הסוכנות מציגות בפני בעלי הכוח פערים, עוולות ואי־צדק, אולם מאחר שאלה חסרי כוח כופה ומאלץ כשלעצמם הן נתקלות בחומות של הצדקה, מבחנים שיפוטיים והשתקה (ראו פרק 2 להלן על משטרי הצדקה כפרקטיקות השתקה).

2. **גיוס בעזרת הוּ (hook):** חשיפת נקודת המבט של השחקן על הפרקטיקה מאפשרת לזהות מה שמכונה הוּים או הוקים (hook), שהם נקודות החיבור האפשריות בין נקודת המבט של השחקן (הסיטואציה הארגונית והאישית שלו, לוגיקות הפעולה שלו) ובין פעולותיו בתהליך השינוי. בעזרת הוּים אפשר "לתפוס" או לגייס את השחקן ולהפעילו לטובת הגשמתה של הפרקטיקה החלופית. הוּים יכולים להיות מוסדיים (רצון בתקני כוח אדם, רצון בכוח ארגוני, תחרות עם שחקנים מוסדיים אחרים, קבלת לגיטימציה וכבוד מוסדיים, קבלת תקציבים) או אישיים (רצון בקידום אישי, רצון במשאבים אישיים, תחרות, קנאה, נקמה, פחד מתוצאות ארגוניות מסוימות, תקווה, פרגון). הוּ יתגלה לרוב מתוך פענוח והבנת עומק של נקודת המבט של השחקן. נקודת החיבור יכולה להיות ברורה ומובנת מאליה בסיטואציה שהשחקן נתון בה אם יש לו אינטרס מסוים ברור ומובהק אשר השינוי יכול להגשים. לדוגמה, בתהליך של שינוי שלשם הגשמתו נדרשה תמיכה של רופאים, ניתוח POV של הרופאים העלה כי מוקד עניין מרכזי שלהם הוא פרסום מחקרים בכתבי עת מקצועיים. במקרה הזה, ההבטחה כי מהלך השינוי ילווה במחקר רפואי ובמימון למחקר זה גייסה את תמיכתם במהלך. פרקטיקת הגיוס בעזרת וו היא פרקטיקה חזקה ואפקטיבית כאשר נעשה זיהוי נכון של נקודות ההפעלה של השחקן, אך היא דורשת מיומנות בפענוח נקודת מבט, וזה חסרונה.

3. גיוס על ידי הזדהות: שני אופני הגיוס הקודמים אינם עושים שימוש בנקודת המבט של הנשים על הפרקטיקה ככוח מגייס (אלא רק בנקודת המבט של השחקן בעל העניין); לעומתם, גיוס על ידי הזדהות מפעיל את השחקן דרך חשיפתו לנקודת המבט והחווייה האוטנטית של הנשים בפרקטיקה. במילים אחרות, כאשר הסוכנת מצליחה לחשוף את השחקן לדרך שבה נשים חוות פרקטיקה מדירה מסוימת וגורמת לו להבין את נקודת המבט שלהן, כלומר להבין את המשמעויות הרגשיות, ההתנהגותיות והתפקודיות של החוויה, אזי לחשיפה ולשיתופו של השחקן בנקודת המבט יש כוח מגייס גדול, והוא למעשה כוח כופה ומאלץ. החשיפה לנקודת מבט של סובייקט חברתי אחר והשיתוף בה הם למעשה הבסיס לפעולה חברתית סולידרית, שבה שחקנים מגייסים את כוחם לטובת שחקנים אחרים, מתוך הבנה של החוויה שהם חווים בשל מעמדם המוחלש או המודר. השיתוף בנקודת המבט של צד אחר הניע תנועות חברתיות גדולות ועצומות - החל בפמיניזם, סוציאליזם וקומוניזם, דרך המלחמה בעבדות, וכלה בהתנגדות לכיבוש, סיוע לעובדים זרים וסיוע לנפגעות ולנפגעי תקיפה מינית. כל המהלכים החברתיים האלה הם פעולות סולידריות המבוססות על זיהוי, שיתוף ופענוח של החוויה של הצדדים המוחלשים, המודרים או המדוכאים. גיוס על ידי הזדהות מצליח גם במקרה של גיוס שחקנים לטובת שינוי מגדרי בשדה ארגוני, בעיקר כאשר השחקן אינו משוקע בפרקטיקה באופן כזה שפעולת ההזדהות תהיה כרוכה בויתור על כוח מצידו. כאשר כוח מעורב בתמונה פועלים חסמים רבים המקשים על השחקן להיחשף לנקודת המבט של הצד האחר ולהיות שותף לה. במצב כזה השחקן יימנע באופן אקטיבי מלהכיר, מלהבין ומלחוות את נקודת המבט של הנשים, כלומר הוא יימנע מלהכיר בנשים כסובייקט. השחקן יעשה זאת על ידי שימוש במשטרי הצדקה ובמבכנים שיפוטיים אחרים שיפעיל על הפעולה הנדרשת ממנו, ולא ינסה להבין את החוויה, הרגשות והקשיים אשר הפעולה הזאת מבטאת ושאותם היא באה לפתור (ראו הרחבה ופירוט בפרק 2 להלן העוסק במשטרי הצדקה). לסיום, יש לציין כי חשיפת השחקן לנקודת המבט אינה פעולה פשוטה כלל ועיקר, וכך גם עצם היכולת לפענח נקודת מבט של צד אחר. זוהי פעולה אנושית מורכבת הנשענת על כמה פעולות מנטליות, כגון שימוש בגוף ראשון ("אני"), חשיפה לנסיבות של הצד האחר, שימוש בחוויה אישית כנקודת חיבור ועוד.

4. גיוס על ידי זהות: באופן כללי, כאשר חברות וחברים בקבוצה חברתית מפענחים את מצבם האישי ומבינים את חוויית החיים היום-יומית שלהם כחלק מפעולתה של פרקטיקה מדירה, ולא כבעיה אישית - נוצר הבסיס לגיוס על ידי זהות. גיוס על ידי זהות הוא יצירת תודעה בקרב הנשים החברות בקבוצה אשר חוות את הפרקטיקה ומודרות על ידה, והפיכתן לסוכנות פעילות בתהליך השינוי. זאת להבדיל מגיוס בעלות ברית ובעלי ברית חיצוניים לקבוצה דרך מערכת כללים, "הוק" או הזדהות. כאשר נשים בארגון החוות את הפרקטיקה המדירה מגייסות נשים אחרות, ובמיוחד נשים בעלות כוח, לתת מכוחן ולפעול למען שינוי הפרקטיקה והפיכתה לפרקטיקה מכלילה, מדובר בגיוס רב עוצמה; נשים בעלות כוח אשר מוצאות דמיון בין ובין נשים אחרות בארגון וחשות כלפיהן תחושות של שייכות ושותפות גורל הופכות לסוכנות פעילות וחזקות בתהליך השינוי. כך קורה למשל במקרה של מנכ"ליות שפועלות במרץ

לקידום נשים בארגונים, או במקרה של פורומים של נשים בדרגי ניהול שפועלות במשותף לקידום אינטרסים מגדריים בארגון - אלו דוגמאות לנשים בעלות כוח שגויסו לפעולה מתוך זהות, מתוך חיבור לחווית ההדרה והמצוקה של נשים אחרות והבנתה כחוויה שלהן עצמן. קיימים חסמים בפני גיוס על ידי זהות, וגם פעולת גיוס זו אינה פשוטה. השחקנית בעלת הכוח נוטה לעיתים להרחיק עצמה מקבוצת הנשים הפעילה מתוך תפיסתן כמוחלשות. כאשר אנו מבקשות ממנה לראות עצמה כאחת מהן אנו למעשה דורשות ממנה לוותר על תחושת כוח, על תחושת אינדיבידואליות ועל הישגים שהשיגה "למרות היותה אישה" ואשר מקנים לה הון ארגוני. הניסיון בקבוצות POV מראה כי פעמים רבות נשים מתנגדות באופן פעיל לקבלת נקודת המבט המגדרית על הפרקטיקות ולהבנת הפרקטיקות כיחסי כוח מגדריים. אמירות דוגמת "אני מעולם לא נתקלתי ביחס שונה", "נשים בוחרות בעצמן ולכן זה ככה", "הנשים אשמות בזה" ואפילו "גם גברים משלמים מחיר" אינן התנגדות פשוטה, אלא משטרי השתקה של נקודת המבט של נשים, אשר משמשים על מנת להרחיק את נקודת המבט מהעצמי ולהתרחק ממנה. מסיבה זו הגיוס לפי זהות אינו מובן מאליו ואינו קל כלל ועיקר, אף שמדובר בגיוס של נשים. חסם נוסף בפני גיוס לפי זהות קשור למחירים הארגוניים והאישיים שהשחקנית משלמת כאשר היא מתגייסת ומשמיעה את קולה מתוך נקודת מבט מגדרית על הפרקטיקה הארגונית. פעולה זו מאיימת ומערערת על מבנה הכוח הארגוני, ומשמעות אימוץ נקודת המבט היא התמודדות אישית עם בעלי כוח, יחסי כוח ומוסכמות ארגוניות. כפי שחוו סוכנות שינוי רבות, לעיתים ההתגייסות מתוך זהות משמעותה הסתכנות בתשלום מחיר אישי בדמות פגיעה ביחסי חברות ואחוה, בדימוי הארגוני ובמעמד המקצועי, ואפילו בסיכוי הקידום. מסיבה זו הגיוס לפי זהות מצריך התמודדות עם תחושות האיום והסכנה האישית שחוות השחקניות בעלות הכוח שהסוכנות מנסות לגייס.

אופני הגיוס השונים אינם מוציאים זה את זה. אפשר ואף רצוי להשתמש בכמה אופני גיוס בעת ובעונה אחת. אפשר גם לנסות אופני גיוס שונים ב"ניסוי וטעייה" באופן דינמי, לפי הנסיבות המתפתחות של מפגש הגיוס ולפי נקודת המבט שנחשפת בו.

התמודדות עם שחקנים עוינים

פעולת גיוס השחקנים לעולם אינה נעשית בחלל ריק. כפי שציינו בחלקים קודמים, פעולות הגיוס נעשות בסביבה רווית מחלוקות ומול שחקנים בעלי משוקעות ועמדה במחלוקות השונות, הפועלים לגייס זה את זה ליצירת כוח בזירת ההכרעה. הסוכנת מגייסת שחקנים לפעולה לטובת תהליך השינוי, אך לא כל השחקנים הם בני גיוס: חלק מהשחקנים משוקעים עמוק בפרקטיקה המגדרית הקיימת ואין שום אפשרות לגייסם לפעולה לטובת הטמעת הפרקטיקה המכלילה באף אחד מאופני הגיוס שהצגנו. שחקנים אלו אף עשויים לעסוק נמרצות בפעולות גיוס של שחקנים אחרים ברשת לטובת עמדתם, שהיא עמדה של התנגדות לשינוי הפרקטיקה ו/או להטמעת אלמנטים מהפרקטיקה החלופית. לפיכך כל מפגש מגייס אינו רק מפגש שבו נעשה שימוש בפרקטיקות מגייסות, אלא הוא גם מפגש של התמודדות עם כוחות מגייסים אחרים.

לשם התמודדות עם הכוחות המגייסים האחרים נחוץ ניתוח POV של שחקנים עוינים - ניתוח של המשוקעות שלהם בפרקטיקה, של הפוזיציה, הלוגיקות והאינטרסים שלהם, ובעיקר של משטרי ההצדקה שמשמשים אותם לצורך גיוס השחקנים שאנו מעוניינים שיתמכו בשינוי. עם זאת, פרקטיקת ההתמודדות העיקרית היא לאו דווקא הפרכה של משטרי ההצדקה המתנגדים, אלא לעיתים קרובות דווקא חשיפת השחקן שאנו רוצות לגייס ל־POV של השחקן העוין. חשיפת המניעים, האג'נדות והאינטרסים העומדים מאחורי משטרי ההצדקה העוינים מעודדת את השחקן שאנו רוצות לגייס (או המגויס) לראות את יחסי הכוח העומדים בבסיס משטרי ההצדקה ולזהות את מי הם משרתים. חשיפה זו, בתנאי שהיא כנה ואותנטית ומבוססת על עובדות, תספיק לעיתים כדי לנטרל את השפעתם של השחקנים העוינים. כך למשל, בארגונים שבהם עומדת על הפרק בעיה של ייצוג חסר של נשים מתנהלים לעיתים שדולות וקמפיינים פנים־ארגוניים. ייצוג חסר כזה אפשר למצוא לרוב בדרגי הנהלה בכירים, בדירקטוריונים של חברות או בסקטורים ספציפיים, כמו בארגונים ביטחוניים שבהם נשים מודרות מתפקידי ליבה ומדרגי פיקוד בכירים, ובתחומי הפיתוח בארגוני הייטק. שחקנים המנסים למנוע ייצוג שוויוני יותר של נשים מגייסים משטרי הצדקה מגוונים, לכאורה מדעיים ועובדתיים - נתונים, טבלאות ומצגות - שמטרתם להוכיח כי המהלך יגרום נזק כלשהו לארגון וכי המשך הדרתן של נשים מתפקידים אלו מוצדק. חשיפה של נקודת המבט העומדת מאחורי ההתנגדות יכולה לסייע להחליש את מאמצי הגיוס של המתנגדים. לדוגמה, התנגדות למתן העדפה מתקנת לנשים בקידום לתפקידים בכירים נחשפה כהתנגדות שמקורה ברצון לקדם מקורבים. דוגמה נוספת היא ההתנגדות של גורמים דתיים לשילוב נשים בצבא תוך שימוש בטיעונים על פגיעה באפקטיביות הצבא, שנחשפה כרצון לשמר שליטה במוקדי כוח בארגון הצבאי.

סיכום

שלבי הגיוס שהוצגו לעיל אינם שלבים עוקבים המופיעים בסדר קבוע וליניארי, אלא הם מוקדי פעולה שבהם בדרך כלל הסוכנות עוסקות בזמן. הזיהוי של זירות ההכרעה, השיבושים ומפת השחקנים בעלי העניין, פענוח נקודות המבט שלהם ופעולות הגיוס - כל אלה מתרחשים כל העת ובמקביל. מהלך גיוס מוצלח מסתיים בזירת הכרעה שבה מקבלי ההחלטות חשים מחויבים, ואף מאולצים לקבל החלטה המגשימה את הפרקטיקה החלופית. תהליך הגיוס הוא תהליך של איסוף כוח כופה ומאלץ שיפעל לטובתנו. אין בכך כדי לומר שהגיוס הוא אקט לעומתי, ציני או מניפולטיבי. כמו כן, התגייסות של שחקן כלשהו לטובתנו אין משמעותה הפיכתו לפמיניסט מוצהר, וזו גם אינה המטרה: שינוי תודעתי עמוק ביחס של שחקן לנשים, לנשיות או לפמיניזם אינו מטרה ואינו ציפייה ריאלית של מהלכי הגיוס. המטרה שהגיוס ממוקד בה היא יצירת מצב שבו השחקן מבצע פעולה המממשת את כוחו לטובת תהליך הטמעת הפרקטיקה החלופית. הגיוס הוא אמצעי ליצירת ארגון שוויוני, הוגן ומכבד לנשים ואינו מטרה כשלעצמו.

פרק ז: משטרי הצדקה - מחלוקות, התנגדויות ותמיכה

הקדמה

תהליכים של שינוי מגדרי בפרקטיקות ארגוניות, כפי שיודעת כל סוכנת שינוי מניסיונה האישי, רצופים בוויכוחים ובמחלוקות בינה ובין שחקנים ארגוניים שונים ובינם לבין עצמם. במחלוקות אלו כל צד מנסה להצדיק באמצעות טיעונים שונים את הצורך בשינוי או בהשארת המצב הקיים על כנו. ויכוחים כאלה עשויים להתיש את סוכנות השינוי, אשר לעיתים קרובות חשות צורך להתמודד עם טיעוני הנגד המועלים ולשכנע את מי שמציג אותם באמצעות טיעונים משלהן. שלל טיעונים אלו הם "משטרי הצדקה" שבאמצעותם בעלי עניין שונים מקדמים את עמדתם ביחס לפרקטיקה המגדרית המדירה וביחס לשינוי המוצע בה (הפרקטיקה החלופית). בפרק הנוכחי נדון במשטרי ההצדקה - נציג את הפעולה שלהם בדינמיקה של שינוי ארגוני מגדרי, נעמוד על תפקידם כמשטרי השתקה החוסמים ומונעים מנקודת המבט של נשים לבוא לידי ביטוי, ונתאר כיצד הם פועלים וכיצד אפשר לזהות אותם. לבסוף נציע כמה דרכים שבהן סוכנת השינוי יכולה להתמודד איתם.

משטרי הצדקה כפרקטיקות מגדריות מדירות

1. מהם משטרי הצדקה?

חומת ההיגדים שהסוכנות נתקלות בה כאשר הן חושפות את נקודת המבט המגדרית מכונה "משטרי הצדקה". הכוונה היא לאותם היגדים וטענות המשמשים את השחקנים השונים כדי להסביר את עמדתם ויחסם כלפי הפרקטיקה המגדרית, הן המדירה והן המכלילה, וכדי לשכנע שחקנים אחרים בצדקתם. הביטוי "משטרי הצדקה" שימש את החוקרים לוק בולטנסקי ולורן תבנו (Boltanski and Thévenot 2006) על מנת להסביר כיצד אנשים מכריעים מחלוקות ביחס למה נכון ומה לא נכון לעשות בסיטואציות שונות. במחקרם הם שמו לב לכך שחלק משמעותי מהשיחה בין אנשים במצבים של מחלוקת מוקדש להיגדים שמטרתם להצדיק את אופן הפעולה הנכון והרצוי, לדעתם. הצדקות אלו שאובות ממערכות של כללים או הגיונות שעל בסיסם אנו שופטים ושופטות מה צודק ומה לא צודק - הגיון המוסר, כללי השוק החופשי, הגיון היעילות, הגיון הבירוקרטיה, "החזק מנצח", הגיון המריטוקרטיה ועוד. הגיונות אלו משמשים אותנו כדי לקבוע מה נכון, מתאים או צודק ולהגיע לדפוס פעולה מוסכמים, קרי פרקטיקות. אם כן, ההצדקות אינן אישיות ופרטניות אלא ביטוי למערכות כללים רחבות ומקובלות, אשר מתוכנן השחקנים שולפים היגדים כדי לשכנע בדעתם על הפרקטיקה או כדי לכפות אותה.

משטרי ההצדקה הם בעלי תפקיד בהרכבה (assembly) ובתחזוקה של הפרקטיקות הארגוניות. הם משמשים להצדקת הזיקות והאינטראקציות בין האלמנטים השונים המרכיבים את הפרקטיקה. ללא הצדקות מקובלות כאלה הזיקות האלה יוטלו בספק ולא יתקבלו כמובנות מאליהן, והפרקטיקה תשתבש.

בכל פרקטיקה יכולים להתקיים במקביל כמה משטרי הצדקה. לדוגמה, בפרקטיקה הארגונית של ראיון קבלה לעבודה בארגון קיימים דפוסים חוזרים ונשנים של אינטראקציות בין האלמנטים השונים בפרקטיקה: המראיינת, המועמדת, מסמך קורות החיים שהמועמדת מביאה, טופס שאלון שהמראיינת ממלאת, הבגדים שהמועמדת לובשת, השאלות שנשאלות בעל פה, החדר שבו הראיון מתקיים ועוד. הדפוסים של האינטראקציות בין האלמנטים האלה, המרכיבים את הפרקטיקה של ראיון הקבלה לעבודה, מתוחזקים באמצעות הצדקות כמו "חייבים לראות קורות חיים כדי להכיר את הרקע של המועמדת", "חייבים לשאול שאלות על הרקע המקצועי כדי להבין מה היכולות שלה", "צריך לשאול כיצד היא תסתדר עם העבודה והילדים כי אצלנו עובדים המון שעות כשצריך לעמוד בל"ז", "חשוב לראות איך היא מתלבשת כי הלבוש מעיד על היחס שלה לעבודה", "צריך תמיד לבקש ממליצים כדי ללמוד על יחסי האנוש במקום העבודה הקודם". מכאן שההצדקה היא היגד או טיעון שמסביר מדוע נכון וראוי שהאינטראקציה תתקיים כפי שהיא מתקיימת. ההצדקה היא הדבק שמדביק ומחבר יחד את האלמנטים שבפרקטיקה.

2. משטרי הצדקה כמשטרי השתקה

בתהליכי שינוי מגדרי, כאשר נקודת המבט של נשים על הפרקטיקה נחשפת ומוצגת, משטרי הצדקה אינם רק בסיס לדיון פילוסופי בכדאיות השינוי ובהתאמתו לארגון, אלא הם בעלי תפקיד פעיל בתהליך השינוי עצמו. למעשה הם בעלי שני תפקידים: ראשית, למשטרי ההצדקה יש תפקיד משתיק ומדיר כלפי נקודת המבט. סוכנות שינוי שחושפות ומבטאות נקודת מבט של נשים על פרקטיקה ארגונית מסוימת נתקלות לעיתים קרובות בחומה של הסברים וטענות שמסבירים ומצדיקים את המצב הקיים ובכך משתיקים את נקודת המבט שהן מנסות לבטא. שנית, משטרי ההצדקה משמשים לגיוס שחקנים אחרים לפעול בתהליך השינוי - הן להתנגד לשינוי והן לתמוך בו. בפרק הקודם דנו בגיוס של שחקנים ארגוניים כבעלי ברית ושותפים בתהליך השינוי על בסיס ניתוח נקודת המבט שלהם על הפרקטיקה המגדרית. בפרק הנוכחי אנחנו מבקשות לדון במשטרי ההצדקה כמשטרי השתקה, ובדרכים להתגבר עליהם.

כאשר נשים מעלות לסדר היום של הארגון בעיה כלשהי שהן חוות כעובדות בארגון - קושי להשתתף בפגישות עבודה בשעות ערב מאוחרות, חוסר יכולת לצאת לקורס הכשרה שמתקיים בתנאי פנימייה, אינעימות על רקע תמונות פורנוגרפיות שמופצות בקבוצת ווטסאפ של העבודה, היעדר מקום פרטי ואסתטי לשאיבת חלב, ועוד ועוד - אפשר היה לצפות שיושקעו מאמצים ושיבוצעו מהלכים שונים על מנת לתת מענה ולפתור את הבעיה. אולם במקרים רבים, כאשר מוצגת הבעיה ונחשפת נקודת המבט של נשים על פרקטיקה ארגונית כלשהי, הנשים נתקלות בחומה בצורה של היגדים וטענות מצד שחקנים ושחקניות שונים בארגון: "השינוי יקר מדי", "השינוי פוגע ברמה המקצועית שלנו", "מי שלא יכולה להגיע בשעה הזאת אולי לא מתאים לה לעבוד כאן", "אף אחד אחר לא התלונן על זה", "זה נעשה בהומור, אל תהיי כבדה כל כך". הנשים חוות היגדים אלו כמכשול וכחסם המקשים עליהן לבטא את החוויה האוטנטית שלהן בארגון. ההיגדים האלה משתיקים אותן. יותר מכך, הם גם מייאשים. במקרים רבים הנשים הנתקלות בחומת ההיגדים מוותרות על המשך המאמץ הנדרש כדי להביא את נקודת המבט לידי ביטוי בצורה של שינוי ארגוני.

3. משטרי הצדקה הם תהליך פעיל של הדרת נקודת מבט

אם כן, השימוש במשטרי הצדקה אינו מבטא רק דיון תיאורטי או פילוסופי על האמת והצדק בטענות הנשים. אנו מבקשות לטעון שהשימוש בהם הוא תהליך פעיל וכוחני שמטרתו להסיר מסדר היום הארגוני התנגדות של נשים לפרקטיקות ארגוניות אשר מעוצבות מנקודת מבטם של גברים. אם נעקוב אחר הדינמיקה של ההתרחשות בארגון כאשר נחשפת נקודת המבט של נשים על פרקטיקה ארגונית כלשהי, נגלה את אופייה הפעיל של ההשתקה ואת המאמצים של בעלי עניין שונים להדיר את נקודת המבט, להשתיק אותה, לדחוק אותה לשוליים, לבטל אותה. אין מדובר בהתעלמות מנקודת המבט של נשים בארגון או בחוסר קשב אליה, אלא בניסיונות פעילים להשתיק אותה. בכל תהליך קבלת החלטות על אודות פרקטיקות ארגוניות מעורבים שחקנים רבים ושיקולים שמשפיעים על הפרקטיקות ומעצבים אותן: שיקולים תקציביים או משפטיים, שיקולים של יעילות, מוסריות או דימוי ציבורי. שיקולים אלו מובאים בחשבון בעת קביעת אופני ההתנהלות, דפוסי הפעולה וחלוקת המשאבים הארגוניים, אולם לרוב נקודת המבט של נשים וסיטואציית החיים שלהן אינן הופכות לשיקול בעל השפעה דומה. בין חשיפת נקודת המבט של נשים לגבי פרקטיקות ארגוניות ובין מתן מקום חשוב ולגיטימי לנקודת המבט בתהליכי קבלת ההחלטות ועיצוב המציאות הארגונית נמצאים משטרי ההצדקה. משטרי ההצדקה הם האמצעי שבו נעשה שימוש כדי שנקודת המבט הנחשפת לא תעבור את שערי הכניסה לתהליכי קבלת ההחלטות. כאשר נקודת מבט נחשפת ומייד מוטח בה משטר הצדקה מסוג כלשהו (ראו לוח 1 להלן), למעשה מוצב בפניה מחסום, לפעמים בלתי עביר, בדרך אל זירות ההכרעה הארגוניות. משטרי ההצדקה לא רק משתיקים את נקודת המבט, אלא בו בזמן מתחזקים את הפרקטיקה הקיימת ומגינים עליה. קבוצה מוחלטת צריכה לבסס ולגייס כוח ותמיכה בתוך שדה סבוך של משטרי הצדקה כדי לזכות במקום ליד השולחן שבו מתקבלות ההחלטות המעצבות את הפרקטיקה.

הפעולה של משטרי הצדקה: השתקה באמצעות מבחן

משטרי הצדקה משתיקים את נקודת המבט באמצעות העמדתה למבחן (trial) אינסופי. כאשר אישה או קבוצת נשים מנסה להציג את נקודת המבט שלה על פרקטיקה ארגונית, לשקף לגורמים שונים בארגון את החוויה שלה ולהציע שינוי באופן הפעולה של הארגון, נקודת המבט שלה מועמדת לסדרה של מבחנים באמצעות ההיגדים של בעלי עניין שונים. כל משטר הצדקה המוטח כלפי נקודת המבט של הנשים מעמיד אותה במבחן: היא נדרשת לענות, להצדיק ולהסביר, כדי לבסס, לכאורה, את ה"אמת" שנקודת המבט שלה מייצגת. גם אם ה"בוחן" משתכנע ב"אמיתותה" של נקודת המבט, מייד עלול להופיע מבחן נוסף וכך נמשך מעגל אינסופי. למשל, מבחן נפוץ הוא מבחן ה"סטטיסטיקה" - שיעור הנשים המושפעות מהפרקטיקה המדירה, או מבחן ה"שוויון לכולם" - הפרקטיקה שווה לנשים ולגברים. אם כן, משטרי ההצדקה משמשים כדי להעמיד למבחן את אמיתות החוויה של הנשים בארגון, וכדי להכחיש, לשלול או לחסום את החוויה ונקודת המבט של הנשים. קיימים אינסוף מבחנים מסוגים שונים ל"אמת" של נקודות המבט של נשים, ובחלק הבא נדגים אחדים מהם.

זיהוי מבחנים ומשטרי הצדקה

כיצד אפשר לזהות משטרי הצדקה? רוב הזמן משטרי ההצדקה מובנים מאליהם וטבעיים כמו הפרקטיקה שהם מתחזקים. הם נחשפים במצבים שבהם אנחנו "שוברות את הכלים", כלומר משבשות את הפרקטיקה: כאשר אנחנו מערערות את הקשרים בין אלמנטים שונים בפרקטיקה בכך שאנחנו שואלות מדוע אי אפשר לבצע את הדברים אחרת, או בכך שאנו מציעות דרך פעולה (פרקטיקה חלופית) שונה, מייד יסבירו לנו בעלי עניין שונים בארגון מדוע חשוב שהמצב ימשיך להתקיים כפי שהוא, מדוע עלינו להמשיך לפעול לפי הכללים הקיימים. ההיגדים שהם משתמשים בהם מבטאים את משטרי ההצדקה המתחזקים את הפרקטיקה הקיימת. כאמור, יכולים להתקיים בו בזמן כמה משטרי הצדקה המצדיקים זיקה כלשהי בין האלמנטים המרכיבים את הפרקטיקה. בלוח להלן מודגמים משטרי הצדקה שונים, בחלוקה למבחנים שהם מבטאים. מבחנים אלו, ורבים אחרים, מערערים על אמיתותה ותקפותה של נקודת המבט של נשים ומביאים לביטולה ולהשתקתה.

מי משתמש במשטרי ההצדקה: בעלי כוח, נשים, סוכנות שינוי

השימוש במשטרי ההצדקה מאפיין כמה קבוצות של שחקנים. לפי עמדת הכוח שלהם בארגון. קבוצה ראשונה היא שחקנים ארגוניים המשתמשים במשטרי ההצדקה כדי לשמר ולתחזק את הפרקטיקה הארגונית כפי שהיא. הם משוקעים בפרקטיקה בדרך כלשהי, והשימוש במשטר ההצדקה נועד למנוע שינוי של הפרקטיקה שאינו הולם את האינטרסים או את הלוגיקה המקצועית שלהם. שחקנים מקבוצה זו, אשר יכולה לכלול גם נשים, ישתמשו במשטרי ההצדקה לשתי מטרות: כדי להשתיק באופן ישיר את הסוכנת שמייצגת את נקודת המבט, וכדי לשכנע ולגייס שחקנים מוסדיים אחרים שלא לתת מכוחם ולפעול לטובת נקודת המבט שהסוכנת מייצגת. הכוח של משטר ההצדקה קשור ישירות לכוחו ולסמכותו הארגונית של השחקן המוסדי. שחקנים חזקים, כלומר שחקנים בעלי סמכות ישירה בנוגע לפרקטיקה (למשל מנכ"לים או מנהלים בעמדה בכירה), יכולים לפטור את הסוכנת במשטר הצדקה שטחי ללא צורך בביסוס או בהוכחה נוספת. כוח זה מבטא את הפריבילגיה של השחקן שלא לראות את נקודת המבט המוחלשת או שלא להכיר בה. שחקנים פחות חזקים ישתמשו במשטר ההצדקה כדי לגייס ולשכנע שחקנים אחרים.

קבוצה שנייה ומיוחדת של משתמשות במשטרי ההצדקה היא נשים בעלות תפקיד מוסדי בארגון. נשים אלו נמצאות בעמדה שונה מגברים כאשר נחשפות נקודות מבט של נשים אחרות בארגון. מצד אחד הן חלק מהכוח שמקיים את הפרקטיקה, ומצד אחר הן נחשפות לאפקט המדיר של הפרקטיקה הארגונית על נשים אחרות (ולעיתים גם על עצמן). השימוש במשטרי ההצדקה אצל נשים בעמדה זו יכול לבטא את הרצון לזהות את עצמן כחלק מבעלי הכוח בארגון ולהרחיק עצמן מקבוצה מוחלשת (נשים אחרות), מכיוון שהן עלולות לשלם מחיר יקר אם יהיו מזוהות עם אג'נדה פמיניסטית או עם אג'נדה שאינה חלק מההגמוניה הארגונית, בתוך סביבת העבודה רווית הכוח שלהן. מסיבה זו, לנשים בעמדות כוח יש לעיתים מניע כפול להשתמש במשטרי הצדקה כפרקטיקת השתקה, ולעיתים קרובות הן נמצאות בצידו העוין של המתרגם ביחס לנקודות המבט של נשים אחרות בארגון.

לוח 1: מבחנים ומשטרי הצדקה

המבחן	תיאור	דוגמה למשטר הצדקה
שוויון עם גברים	גם גברים נדרשים להתמודד עם הפרקטיקה	"גם יוסי מפזר את הילדים בבוקר והוא מצליח להגיע בזמן"
שוויון עם כולם	הפרקטיקה שווה לכולם, נשים וגברים	"כולם צריכים להגיע מוקדם בבוקר", "אצלנו כולם צריכים לעבוד שעות נוספות כדי לעמוד במשימות"
הסטטיסטיקה	אם הפרקטיקה משפיעה רק על מספר קטן של נשים אין הצדקה לשנות אותה	"כמה נשים חושבות כמוך? תביאי לי את המספרים", "רק אם לפחות 50% מהנשים יגידו שזו בעיה אז נטפל בזה"
הקונצנזוס	אם אין הסכמה של כלל הנשים שיש בעיה, כנראה שאין בעיה	"המזכירה שלי ממש לא חושבת כמוך", "הבת שלי אמרה שהיא לא חושבת שיש בעיה בתחום הזה"
בחירה אישית	כל אחת אחראית לבחירות שהיא בחרה, והמצב שבו היא נמצאת הוא תוצאה של הבחירות שלה	"את בוחרת לצאת מוקדם כל יום כדי להיות עם הילדים אז ברור שלא יקדמו אותך להיות מנהלת", "את בוחרת לנעול נעלי עקב לעבודה"
האשמת הקורבן	הבעיה שנחשפה היא באשמת הנשים עצמן ולא בעיה ארגונית	"יש פער בשכר בין נשים לגברים כי נשים לא מספיק אסרטיביות בדרישות שלהן", "גברים מבקשים העלאה בשכר כל שנה ונשים לא ולכן הם מקבלים יותר", "מי שמתלבשת ככה שלא תתפלא שמטרידים אותה"
המוטיבציה הנסתרת	יש מניע זר שעומד בבסיס חשיפת נקודת המבט של נשים ולכן אין צורך להיענות לה	"אתן אומרות את זה כי אתן בסך הכול מנסות להשיג הקלות", "את מעלה את זה עכשיו כי הוא זכה לקידום"
העלות הכלכלית	עלות השינוי או הפתרון גבוהה מדי ולכן אי־אפשר לשנות	"אם נעלה את השכר של נשים כדי לצמצם את הפער מהגברים אז כל החברה תתמוטט", "אין לנו תקציב שמאפשר להוסיף תאי שירותים לנשים"
החשיבות	הבעיה שנקודת המבט של נשים חושפת אינה חשובה מספיק בסדר העדיפויות הארגוני	"זה קצת עיסוק בטפל, את לא חושבת?", "נראה לך שבמצב העכשווי זה הנושא שדחוף לטפל בו?"
האג'נדה הפמיניסטית	נקודת המבט מבטאת אג'נדה פמיניסטית ואינה אובייקטיבית ונייטרלית	"את אומרת את זה כי את פמיניסטית ולא כי את דואגת לארגון", "את מנסות לקדם את האג'נדה הפמיניסטית שלך ואתן לא אובייקטיביות"
הסיבה הטובה	יש סיבה טובה לאופן שבו מתבצעים הדברים, לתצורה הנוכחית שלהם	"בשבילך זה בעייתי שהקורס בתנאי פנימייה אבל יש לזה סיבה טובה שקשורה ללכידות. זה לא סתם ככה"

קבוצה שלישית של משתמשות במשטרי הצדקה היא הנשים עצמן, במסגרת תהליך של גיוס סוכנות שינוי מקרב קבוצת הנשים אשר חווה את הפרקטיקה המדירה. לעיתים קרובות, בקבוצת POV או בקבוצת מובילות הדנות בפרקטיקות המגדריות ומשתפות בנקודת המבט ובחוויה על אודות פרקטיקות, משתתפות מסוימות עושות שימוש במשטרי הצדקה באופן שמשתיק את החשיפה האוטנטית של החוויה של הפרקטיקה. חשיפת נקודת המבט היא גם חשיפה של יחסי כוח, וקידום נקודת המבט בארגון מחייב התמודדות עם שחקנים בעלי כוח ועם משטרי הצדקה מתנגדים. הנשים המבטאות את משטרי ההצדקה בקבוצה עושות זאת לעיתים כדי לדמיין מראש את התגובה של בעלי הכוח לנקודת המבט של הנשים וכדי לבדוק את דרכי התגובה אליה. במקרים אחרים הן משתמשות במשטרי ההצדקה כדי להרחיק את עצמן מהצורך להתמודד עם שחקנים בעלי כוח, לאור החשש מהמחירים שהן עלולות לשלם.

התמודדות עם משטרי הצדקה

כיצד סוכנות שינוי יכולות להתמודד עם משטרי ההצדקה? ראשית, על הסוכנת לזכור את המטרה של תהליך השינוי שהיא יוזמת ומקדמת: שינוי אמיתי באיכות חיי העבודה, במקום, במעמד או בכבוד של נשים בארגון או ביחס אליהן, דרך הפיכתה של פרקטיקה ארגונית מדירה לפרקטיקה מכלילה. לעיתים קרובות הסוכנות מחמיצות מטרה זו תחת מטר משטרי ההצדקה, וחשות כי המטרה הראשית שלהן היא להפריך את משטרי ההצדקה, לשכנע את הצד שמציג את משטר ההצדקה בטעות ולגרום לו להכיר בצדקת הטענה או הדרישה של הנשים. כלומר הן מצפות למודעות, לשכנוע ולהבנה. אלה אמנם מטרות חשובות, אך הן אינן המטרה העיקרית של תהליך השינוי. האינטראקציה עם משטרי ההצדקה מפתה את הסוכנות להפוך את השכנוע של השחקן המבטא אותם למטרה, אולם זוהי הסחת דעת אשר לעיתים קרובות מסיטה את רכבת השינוי מנתיבה. במידה מסוימת זוהי אף חוויה משפילה: הצורך "לשכנע" גברים בעלי כוח ולגרום להם "להבין" את נקודת המבט של נשים, בכל מצב, מכיר בלגיטימיות ובעליונות של הכוח שלהם מבלי לערער עליו.

הטענה המרכזית של מדריך זה היא כי השינוי בפרקטיקות מגדריות מדירות נעשה באמצעות כוחות כופים ומאלצים, ועל ידי גיוס בעלי ברית לפעולת שינוי ממוקדת בזירת ההכרעה שבה הפרקטיקה מעוצבת. תהליך זה מייתר את המטרה של ה"שכנוע" וה"הבנה" הכלליים, וממקד את המאמצים בגיוס בעלי ברית רלוונטיים ובעלי כוח בזירת ההכרעה. במילים אחרות, לעיתים כלל אין צורך להתייחס למשטרי ההצדקה. לא צריך לענות להם ולא צריך להפריך אותם, אלא רק לזהות אותם ככאלה.

עם זאת, לעיתים יש צורך להתמודד עם משטרי ההצדקה: כאשר שחקנים עוינים משתמשים בהם כדי לגייס ולשכנע שחקנים ארגוניים לפעול בזירת ההכרעה נגד השינוי. במצבים כאלה יש להפנות את המאמצים כלפי השחקן הארגוני שמשטרי ההצדקה העוינים משמשים כדי לגייסו. מול שחקן כזה אפשר לנקוט כמה אסטרטגיות:

1. **הפרכה (debunking):** התמודדות ישירה עם משטר ההצדקה עצמו, הפרכתו והצגתו כחסר ערך עבור מקבל ההחלטות או השחקן המגויס. בדרך כלל ההפרכה תיעשה באמצעות הצגת עובדות, נתונים והוכחות באשר למופרכות של משטר ההצדקה. כך למשל, משטר ההצדקה

הנפוץ להדרת נשים משירות בתפקידי לחימה בצבאות הוא הנימוק הפיזיולוגי, שלפיו נשים אינן מסוגלות מבחינה פיזית לתפקד כלוחמות. אפשר להפריך משטר הצדקה זה באמצעות הבאת דוגמאות לנשים לוחמות המתפקדות היטב (מצבאות ומזירות לחימה מגוונים), הצבעה על מופרכות הנתונים הפיזיולוגיים המובאים כעדות (מכיוון שהם עורכים השוואה של הישגים ויכולות ממוצעים בין גברים לנשים), הפרכת המבחנים המשמשים כדי למיין לוחמים ועוד. לעיתים קרובות, לפרקטיקה חלופית טובה יש ערך רב גם בהפרכת משטרי ההצדקה. כאשר הפרקטיקה החלופית מביאה בחשבון מראש את משטרי ההצדקה שיכולים למנוע את יישומה, היא נבנית באופן שמפריך אותם. לדוגמה, כאשר ידוע מראש כי טענה של "חוסר תקציב" תהיה משטר הצדקה חזק שבו ישתמשו בארגון, נציע פרקטיקה חלופית מכילה אשר עלותה נמוכה.

2. חשיפה: במקרים רבים שחקנים הם בעלי עניין או אינטרס חזק בשימור הפרקטיקה המגדרית, אולם הם מסווים אינטרס זה תחת משטרי הצדקה אחרים המשמשים אותם כדי לגייס שחקנים אחרים בעלי כוח. במאבקי שכר, למשל, ועדי עובדים לא תמיד יתייצבו לצד תביעות של נשים, מתוך רצון שלא לפגוע בתנאים של הגברים שהם מייצגים. עם זאת, לא זה יהיה משטר ההצדקה לדחיית התביעות, אלא יעשה שימוש במשטרי הצדקה מינהליים ("יש תור להעלאת תביעות") או אידיאולוגיים ("צריך לדאוג לכל העובדים ולא רק לנשים"). גם במאבקים פוליטיים, האינטרסים הפרטיקולריים של קבוצת זהות אחת מוצגים לעיתים קרובות תחת משטרי הצדקה אוניברסליים, של דאגה לכלל החברה. במצבים כאלה הדרך הטובה ביותר להתמודד עם משטרי ההצדקה היא לחשוף בפני מקבלי ההחלטות את האינטרסים האמיתיים העומדים מאחוריהם, ובכך לרוקן אותם מתוכן.

3. משטרי הצדקה חלופיים: באסטרטגיה זו סוכנות השינוי משתמשות במשטרי הצדקה משלהן כמשקל נגד למשטרי ההצדקה של השחקנים העוינים. קיימים כמה סוגים של משטרי הצדקה לשימוש הסוכנות:

א. האמת (נקודת המבט של הנשים) כמשטר הצדקה: במצבים מסוימים, לעובדה כי הפרקטיקה המדירה גורמת למגבלה, מצוקה, חשש, חוסר נוחות או השפלה יש כוח המאפשר להשתמש בה כמשטר הצדקה בפני מקבלי החלטות - כמשקל נגד למשטרי ההצדקה האחרים או כאשר משטרי ההצדקה האחרים חלשים. הדרך הטובה ביותר להשתמש במשטרי הצדקה אלו היא לחשוף באופן האותנטי ביותר כיצד הנשים חוות את הפרקטיקה המדירה בפועל, ובגוף ראשון. למשל, לתאר בגוף ראשון את החוויה של אישה אשר נאלצת לחנות בחניון תת־קרקעי אפל כדי להגיע למקום העבודה, או שנאלצת למצוא ברגע האחרון מישהו שיוציא את הילד מהגן אחר הצהריים מכיוון שנדרשה במפתיע להישאר זמן ארוך יותר בעבודה. אופן כזה של שימוש במשטרי הצדקה מכונה גם גיוס על ידי הזדהות (ראו פרק ו לעיל).

ב. משטרי הצדקה שכנגד: מכיוון שחלק ממשטרי ההצדקה עוסקים בהשלכות שליליות שונות של השינוי המגדרי העומד על הפרק, סוכנות השינוי יכולות להעמיד כנגדם משטרי הצדקה המצביעים על השלכות חיוביות של השינוי, מעבר לשוויון המגדרי הגלום בו. משטרי הצדקה אלו צריכים להיות מגולמים בפרקטיקה החלופית המכלילה. כבר בשלב התכנון של

הפרקטיקה החלופית, סוכנת השינוי צריכה להביא בחשבון את משטרי ההצדקה העיוניים לחלופה, כגון חוסר היתכנות תקציבית, בעיות תפקודיות שיתעוררו, פגיעה באפקטיביות של הארגון, פגיעה בקבוצות אחרות וכדומה. כנגד אלה יש לתכנן את הפרקטיקה החלופית באופן ששולל טענות אלו, ובד בבד יכול להצביע על יתרונות שהטמעתה תיצור עבור הארגון. כך, למשל, כאשר אנו רוצות לדון בשינוי פרקטיקות של סידורי העבודה כך שיאפשרו להקדיש זמן רב יותר לפעילות בספֶרה הפרטית (בית, משפחה, פנאי), אנו מצביעות בדרך כלל על התועלת שתיווצר משינויים אלה עבור גברים, על התייעלות של הארגון בשל הקטנת בזבוז הזמן המוקדש לעבודה טקסית כמו דיונים, ועל פתרונות טכנולוגיים שמאפשרים מתן מענה משופר לאתגרים התפקודיים של הארגון.

4. השעיית משטרי ההצדקה: הדרך הטובה ביותר להתמודד עם משטרי ההצדקה היא לעקוף אותם בדרך לזירות ההכרעה ולא לעסוק בהם כלל כמטרה של השינוי המגדרי. אם הסוכנת משקיעה את משאביה בגיוס ממוקד של בעלי ברית ובעלות ברית רלוונטיים ומשפיעים בזירות ההכרעה, מתוך הבנה כי הרכבת הפרקטיקה הארגונית המכלילה והגשמתה הן תוצר של כוח וסמכות של נקודות מבט בזירות אלו, אזי מתייטר במידה רבה הצורך לנמק, להסביר, לייצר טענות ולשכנע שחקנים המטיחים משטרי הצדקה בסוכנת. גיוס יעיל של בעלי ברית יכול להיעשות בשילוב של כמה דרכים, המפורטות בהרחבה בפרק 1 לעיל. אחת מדרכי הגיוס היא שימוש במשטרי הצדקה, אולם הגיוס יכול להיעשות גם באמצעות יצירת עניין מוסדי ביישום הפרקטיקה החלופית או יצירת הזדהות עם החוויה המדירה, ובמקרה של נשים בעלות כוח בארגון - גם באמצעות זהות בין ובין עובדות בארגון על בסיס חווית ההדרה.

סיכום

משטרי הצדקה הם פרקטיקות שיח המשמשות כדי להפוך את נקודת המבט של נשים לשולית וחסרת חשיבות בארגון ואף להשתיקה. הם מעמידים את האמת הגלומה בחוויה האוטנטית של קבוצת הנשים בארגון בשלל מבחנים מתישים אשר עלולים לגרום לתחושת ייאוש בקרב סוכנות השינוי. לעיתים, כאשר משטרי ההצדקה מופנמים על ידי הסוכנות, הם יוצרים הדרה עצמית מהשתתפות בפעילות לקידום שינוי - הסוכנות יקשיבו לקול הסירנות של משטרי ההצדקה המופנמים ויפסלו אפשרויות לשינוי עוד לפני שבוטאו או נהגו בקול רם.

בפרק זה טענו כי המפתח לטיפול במשטרי ההצדקה הוא להבין כי הם אינם האובייקט לשינוי. חווית ההיתקלות במשטרי ההצדקה מפתה אותנו לחשוב כי שינוי מגדרי הוא שינוי במשטרי ההצדקה של השחקנים המתנגדים לנקודת המבט של הנשים, אולם אין הדבר כך. מטרת השינוי היא הרכבת פרקטיקה ארגונית מכלילה, ומשטרי ההצדקה הם אמצעי ולא מטרה בהקשר זה. מתוך הבנה זו הצענו כמה דרכים לטפל במשטרי ההצדקה לא ברמה של שכנוע השחקן הנושא אותם, אלא ברמה של ההשפעה שלהם על שחקנים אחרים בזירות ההכרעה. הדרכים שהצענו הן להפריך אותם, לחשוף אותם, לייצר להם חלופות או להשעות אותם - כל זאת לגופו של עניין, ולפי המידה שבה יש להם תפקיד בזירות ההכרעה.

פרק ח: פיתוח מנהיגות מגדרית - קבוצת מובילות

הקדמה

היכולת להנהיג, קרי מנהיגות, זכתה לתשומת לב רבה לאורך השנים, מתוך שאיפה להבין מהי יכולת זו, ממה היא מורכבת וכיצד אפשר לרכוש ולפתח אותה. בספרות הניהולית־ארגונית יש קישור הדוק בין מנהיגות לניהול, מתוך הנחה שהמנהל־המנהיג הוא מודל נשאף להובלה בארגון. עיקר הדיון במנהיגות לאורך השנים הוא ברמת הפרט, ונשאלות בו שאלות כמו: מהן תכונות המנהיגות של הפרט? האם הפרט נולד מנהיג או יכול לפתח כישורי מנהיגות? מהו סגנון המנהיגות האפקטיבי? כיצד אפשר לפתח בפרט יכולת להנהיג? העיסוק הרב בנושא נובע מהתפיסה שיכולת מנהיגות מאפשרת להניע אנשים וליצור שינוי במציאות מתוך הזדהות, ומבלי לאלץ אותם לפעול או לכפות עליהם את השינוי. בספרות הפמיניסטית בכלל ובתחומי מגדר וארגון בפרט קיימת זה שנים ההבנה שמושג המנהיגות טעון מבחינה מגדרית. הזירות שיכולת המנהיגות נבחנת בהן באופן מסורתי - הצבא, הפוליטיקה, עולם העסקים - נשלטות (יש שיאמרו, מונהגות) באופן מוחלט על ידי גברים, והזיהוי בין תכונות ויכולות המנהיג (בין היתר אומץ, נחרצות, שכלתנות, אסרטיביות, חשיבה אסטרטגית, דוגמה אישית) ובין זהות גברית דומיננטית הוא כמעט מוחלט. אישה־מנהיגה הוא צירוף שלרוב נתפס כמלאכותי, והטלת ספק ביכולתן של נשים להנהיג בזירות כאלה ואחרות היא פרקטיקה שכיחה מצד נשים וגברים כאחד. בפרק זה אנו מבקשות לעשות צעד נוסף ולדון במושג המנהיגות הממוגדר, אך לא ברמת הפרט אלא כפרקטיקה ארגונית. במילים אחרות, אנו מציעות לפתח פרקטיקה של מנהיגות מגדרית בארגון כהתערבות אשר מטרתה להנכיח את נקודת המבט של נשים על פרקטיקות ארגוניות ולקדם את שילובה כשיקול בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון. זאת בהתבסס על רתימת כוחן של נשים בעלות מעמד וכוח בארגון לקידום שינוי בפרקטיקות ארגוניות מגדריות.

הפרקטיקה המגדרית המדירה: פיצול ומניעת סולידריות

הפרקטיקות המגדריות המדירות העומדות במוקד הפרק הנוכחי הן פרקטיקות אשר יוצרות החלשה ופיצול של הנשים לפרטים ולתת־קבוצות נפרדות, כך שלא מתאפשרת סולידריות בין הנשים. מוכרים התיאורים השליליים של יחסים בין נשים בארגון, כגון "נשים, נשים, שק של נחשים", או הכינוי "queen bee" לאישה בתפקיד בכיר. תיאורים כאלה משקפים את הדרך העיקרית שבה יחסי כוח מגדריים באים לידי ביטוי: הכוח מפצל, מפריד ומייצר אינטרסים מנוגדים בין חברות הקבוצה המוחלשת, וכך משתק את יכולת הפעולה וההתנגדות שלהן. הכוח עובד דרך פרקטיקות שונות של קואופטציה:⁴ יצירת מצב שבו נשים מסוימות הופכות לבעלות עניין בשימור המצב הקיים באמצעות שילובן במערכת הכוח המשמרת ומתחזקת את המצב כפי שהוא, והפיכתן לחלק ממערכת זו.

4 קואופטציה היא דרך התמודדות מול גורמים המפריעים או העשויים להפריע לפעילותו של ארגון מסוים. הארגון למעשה מציע לאנשים אלו להצטרף אליו ולקבל בו תפקיד רשמי, על מנת לרתום את כישוריהם של אותם אנשים לטובת הארגון בתור חלק מהמנגנון, ולמנוע הפרעה לתפקודו של הארגון כאשר הם נמצאים מחוזה לו (ראו ערך "קואופטציה" בוויקיפדיה). אנו עושות שימוש במושג כדי לתאר את הפרקטיקה המופעלת על נשים שאינן עובדות בארגון אך לרוב הן "חיצוניות", קרי אינן חלק ממערכת הכוח בו.

יש כמה פרקטיקות של קואופטציה אשר מאפשרות לקשור בין האינטרס של הכוח בארגון ובין האינטרס של הנשים עצמן, והן יכולות להתקיים בנפרד או במשולב:

❖ באמצעות האחריות המקצועית: כאשר נשים הן חלק מהסדר הארגוני הקיים ולכן גם בעלות עניין בשימורו, מתוקף תפקידן הארגוני ואחריותן המקצועית. לדוגמה, מנהלת משאבי אנוש אשר מתנגדת להעלאת שכר הנשים בארגון, מתוקף האחריות המקצועית שיש לה לשימור נוסחאות חישוב השכר הקיימות.

❖ באמצעות תלות בבעל כוח: יצירת מצב שבו אישה, מתוקף תפקידה, זוכה לאמון, מוערכת ומתוגמלת על בסיס יכולתה לייצג ולהגשים את האינטרסים של בעל הכוח. התלות יכולה להיות פורמלית, כמו במקרה של מנהלת לשכה של מנכ"ל או אישה במשרת אמון בכירה, או בלתי פורמלית במקרה של מינוי אישה לתפקיד בכיר על ידי בעל כוח אשר מצפה ממנה להפגין נאמנות מוחלטת לאינטרסים הארגוניים שלו.

❖ באמצעות האצלה של הכוח: מינוי של אישה לתפקיד שבמהותו נועד לייצג את הכוח באופן ישיר מול קבוצה של נשים באמצעות משטור שלהן, לדוגמה סוהרת בבית סוהר לנשים, נזירות במנזר, רבניות באולפנה, מ"כיות בטירונות נשים, מנהלת משמרת במתפרה שבה עובדות בעיקר נשים או האחראית על הקופאיות בסופרמרקט.

❖ באמצעות הפנמה של הכוח: במצב זה מבנה הכוח הקיים מופנם אצל נשים מסוימות כטבעי, נכון ומובן מאליו. נשים אלו יתנגדו באופן ישיר לכל ניסיון לחשוף נקודת מבט של נשים אחרות על הפרקטיקה המגדרית (ואף את נקודת המבט שלהן עצמן). ההתנגדות שלהן תבוא לידי ביטוי באמצעות משטרי הצדקה שונים, כגון "הכללים זהים עבור נשים וגברים", "אף אחת לא התלוננה על זה מעולם", "את בחרת ולכן צריכה לחיות עם זה".

❖ באמצעות מובחנות: מינוי של אישה יחידה לתפקיד בכיר (טוקן) בסביבה של גברים בלבד. במקרים רבים אישה בסיטואציה כזאת תבחין עצמה מנשים אחרות שלא קודמו, משום תפיסת הייחודיות של עצמה ("פורצת דרך", "האישה הראשונה"). אולם תחושת ייחודיות זו נובעת ממערכת יחסי הכוח הקיימת אשר בוררת נשים יחידות ולא נשים רבות לתפקידי הטוקן. כך נוצר לאישה אינטרס לשמר את יחסי הכוח הקיימים על מנת לשמר את ייחודיותה.

❖ באמצעות הפחדה: המחירים שסוכנות שינוי משלמות בבואן להתמודד עם פרקטיקות מגדריות (כינוי גנאי, תיוג כחסרות נאמנות או כבעלות אג'נדה כפולה, התעלמות, הוצאה מן הכלל) יוצרים "מאזן אימה" המרתיע נשים מלשתף פעולה עם מהלך של התמודדות או התנגדות לכוח. במילים אחרות, חלק מהנשים נרתעות מלהצטרף לפעולה לקידום שוויון מגדרי או מלהפגין סולידריות עימה, מאחר שהארגון נוטע בהן חשש מהמחירים שישלמו על כך.

פרקטיקות אלו מונעות היווצרות של תודעה משותפת של נשים בארגון כקבוצה ויצירת סולידריות ביניהן, ולכן הן חסם לפעולה קולקטיבית אשר מבוססת על גיוס כוחן של נשים בפוזיציות ארגוניות שונות לטובת שינוי מגדרי. הן מונעות מנשים רבות בעלות כוח בארגון לתת ולגייס מכוחן וממעמדן הארגוני לטובת השינוי, קרי לטובת נשים אחרות. סוכנות שינוי רבות מכירות את התופעה שבאירועים שבהם מועלית ונחשפת נקודת המבט של נשים על פרקטיקה ארגונית, נשים אחרות

אשר נוכחות באירוע, לרוב נשים בעלות כוח, ממהרות להשתיק את נקודת המבט הזאת במגוון דרכים (ראו פרק 2 לעיל על משטרי הצדקה). עבור סוכנות שינוי זוהי חוויה המעוררת כעס ותסכול, שכן לו נשים אלו, שהן בעלות השפעה על פרקטיקות ארגוניות ובעלות גישה לזירות הכרעה, היו מתגייסות לטובת נקודת המבט של נשים אחרות ולטובת החלפת הפרקטיקה המדירה בפרקטיקה מכלילה, הסיכוי להתממשות השינוי המגדרי היה גבוה הרבה יותר (להרחבה על הסיבות להתנגדות מצד נשים ראו פרק 1 לעיל, העוסק בגיוס שותפים ובעלי ברית).

התערבות: הפרקטיקה של מנהיגות מגדרית - קבוצת מובילות

כפי שתארנו בפרקים קודמים, יצירה של שינוי מגדרי בפרקטיקות ארגוניות מתבססת על גיוס וצבירה של כוח אשר כופה ומאלץ להביא בחשבון את נקודת המבט של נשים במגוון צמתים של החלטה וקביעת מדיניות בארגון. כאשר קבוצה של נשים בעלות מעמד וכוח, פורמלי ובלתי פורמלי, פועלת במשותף ובאופן מתוכנן בארגון, יש להן פוטנציאל השפעה גדול יותר מאשר לסוכנות שינוי בודדות.

1. מטרה

המטרה של קבוצת מובילות היא להעצים את היכולת להביא את נקודת המבט של נשים כשיקול שווה ערך ובעל כוח במוקדי קבלת ההחלטות ועיצוב המציאות בארגון. חברות הקבוצה הן סוכנות שינוי שמייצגות את נקודת המבט של נשים בדרגים, במיקומים ובסקטורים ארגוניים שונים. באמצעות פעולתן מקדמות סוכנות השינוי את הטמעת נקודת המבט של נשים כפרקטיקה ארגונית שגורה, שוטפת ומתמשכת בתוך פרקטיקות התכנון וקבלת ההחלטות של הארגון. על תהליך ההטמעה אפשר לקרוא בפרק 10 להלן, העוסק בקבלת ההחלטות בארגון. בפרק הנוכחי נתאר את הפרקטיקה של יצירת קבוצת מובילות והפיכת הנשים המשתתפות בה לסוכנות שינוי פעילות בארגון.

קבוצת מובילות היא קבוצה פנים־ארגונית בעלת פוטנציאל להוות מנוף לשינוי מגדרי כולל בארגון. כדי שהמשתתפות בה יוכלו לפעול כסוכנות שינוי מגדרי בארגון, הקבוצה מקנה להן כוח וכלים מקצועיים מסוגים שונים:

- ❖ כלים לפענוח מגדרי של הארגון
- ❖ היכרות עם פרקטיקות ואסטרטגיות לקידום שינוי מגדרי
- ❖ אסטרטגיות לקביעת סדרי עדיפויות, כיוון ותכלית לתהליכי שינוי בסקטורים שונים בארגון
- ❖ שפה ומשטרי הצדקה שבהם אפשר להשתמש בסיטואציות של שיבוש וגיוס
- ❖ רשת קשרים פנים־ארגונית אשר תומכת במהלכי השינוי שהן יזמות
- ❖ משאבים של ידע פרקטי, רעיונות, קשרים, תמיכה רגשית ומקצועית

קבוצת המובילות מאפשרת לבצע את המעבר משלב של מיפוי מגדרי של הארגון וזיהוי פרקטיקות מגדריות מדידות לשלב של תכנון השינוי, אך בעיקר - היא תומכת בקידום שינוי מגדרי כפעולה רוטינית ותמידית בארגון, כלומר שינוי מגדרי לאו דווקא כפרויקט ממוקד ותחום אלא כשגרה ארגונית מתמשכת. מתוקף היותן נשים בעלות כוח ומעמד בכיר יחסית בארגון, סוכנות השינוי בקבוצת המובילות יכולות להוות עין ארגונית-מגדרית קבועה בסיטואציות שבהן הן נמצאות. הן מכירות היטב את הארגון, דרכי פעולתו, מוקדי הכוח שבו ופרקטיקות קבלת ההחלטות, ובה בעת הן מכירות ומייצגות את נקודת המבט של נשים שונות בארגון על הפרקטיקות המגדריות.

תהליך שינוי מגדרי שכיח בארגונים הוא פרויקט הממוקד ומתוחם לפרקטיקות ספציפיות, מוגבל בהיקפו ובעל משך חיים קצוב. לרוב הוא כולל ועדה שקמה על מנת לטפל בהיבט כלשהו של מצב הנשים בארגון (למשל הגדלת ייצוג בדרגים בכירים, שילוב נשים בתפקידים "גבריים", איזון עבודה-משפחה וכיוצא באלה), באמצעות איסוף של נתונים רלוונטיים המעידים על היקף הבעיה, גיבוש פתרונות והמלצות והצגתם להנהלת הארגון. ההנהלה בדרך כלל מאמצת את ההמלצות ומקימה ועדה חדשה להטמעתן. תהליכים אלו ברובם מתמוססים ונעלמים מסדר היום הארגוני לנוכח עומסי היום-יום והקשב הארגוני המצומצם המוקדש לנושא, וקשה מאוד להתמיד בהם ולקדם את הטמעתם לאורך זמן. קבוצת המובילות היא פרקטיקה שמאפשרת להפוך את תהליך השינוי המגדרי (משלב הפענוח, דרך תכנון השינוי, גיוס בעלי ברית ובעלות ברית והטמעה ומימוש של פרקטיקה חלופית מכלילה) למרכיב שגור ובלתי נפרד מהפרקטיקות הארגוניות הקיימות בכל הרמות בארגון. זה אינו תהליך שינוי במובן החד-פעמי שלו, אלא פרקטיקה שגורה בארגון.

קבוצת מובילות מתחילה כקבוצת POV אך היא גם מובחנת ממנה בהרכב הקבוצה ובייעודה. המטרה העיקרית של קבוצת POV, כאמור, היא לפענח את ההתנסות והחווייה היום-יומית של נשים מגוונות בארגון ולזהות דרכן את הפרקטיקות המגדריות המדירות, ואילו קבוצת מובילות נועדה לרתום את כוחן של נשים בארגון לטובת הגשמה של שינוי מגדרי כפרקטיקה שגורה ותמידית. בשני סוגי הקבוצות נשים מפענחות את נקודת המבט של נשים על פרקטיקות מגדריות, אך בקבוצת POV זוהי המטרה בפני עצמה, ואילו בקבוצת מובילות זה יהיה שלב בתהליך התגבשות הקבוצה. בקבוצת מובילות סוכנות השינוי יהיו בעלות כוח ומחויבות להשתמש בעמדה הארגונית שלהן על מנת להנכיח ולהטמיע את נקודת המבט של נשים בתהליכי קבלת ההחלטות ולקדם שינוי מגדרי בארגון. הנחת היסוד היא שהמשתתפות בקבוצה הן בעלות כוח בארגון, אם כוח פורמלי ואם כוח לא פורמלי. במקרים רבים הנשים המשתתפות אינן תופסות את עצמן מראש כבעלות כוח או אינן מחויבות מלכתחילה לרתום את כוחן לטובת נשים בארגון. התמודדות עם סוגיות אלו היא חלק מתהליך גיבוש הקבוצה.

2. כיצד מתגבשת קבוצת מובילות?

גיבוש של קבוצת מובילות מחייב בראש ובראשונה גיוס של נשים שרוצות לפעול כסוכנות שינוי בארגון. המאפיין הייחודי של החברות בקבוצת המובילות הוא היותן נשים בעלות כוח ומעמד בארגון שמעוניינות לרתום את כוחן לטובת נשים אחרות ולטובת קידום של שינוי מגדרי בארגון.

לעיתים מפתיע לגלות את הנכונות של נשים אלו להיענות להזמנה לקחת חלק בקבוצת פעולה מסוג זה, במיוחד לאור פרקטיקות הפיצול אשר תוארו לעיל. הפרקטיקה הראשית לגיוס נשים לקבוצת מובילות היא השתתפות פעילה שלהן בפענוח נקודת המבט המגדרית של נשים בארגון. מסיבה זו, קבוצת המובילות מתחילה כקבוצת POV. זהו תהליך מתמשך של ניסוח משותף של נקודת המבט המגדרית כתשתית לפעולה סולידרית ליצירת שינוי.

הגיוס יכול להיעשות על ידי סוכנת שינוי פורמלית (למשל הממונה על קידום מעמד האישה) או על ידי בעלות עניין שונות בארגון. זו אינה קבוצה סודית בארגון; חלק מכוחה ומיכולת ההשפעה של הקבוצה אמנם נובע ממעמדן הארגוני של הנשים החברות בה, אך לא פחות מכך - מההכרה ומהלגיטימציה שהן זוכות להן מצד הארגון עצמו. מומלץ שהקבוצה תצא לדרך עם 12-18 נשים - קבוצה גדולה מספיק על מנת שהנשים המשתתפות ירגישו חלק מקבוצה משמעותית גם אם תחסרנה נשים בחלק מהמפגשים, אך לא גדולה מדי על מנת שלכולן יהיה זמן דיבור בכל מפגש.

בסדרה של מפגשים פנים אל פנים יעסקו המשתתפות בבניית זהות של סוכנת שינוי פמיניסטית ובגיבוש פנימי שלהן כקבוצה. המשתתפות ירכשו יכולת לייצג את נקודת המבט המגדרית על פרקטיקות ארגוניות במיקומים הארגוניים שבהם הן נמצאות, ויצטיידו בכלים לקידום ולמימוש של שינוי מגדרי - בין היתר הן יעסקו בגיוס של בעלי ברית ובעלות ברית ושל המשאבים הנדרשים להנכחת נקודת המבט המגדרית במוקדי קבלת החלטות; בזיהוי משטרי הצדקה מתנגדים ובגיבוש משטרי הצדקה לניהול השיח על אודות הצורך וההצדקה לשינוי; וכן בהיכרות עם מגוון פרקטיקות ההתערבות המגדרית הרלוונטיות עבורן ובמיקום הארגוני שלהן. המשתתפות יעדכנו את עמיתותיהן לקבוצה לגבי המהלכים שהן מובילות, אגב רפלקסיה מתמדת על כיווני הפעולה ואופני הפעולה שלהן כדי להבטיח את התאמתם לסיטואציה שבה הן נמצאות.

3. כיצד פועלת קבוצת מובילות?

בשלב הפעולה הקבוצה מקיימת מפגשים שוטפים (בתדירות שמתאימה לחברות הקבוצה ולצורכיהן) על מנת להמשיך ולקבל הכשרה בהתאם לצרכים המתפתחים ולקיים שיח פנימי באשר לדילמות ולסוגיות המתפתחות, וכדי לחזק את תחושת הסולידריות ויכולת הפעולה. בה בעת, כל אחת מהמשתתפות הופכת ליזמית של שינוי מגדרי בסביבה הארגונית שבה היא פעילה ונוכחת ושבה יש לה כוח והשפעה בארגון. באופן זה חברות הקבוצה יכולות לפעול באופן מבוזר בסקטורים שונים בארגון ובנוגע לסוגיות שונות, אך בו בזמן הן יכולות להסתייע בקבוצה ולהתבסס על הכוח שלה כמכלול בתהליכים שבהם הן מעורבות כסוכנות שינוי עצמאיות. מכיוון שמדובר בקבוצה שבה חברות נשים בעלות כוח בארגון, קשה לארגון לשלול את זכות הקיום שלה. ההכרה הארגונית בקבוצה ומתן לגיטימציה לקיומה מאפשרים לקבוצה לצבור כוח משל עצמה, מעבר לכוח האישי של כל אחת מהחברות בה. היא הופכת למוקד כוח בארגון ונוצר מאזן כוחות בינה ובין גורמים שונים בארגון. לכן הקבוצה היא שחקנית בעלת כוח בפני עצמה, שנותנת תוקף ולגיטימציה לנקודת המבט שכל אחת מחברות הקבוצה מביאה ומנכיחה. מכאן שאני כחברת

קבוצה יכולה להשתמש בכוחה של הקבוצה בסיטואציות שבהן אני פועלת באופן עצמאי, ובמיוחד בגיוס של בעלי ברית לקידום מהלכי שינוי. עם הזמן חברות הקבוצה צוברות ניסיון, ביטחון ומעמד בארגון כסוכנות של שינוי מגדרי, בשל השילוב בין מעמדן ובכירותן האישית ובין מעמדה וכוחה של הקבוצה.

דפוס הפעולה של קבוצת מובילות מביא לידי ביטוי את השילוב בין הכוח האישי ובין כוחן של המשתתפות כקבוצה. העיקרון המנחה את פעולתן הוא שהן עצמן סוכנות השינוי, כלומר הן המובילות. הן אינן מפענחות ומזהות בעיות וחסמים מגדריים ומסמנות לסוכנת הפורמלית את כיווני הפעולה מתוך הנחה שהיא תפעל למימוש השינוי מתוקף תפקידה, אלא פועלות בעצמן לקידום השינוי המגדרי ולמימושו בסיוע משאבי הקבוצה. כל אחת מסוכנות השינוי בקבוצה פועלת בסביבה הארגונית שלה, מזהה בה חסמים מגדריים והזדמנויות ליצירת שינוי ומסתייעת על פי הצורך בקבוצת המובילות כמשאב. כך, למשל, נשים מהקבוצה יגיעו "על פי קריאה" לדיון מסוים על מנת להנכיח את נקודת המבט המגדרית באופן רב עוצמה, ישתמשו בקשרים הארגוניים שלהן על מנת לגייס תמיכה למהלך של סוכנת אחרת, יתרמו מהידע הארגוני המעשי שלהן לגיבוש של פרקטיקה חלופית, יסייעו בניסוח משטרי הצדקה לפתיחת דלתות ולהתמודדות עם התנגדויות, ועוד. סוכנות השינוי יוצרות שיתופי פעולה בין לבין עצמן, וכאשר נדרש הן מגייסות באופן ממוקד כוח מקבוצת המובילות לטובת סיטואציות של גיוס וקבלת החלטות. במקרים מסוימים יוצרות סוכנות השינוי קבוצות נוספות בסביבות הארגוניות שבהן הן פועלות. כך הן מעצימות את היכולת להנכיח את נקודת המבט של נשים, מגייסות תמיכה וכוח של נשים נוספות, והופכות את השינוי המגדרי לתהליך מתמשך ושוטף בארגון.

על בסיס הניסיון של קבוצות מובילות בסביבות ארגוניות שונות, זיהינו כמה תנאים המקדמים את הצלחתן בקידום ובמימוש של שינויים מגדריים. התנאי הראשון הוא שבקבוצה יהיו חברות נשים בעלות כוח והשפעה. כפי שצינו לעיל, אין מדובר דווקא בכוח פורמלי מתוקף תפקיד או מעמד בהיררכיה הארגונית; כוח והשפעה יכולים גם להיות תוצר של ותק, מעמד לא פורמלי, ניסיון רלוונטי ועוד. התנאי השני הוא נכונות ומחויבות של הנשים להשתמש בכוחן וביכולת ההשפעה שלהן לטובת נשים אחרות ולטובת "העניין" המגדרי בארגון. תנאי נוסף הוא הובלה והנהגה שיטתית ובטוחה של הקבוצה. ההובלה יכולה להיעשות על ידי סוכנת השינוי הפורמלית. שיתוף הפעולה בינה ובין הקבוצה יכול להעצים את כוחה להוביל ולממש שינויים מגדריים, וחברות הקבוצה יכולות להסתייע בכוחה הפורמלי ביוזמות שהן מקדמות באופן אישי וכן במשאבים שהיא עשויה להעמיד לרשותן, כגון ידע, הנחיה או קשרים לגורמים שונים בארגון ומחוצה לו. הובלת הקבוצה יכולה להיעשות גם על ידי סוכנת שינוי לא פורמלית, אשר יוזמת את הקמת הקבוצה, מגייסת אליה שותפות ומהווה עבורן מודל לחיקוי מתוקף יזמות זו.

סיכום

הנחת המוצא של הפרק הנוכחי היא כי המושג מנהיגות הוא ממוגדר, ופרקטיקות של מנהיגות הן לרוב פרקטיקות מגדריות מדירות עבור נשים, אשר תופסות את עצמן כלא מתאימות (falling short) לנוכח הדימוי המסורתי של דמות המנהיג. כהתערבות לשם התמודדות עם ההדרה המגדרית הטמונה במושג, הצענו את המושג "מנהיגות מגדרית" ואת הפרקטיקה של קבוצת מובילות כפרקטיקה חלופית מכלילה. מטרתה של הקבוצה, המורכבת מנשים בעלות כוח בארגון, היא לפעול על מנת להנכיח את נקודת המבט של נשים ולשלב כשיקול בעל משקל ותוקף בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון. העיקרון "כוח מגייס לכוח", שעומד בבסיס קבוצת מובילות, מסייע ליצור בקרב המשתתפות חוויה חיובית לאור היכולת המתעצמת של כל אחת ואחת מהן לקבל תוקף לנקודת המבט שלה ולהשפיע על הארגון מתוך נקודת מבט זו. יש נשים אשר אין להן ניסיון בשימוש בכוח שלהן לטובת נשים אחרות או שהן חוששות לעשות זאת לנוכח הפוטנציאל הטמון בכך לעימות עם כוח מתנגד בארגון. גם נשים בכירות אשר מורגלות בהפעלת כוח בתחום העיסוק המקצועי שלהן אינן מעוניינות לעיתים לזהות את עצמן עם סדר יום מגדרי ונמנעות מהתיוג כפמיניסטיות מתוך חשש לפגיעה במעמדן המקצועי, בסיכויי הקידום שלהן או במרחב ההזדמנויות שלהן בארגון. קבוצת מובילות מסייעת להתמודד עם הדילמה הזאת ולגשר על הפער הנתפס בין מעמד מקצועי ובין התיוג כפמיניסטית.

שער שלישי

התערבויות לשינוי מגדרי בארגונים

פרק ט: הטמעת נקודת מבט מגדרית בתהליכי קבלת החלטות

הקדמה

הטענה הראשית העומדת בבסיס מדריך זה, ובבסיס הפעילות לקידום שוויון והוגנות מגדרית שאנו מציעות, היא ששינוי מגדרי בארגון הוא בפועל תהליך של ייצוג, הכרה ומתן משקל וכוח לנקודת המבט של נשים על הפרקטיקה הארגונית. לפי גישה זו, מה שמודר או מוחלש בארגונים איננו הנשים עצמן אלא נקודת המבט שלהן: האופן שבו הן חוות את הפרקטיקות הארגוניות, משתתפות בהן ונותנות להן משמעות. ההתמשכות והשעתוק של פרקטיקות ארגוניות מדירות בארגונים מתאפשרים בראש ובראשונה בשל הדרת נקודת המבט של הנשים מזירות ההכרעה ומתהליכי התכנון וקבלת ההחלטות אשר מעצבים, מתחזקים ומשנים את הפרקטיקות הארגוניות. בתהליכים אלו נקודת המבט של הנשים על הפרקטיקה לרוב אינה מיוצגת, אינה מוכרת, מושקת, חסרת סמכות וחסרת משקל.

בפרק הנוכחי נתאר את הפרקטיקות הארגוניות המדירות את נקודת המבט של נשים מזירות ההכרעה של הארגון, ובמיוחד את הפרקטיקות הראשיות: שימוש במשטרי השתקה, הדרה מייצוג בתהליכי קבלת החלטות, והיעדר סמכות וכוח לנקודת המבט בזירת ההכרעה. נתאר גם סדרת התערבויות ברבדים שונים של הארגון שמטרתן המשותפת היא יצירת מצב שגרתי שבו הארגון מכיר בנקודת המבט של נשים, מייצג אותה בתהליכי קבלת החלטות ונותן לה משקל וכוח בעיצוב הפרקטיקות, בדומה למשקל ולכוח השמורים לנקודות מבט מיוחסות אחרות, כמו נקודת המבט הכלכלית, המשפטית או התועלתית. נציע כמה מישורי התערבות: התערבות בירוקרטיה, אשר כופה את נקודת המבט המגדרית על קבלת ההחלטות דרך כללים ונהלים מחייבים של קבלת אישורים ועמידה בקריטריונים; התערבות פוליטית, כלומר גיוס שחקנים בעלי סמכות למתן כוח לנקודת המבט בזירת ההכרעה; והתערבות פרקטית - הטמעת נקודת המבט המגדרית בידע המעשי ובפרקטיקה היום-יומית של קבלת ההחלטות של מנהלים ומנהלות בארגון.

פרקטיקות מגדריות המדירות את נקודת המבט של נשים מזירות הכרעה

לפי המשגה שאנו נוקטות, תהליך שינוי מגדרי בכל זירה הוא תהליך פרימה של פרקטיקה קיימת אשר נחוות באופן שלילי על ידי נשים ומקשה על תפקודן ועל תרומתן לארגון, וחיבור מחדש של הפרקטיקה באופן המאפשר לנשים להשתתף, לצד גברים, השתתפות פעילה, תורמת ומתגמלת בארגון. בתהליך זה נקודת המבט של נשים על פרקטיקה ארגונית מסוימת עוברת ממצב של הדחקה, הכחשה ודחיקה לשוליים, למצב שבו היא גורם בעל משקל ושיקול בעל חשיבות בתהליך קבלת ההחלטות בארגון, לצד נקודות מבט, אינטרסים ולוגיקות של שחקנים מוסדיים אחרים, כגון נקודת מבט תקציבית, פוליטית, תועלתית, ערכית או יח"צנית, אשר כופות ומאלצות באופן יום-יומי ושגור את קבלת ההחלטות בזירות ההכרעה.

אחת החוויות הראשיות של נשים העוסקות באופן פעיל בקידום שינוי מגדרי בארגונים היא תסכול מתמשך אשר נובע מן הפער בין היכולת הקיימת לזהות, להבין ולפענח פרקטיקות ארגוניות מדירות, ואף למצוא להן פתרונות פשוטים ויעילים, ובין הקושי הגדול להפוך את השינוי למציאות. היעוצות, הממונות והפעילות שהן סוכנות השינוי מדווחות על חוויה של פילוס דרך עבור נקודת המבט בסבך גדול של התנגדויות, השתקות, הקטנות, זלזול וחוסר עניין, החוסמים את דרכה לליבן של זירות ההכרעה. נקודת המבט המגדרית על פרקטיקה ארגונית העומדת על סדר היום הארגוני בדרך כלל אינה נוכחת בזירת ההכרעה, ואם היא נוכחת יהיה קשה להכיר בה כבעלת תוקף, וגם אם היא מוכרת כבעלת תוקף אין לה כוח כופה ומאלץ על קבלת החלטות, והיא נתפסת כגורם שולי או משני לעומת שיקולים ואינטרסים אחרים הנוכחים בזירה. ההנחה הרווחת שקבלת ההחלטות בארגון היא רציונלית, אובייקטיבית ונטולת משמעויות מגדריות מטשטשת את העובדה שברוב המקרים נקודת המבט של נשים, החוויה שלהן, האינטרסים וסדרי העדיפויות שלהן נעדרים מתהליך קבלת ההחלטות ואינם בעלי חשיבות והשפעה במסגרתו - מה שהופך את תהליכי קבלת ההחלטות בארגון לטעונים במשמעויות ובהשלכות מגדריות ולבלתי ניטרליים מבחינה מגדרית.

כיצד הארגון מדייר את נקודת המבט של נשים מקבלת ההחלטות?

חוסר הנוכחות של נקודת המבט של נשים בזירות ההכרעה, חוסר ההכרה בה והמשקל האפסי שניתן לה אינם נובעים משכחה או מחוסר תשומת לב. אי־אפשר גם לקבל את ההנחה כי השיקולים של נשים רק "אינם חשובים" לארגון, וכי בהיותן רק "נשכחות" הן אינן נתפסות כחשובות בתהליכי קבלת ההחלטות. לטענתנו נקודת המבט של הנשים חשובה מאוד, אחרת אי־אפשר להסביר את ההתנגדות הפעילה והכוח הרב אשר בדרך כלל מופעל על מנת להשתיקה כאשר היא מועלית על סדר היום הארגוני. הכוח המופעל מעיד על חשיבותה של נקודת המבט של נשים: היא מאיימת ומערערת על סדרים, הרגלים, לוגיקות ואינטרסים ארגוניים שגורים. הערעור או הפרימה של האוטומטיות המובנת מאליה של הפרקטיקות הארגוניות גורמים לשחקנים המשוקעים בהן לאבד מכוחם. גם השינוי הקטן ביותר הנדרש בפרקטיקה הארגונית הוא בעל השלכות ומחיר לשחקנים המשוקעים בה וכתוצאה מכך על כוח, במובן של קבלת נקודת המבט המסוימת הזאת כלגיטימית וכבעלת כוח כופה ומאלץ. מסיבה זו, היעדר נקודת המבט של נשים אינו תהליך סביל הנובע משכחה, חוסר תשומת לב או חוסר חשיבות, אלא תהליך כוחני פעיל ביום־יום הארגוני. אנו מזהות שלושה מערכים של פרקטיקות ארגוניות המדירות את נקודת המבט של הנשים מזירות ההכרעה, ונתאר אותם להלן: פרקטיקות שיח של הצדקה־השתקה, פרקטיקות בירוקרטיות של הדרה מייצוג, ופרקטיקות פוליטיות של החלשה.

1. פרקטיקות של השתקה: שיח של הצדקה

בסיטואציה שבה אישה מפענחת את נקודת המבט האישית שלה על פרקטיקה ארגונית וחושפת אותה כפרקטיקה מגדרית מדירה, מופעלים כאמור באופן מיידי וכמעט אינסטינקטיבי שפע של היגדים (משטרי הצדקה) אשר בוחנים, משווים ומערערים את התוקף ואת הצדק של נקודת מבט

זו ומטילים בהם ספק (לפירוט והרחבה ראו פרק ז לעיל, העוסק במשטרי הצדקה). היגדים אלו מופעלים על ידי המשתתפים בסיטואציה, גברים או נשים, והם מונעים מנקודת המבט להפוך לתביעה גלויה וקולקטיבית ולכוח הכופה ומאלץ שינוי בפרקטיקה הארגונית, ולכן השפעתם הישירה על האישה היא השתקה.

למשטרי ההצדקה יש קיום החורג הרבה מעבר לנשים ולגברים המבטאים אותם בתגובה לחשיפת נקודת המבט המגדרית. הפעלתם היא פעולה כוחנית מכיוון שהיא משתיקה נקודת מבט מוחלשת ומדירה אותה ממוקדי ההכרעה וקבלת ההחלטות, אך היא אינה משקפת כוונת זדון או רצון להרע. ההשתקה הפעילה אינה נסמכת על גברים שוביניסטים שרוצים להרע לנשים, או על נשים המתנכרות במכוון לאחיותיהן. ההשתקה היא בנאלית הרבה יותר - היא בנויה על שחקנים בפוזיציות ארגוניות שחשיפת נקודת המבט היא, לתפיסתם, בעלת השלכות שליליות ומערערות עבורם, והם מגייסים את משטרי ההצדקה על מנת לשמר את המצב כפי שהוא, לאו דווקא מתוך רצון להקטין נשים או לפגוע בהן. ההשתקה הפעילה מבוססת על פרקטיקות, חסמים ומנגנונים שלא פחות משהם משתיקים את נקודת המבט של נשים, הם מונעים בצורה פעילה מגברים ומנשים בארגון להכיר בנקודת המבט הזאת ולתת לה תוקף. מי שמפעילים את פרקטיקות ההשתקה הם במידה רבה קורבנות של אותו תהליך, ולכן אי אפשר לייחס את תגובתם לזלזול או לכוונה רעה. היכולת להכיר בנקודת המבט נחסמת הן מצד נפגעות הפרקטיקה והן מצד מי שמרוויחים ממנה. לכן פרקטיקות ההתערבות שאנו מציעות ממוקדות באופנים שבהם אפשר לחשוף בפני נשים וגברים בארגון את נקודת המבט המגדרית על הפרקטיקה באופן שהופך נקודת מבט זו לכוח כופה ומאלץ בעיצוב הפרקטיקה הארגונית, לא פחות מנקודת המבט הכלכלית, המשפטית, הבירוקרטית, המוסרית או המעשית.

2. פרקטיקות השתקה בירוקרטיות של נקודת המבט: הדרה מייצוג נקודת המבט בתהליכי התכנון וקבלת ההחלטות

אחד המנגנונים הראשיים להשתקת נקודת המבט של נשים על הפרקטיקה הארגונית הוא הרחקתה מייצוג בתהליכי התכנון וקבלת ההחלטות בארגון. המבנה הבירוקרטי הארגוני - הכללים והנהלים הכתובים והבלתי כתובים המארגנים ומווסתים את הפעילות הארגונית - קובע בפועל גם איזו נקודת מבט מיוצגת ומה משקלה בתהליכי קבלת ההחלטות הסדורים והמובנים של הארגון. הסדר הבירוקרטי קובע מי צריך להיות נוכח, מי בעל סמכות להחליט, מי צריך לאשר ואת מה צריך להביא בחשבון בכל תהליך של קבלת החלטות. קבלת ההחלטות יכולה לעסוק בקביעת הקידום של אנשים בארגון, בהליכי רכש, במכרזים, בהליכי תכנון, בהקצאת משאבים, בפיתורים, במשמעת, בפירוק, בשינוי המבנה הארגוני ועוד ועוד. אותה מערכת כללים הקובעת את הייצוג והמשקל של שחקנים ושל נקודות מבט שונים בתהליכי קבלת ההחלטות מדירה את נקודת המבט של נשים בכך שאיננה נותנת לה מקום ומשקל מובנים בשרשרת האירועים המובנית המביאה בסופו של דבר לקבלת החלטות ולשינוי פרקטיקות ארגוניות. מקום מובנה ניתן לנקודות מבט רבות אחרות - משפטיות, פוליטיות, תועלתיות, חשבונאיות ואפילו רפואיות, סביבתיות ובטיחותיות - אבל לרוב לא ניתנים מקום ומשקל לנקודת המבט של נשים כחלק אינהרנטי ומובנה בתהליך קבלת ההחלטות.

ייצוג נקודת המבט בתהליך הבירוקרטי של קבלת ההחלטות איננו מבוסס רק על השתתפות ונוכחות של נשים בפורומים בכירים ובהנהלה. אין כל ערובה לכך שנשים בעלות תפקיד ופוזיציה מסוימים בארגון, אשר מתוקף תפקידן מופקדות על ייצוג נקודת מבט ארגונית מסוימת, בהכרח ייצגו גם נקודת מבט מגדרית על הפרקטיקה העומדת לדיון רק בשל היותן נשים. הניסיון מלמד כי פעמים רבות ההפך הוא הנכון. לכן, הייצוג הבירוקרטי של נקודת המבט אינו יכול להיות מבוסס רק על נוכחות פיזית של נשים בפורומים של קבלת ההחלטות, אלא על כללים ונהלים הכופים את נקודת המבט לתוך התהליך: למשל, נוהל ארגוני המחייב שבתהליכי הרכש חייבים לבדוק ולוודא שהספקים מגוונים מבחינה מגדרית, או נוהלי תכנון של מבנים ותשתיות פיזיות אשר מחייבים קבלת חוות דעת מגדרית לגבי התאמת המבנים המתוכננים לנשים כתנאי לאישור התוכניות. באופן זה, נקודת המבט נכפית ומאולצת לתוך הפרקטיקה הבירוקרטית של קבלת ההחלטות והאישורים, באופן שמקנה לה כוח ומשמעות בעיצוב הפרקטיקה.

3. פרקטיקות השתקה פוליטיות: החלשת המשקל של נקודת המבט

כדי להשפיע על עיצוב הפרקטיקה, נקודת המבט צריכה לא רק להיחשף ולהיות מיוצגת בתהליכי קבלת ההחלטות אלא גם לקבל משקל - כלומר להיחשב לחשובה ולבעלת השלכות משמעותיות באופן שדורש להתחשב בה ולא מאפשר להתעלם ממנה. ככל שיש יותר שחקנים בעלי כוח ומעמד ארגוני המייצגים את נקודת המבט המגדרית בזירות ההכרעה כך גדלים חשיבותה ומשקלה. זירות ההכרעה הן זירות כוחניות, וההכרעות בהן מתקבלות בתהליך של צבירת כוח. ככל שנקודת המבט של שחקנית כלשהי, הלוגיקה, האינטרסים והחווייה שלה על הפרקטיקה מגייסים שחקנים נוספים כבעלי ברית - שחקנים המכירים ומבינים את נקודת המבט ונותנים לה חשיבות - כך נוצרת עבור מקבלי ההחלטות סיטואציה אשר כופה ומאלצת אותם להכריע באופן המשקף (גם) את נקודת המבט.

זהו תהליך מורכב של השתקה: הדוברים השונים סביב שולחן הדיונים, אשר מייצגים נקודות מבט ואינטרסים ארגוניים מורכבים, מקבלים בהינד ראש את קיומה של בעיה מגדרית של הארגון, אך אינם תומכים בפעולת שינוי בשל סיבות שונות שנראות להם חשובות. הכוח של נקודת המבט הוא הכוח של השחקנים מסביב לשולחן, וכאשר הם אינם מבינים אותה, אינם תומכים בה ואינם מוכנים לייצג אותה - היא נותרת חסרת חשיבות, חסרת משקל ונטולת השפעה על הפרקטיקה. מקבל ההחלטות אינו צריך להתחשב בה; היא אינה כופה את עצמה עליו. מכאן שהשתקה פוליטית של נקודת מבט היא תהליך פעיל שבו שחקנים בעלי כוח אינם נרתמים ואינם לוקחים על עצמם לייצג את נקודת המבט של נשים בזירת ההכרעה באופן פעיל, ואינם תומכים בייצוג כזה.

התערבות: פרקטיקות להטמעת נקודת מבט מגדרית בקבלת החלטות

אחת ההתערבויות המשמעותיות שאפשר ליישם בארגונים היא הטמעת נקודת המבט של נשים בתוך פרקטיקות של קבלת החלטות, מתוך הבנה שהארגון רווי בפרקטיקות ארגוניות אשר מדירות מחלישות ומשתיקות את נקודת המבט, ומרחיקות אותה מלהיות בעלת השפעה ומשקל בתהליך קבלת ההחלטות. ברור כי מהלכים ארגוניים אשר רק חושפים ומנסחים את נקודת המבט על פרקטיקות שונות אין בכוחם לייצר שינוי אמיתי בפרקטיקות הארגוניות. לכן שינוי מגדרי משמעותי

מתגשם דרך היכולת להטמיע את נקודת המבט המגדרית כחלק אינהרנטי, שגרת, קבוע ובעל כוח כופה ומאלץ בשגרות של קבלת ההחלטות בארגון. בהתאם לפרקטיקות ההשתקה וההדרה השונות של נקודת המבט, קיימים גם שלושה נתיבים לקידום הטמעת נקודת המבט המגדרית בתהליכי קבלת ההחלטות: הפוליטי, הבירוקרטי והפרקטי. להלן נתאר כל אחד ואחד מהם.

1. הנתיב הפוליטי: גיוס בעלי ברית

הנתיב הפוליטי משמעותו הגברת היכולת של הסוכנת או של קבוצת הסוכנות לגייס בעלי ברית לתהליכי השינוי המגדרי של פרקטיקה נתונה. תהליכי גיוס של בעלי ברית הם תהליכים מורכבים, ומוקדש להם פרק נפרד במדריך זה - בפרק 1 לעיל מוצגות פרקטיקות גיוס שונות המתאימות לשחקנים ולמצבים שונים בארגון, אשר נועדו לרתום שחקנים בעלי ברית לתהליך השינוי ולגרום להם לתרום מכוחם לטובת תהליכי השינוי בזירות ההכרעה. סוכנות שינוי נרתעות לעיתים מלעסוק בתהליכי הגיוס הללו: חלקן סבורות כי תהליך כזה אינו לגיטימי מבחינה ארגונית, אחרות סבורות כי תהליך אינו מעשי, שכן הן תופסות את כוחן ומעמדן הארגוני כנחותים ואת עצמן כחסרות יכולת לגייס שחקנים חזקים. ואולם הניסיון מלמד שללא גיוס שחקנים חזקים שיהיו בעלי ברית בתהליכי השינוי, דינם של תהליכים אלו להסתיים בחשיפה קצרה של נקודת המבט ובדעיכתה לנוכח חומת השתקה גבוהה וחזקה.

מסיבות אלו דרושות התערבויות אשר מקנות לסוכנת תחושת מסוגלות, ניסיון ומיומנות מעשית ביכולת לזהות ולהבין שחקנים שיכולים להיות בעלי ברית ולהפעיל תהליכי גיוס מתאימים בנקודות קריטיות בתהליכי השינוי. התערבויות כאלה הן חלק בלתי נפרד מהתפקיד של סוכנת השינוי וחלק מרפרטואר הידע המעשי שלה. הדרך הטובה ביותר היא להתנסות בהן באמצעות סדנאות וסימולציות, כחלק מתהליך ההכשרה של קבוצות POV או של קבוצות מובילות (ראו פרק ג ופרק ח לעיל).

2. הנתיב הבירוקרטי

הנתיב השני להטמעת נקודת המבט המגדרית בליבם של תהליכי קבלת ההחלטות הוא כפייה בירוקרטית של נקודת המבט. הכוונה היא ליצירת סדרת כללים ופרוצדורות ארגוניות שבהם נקודת המבט המגדרית היא בעלת מקום מובנה בתהליך קבלת ההחלטות, והדרכת בעלי התפקידים השונים בארגון ביישומם. דוגמאות לכללים המחייבים נקודת מבט מגדרית בתהליך קבלת ההחלטות כוללות, בין היתר, חיוב נוכחות של יועצת המגדר בדינוי קידום בארגון; חיוב עמידה בתקנים מגדריים במכרזים (למשל דרישה מספקים כי 50% מכוח האדם שלהם יהיו נשים, או כי הם מקפידים על תקנון למניעת הטרדה מינית) או חיוב חוות דעת מגדרית בתהליכי תכנון והקצאת משאבים (למשל בחינה מגדרית של רכש של ציוד והמידה שבה הוא עונה על צרכים של נשים המשתמשות בו); חיוב אישור של תוכניות בנייה ופיתוח מנקודת מבט מגדרית (למשל בחינה מגדרית של תוכניות להקמת קמפוס חדש לחברה כך שנלקחים בחשבון צורכי הנשים בקמפוס); בחינה מגדרית של כללים ותקנות ארגוניים פורמליים (למשל איתור חוקים וכללים המפרידים בין גברים ונשים או גורמים להדרה של נשים); בחינה מגדרית של תקציב הארגון לפני פרסומו, ועוד. תהליכים אלו הופכים את נקודת המבט המגדרית לרוטינה כופה ומאלצת בתהליכים של רכש, בינוי, תקצוב, תכנון, גיוס וקידום, ובשאר תהליכי היסוד הארגוניים.

3. הנתיב הפרקטי

האתגר הגדול ביותר בהטמעת נקודת המבט המגדרית בקבלת החלטות הוא הפיכת השיקול המגדרי לשיקול טבעי, נורמלי, אינהרנטי ובעיקר בעל חשיבות בפרקטיקות קבלת ההחלטות של הפרט המנהל. היום שבו השיקול המגדרי ישתלב כחלק מהידע המעשי של מנהלים ומנהלות בפתרון בעיות, בקבלת החלטות ובתכנון יום-יומי, לצד שיקולים בעלי משקל אחרים (כלכליים, תקציביים, מעשיים, ערכיים וכדומה) - הוא היום שבו ארגונים יהיו הוגנים, שוויוניים ואולי אף ניטרליים מבחינה מגדרית.

הטמעת השיקול המגדרי בפרקטיקות קבלת ההחלטות ברמת הפרט - פירוש הדבר הוא תהליך קבלת החלטות מוגדר מאוד. הוא מתחיל ביכולת האישית לבחון את הפרקטיקה או להתבונן בה מנקודת המבט של הנשים המשוקעות בה באופן רוטיני. הוא ממשיך ביכולת לתת משקל וחשיבות לחוויות שהפרקטיקה יוצרת אצל נשים מול שיקולים ואילוצים אחרים בקבלת ההחלטות. הוא מסתיים בתהליך היצירתי של הפיכת הפרקטיקה למכלילה, כלומר ביכולת לדמיין, לתכנן או לשנות את הפרקטיקה באופן שהופך אותה לנוחה ולמאפשרת עבור גברים ועבור נשים כאחד. כאשר תהליך זה הופך ברמת הפרט לחלק בלתי נפרד משרשרת האירועים המהווה את התכנון או את קבלת ההחלטות, רוב הבעיות המגדריות נפתרות עוד לפני שהופיעו.

כיצד הופכים תהליך זה למוטמע בידע המעשי המשותף של דרגי הניהול בארגון? הדבר קורה בכמה תהליכים מקבילים. ראשית, מנהלים ומנהלות צריכים לעבור הכשרה מעשית מסודרת ושיטתית לפיתוח היכולת לקבלת החלטות מכלילה. ההכשרה המעשית תכלול המשגה והבנה של תהליך קבלת ההחלטות המכלילי, וכן תרגול והתנסות חוזרת ונשנית בסדרה של תיאורי מקרה שבהם יידרשו המשתתפים לפענח נקודת מבט של נשים על פרקטיקה, להבין את ההיבטים המדירים והממגדרים של הפרקטיקה ולייצר חלופות יצירתיות בדמותן של פרקטיקות מכלילות. פרקטיקות מכלילות אלו צריכות לשקף את נקודת המבט של הנשים על הפרקטיקה ולתת מענה להדרה שהן מייצרות. שנית, מכיוון שרוב תהליכי קבלת ההחלטות אינם תהליכים אינדיבידואליים ואוטונומיים אלא תהליכים קבוצתיים העוברים דרך מופעי דיבור שונים, כגון דיונים, ישיבות, מתן חוות דעת והבעת עמדות, תהליך קבלת ההחלטות המכליל צריך להפוך למה שמכונה "מודל מנטלי משותף": סכמה המוטמעת עמוק בידע המעשי של המנהלים והמנהלות ומספקת שפה ואוצר מילים לניהול תהליך קבלת ההחלטות. ההטמעה של מודל מנטלי משותף תלויה במידה רבה בהקפדה של בעלי הכוח - מנהלי הדיונים והישיבות - על שימוש במושגים ובאוצר המילים של פרקטיקת קבלת ההחלטות המכלילה. כך למשל, שולחן דיונים שבו מנהל הדיון מבקש מהמשתתפים לחוות דעה באשר לנקודת המבט המגדרית על נושא הדיון; או מנהל דיון שמתעקש לקבל חוות דעת מגדרית לפני המשך התקדמות בתהליך כלשהו, או עומד על כך שהשיקול המגדרי יוכלל בדיון, או מגן על מי שמייצגות ומייצגים את נקודת המבט המגדרית בדיון מפני מבול משטרי ההצדקה וההשתקה המופעלים עליהם.

סיכום

הטמעת נקודת המבט המגדרית בתהליכים ארגוניים שונים היא האסטרטגיה המרכזית לשינוי מגדרי מאז ועידת הנשים העולמית הרביעית שהתקיימה בבייג'ינג בשנת 1995. גישה זו מדגישה את חשיבות ההטמעה, אך לרוב אינה ממקמת תהליך זה בזירה של יחסי כוח ארגוניים. בפרק הנוכחי הצענו דרכים להטמעה של נקודת המבט המגדרית בתהליכי קבלת החלטות ולהפיכתה לשיקול שווה ערך ומשקל בתהליכים אלו, מתוך הבנה ופענוח של יחסי הכוח בארגון והתמודדות עימם. חשוב לציין שהטמעת נקודת המבט המגדרית אינה אמורה להפוך את מקבלי החלטות בארגון לפמיניסטיים, וכן אין כוונה ליישם במסגרת הטמעת נקודת המבט המגדרית תהליכים של פיתוח מודעות מגדרית, משום שההדרה של נקודת המבט של נשים מזירות ההכרעה בארגון היא תהליך כוחני ולכן נדרש כוח כדי להתמודד איתה. ההתערבויות שפירטנו נועדו לייצר כוח לנקודת המבט של נשים בסיטואציות של קבלת החלטות בארגון, אם בתהליכים הבירוקרטיים, אם ביחסים הפוליטיים ואם בידע היום-יומי והמעשי של מנהלים ומנהלות בארגון.

פרק י: ניתוח מגדרי של עיסוקים

רקע

אחד המקורות הראשיים לפערים במעמד, בשכר ובקידום בין גברים ונשים בארגונים הוא שוקי עבודה פנימיים ממוגדרים: תהליכי הסללה בארגון המנתבים נשים וגברים לסקטורים או לגושי תפקידים שונים, אשר התגמולים, אפשרויות הקידום ותנאי ההעסקה בהם שונים בתכלית זה מזה. כאשר שוק העבודה הארגוני פנימי ממוגדר, לעיתים קרובות נמצא נשים רבות מרוכזות בעיסוקים או באגפים ארגוניים שבהם התגמול נמוך יחסית, תנאי ההעסקה בטוחים פחות, אפשרויות הקידום מצומצמות יותר, והעבודות עצמן יכולות להיות רוטיניות יותר או להיחשב לחשובות פחות בארגון. לעומת זאת נמצא מיעוט של נשים, או היעדר מוחלט של נשים, בתפקידים או בסקטורים הנחשבים לליבה של הארגון ואשר מקנים לעוסקים בהם מעמד גבוה ויוקרה, תגמולים גבוהים יותר ושפע ערוצי קידום, והם נחשבים לחשובים, לתורמים ולמרכזיים בארגון. תפקידים כאלה יכולים להיות למשל מהנדסי תוכנה בחברות הייטק, לוחמים בצבאות, מהנדסי בניין בענף הבנייה, מנתחים כירורגיים בבתי חולים, מהנדסי שטח ומתקני רשת בחברת חשמל או פועלי תברואה בשירותים עירוניים. לעיתים כלל אין נשים בתפקידים אלו, ואם יש - לרוב הן תהיינה מיעוט ותחוויה קשיים בהשתלבות ובתפקוד בשל אופיים הממוגדר של התפקידים. נשים זכאיות להזדמנות שווה לתפקד ולהצליח ולהרחיב את טווח אפשרויות התעסוקה העומדות בפניהן, ובארגונים רבים אכן יש עניין בשילוב נשים בתפקידי הליבה למיניהם, אולם שילוב מוצלח מחייב שינוי ארגוני ולא רק מאמץ של נשים להתאים עצמן לתפקידים בתצורתם העכשווית. סוגיה זו היא במוקד הפרק הנוכחי.

הפרקטיקה המגדרית המדירה: אופיים הממוגדר של תפקידים

תפקידי הליבה בארגונים שונים נחשבים פעמים רבות "תפקידים גבריים" - לא רק משום שלרוב ממלאים אותם גברים אלא משום שהם מעוצבים סביב גוף, זהות ויחסים חברתיים של גברים. במילים אחרות, פרקטיקות העבודה שדרכן תפקידים אלו מבוצעים אינן רק פעולות פונקציונליות שנועדו למלא את מטרות התפקיד בצורה מיטבית, אלא הן פרקטיקות שלרוב מבטאות גם את הזהות הגברית של בעלי התפקידים: האופן שבו גבר מדבר, האופן שבו גבר מבצע פעולות, האופן שבו גברים פונים ומתקשרים זה עם זה, האופן שבו גבר חושב על נשים ונשיות, האופן שבו גבר משיג הישג, האופן שבו הגוף הגברי צריך להיראות ולפעול, האופן שבו גבר צריך לתפקד במרחב הציבורי. כלומר, "התפקידים הגבריים" אינם רק תפקידי ביצוע אלא גם תפקידי זהות: הם מבטאים אידיאל גברי, ופרקטיקות הביצוע שלהם הן גם פרקטיקות של הפגנת זהות. במקרים רבים תפקידים אלו מזוהים עם גבריות ואף מגדירים גבריות. למשל, ילדים (ולא רק ילדים) תמיד יתארו בלשון זכר תפקידים כמו שוטר, לוחם, כבאי או נגר, ואילו בלשון נקבה תפקידים כמו מורה, אחות או מזכירה.

קל להדגים נקודה זו בנוגע לתפקידי לחימה בצבאות. האופן שבו תפקיד הלוחם מבוצע, כלומר מערך הפרקטיקות שדרכן הוא מבצע את התפקיד - ההכשרה, האימונים, הציוד, צורות הפנייה, היחסים עם החיילים האחרים ועם המפקדים, האופן שבו הגוף שלו מצופה להיות בנוי - כולם מבטאים אידיאל של זהות גברית: כיצד גוף של גבר אמור להיראות (עמיד, איתן, חסין לפגעים, מתגבר על מכשולים), כיצד גבר אמור להתנהג לנוכח קושי (בדומיננטיות, אגרסיביות, התמדה, איפוק, משמעת עצמית, נחישות), וכיצד בנויים יחסים חברתיים בין גברים (אחוזה, רעות, הקרבה הדדית, ביטול העצמי לטובת מטרות הקבוצה). יותר מכך, לעיתים הגדרת הזהות הגברית של העיסוק נעשית באמצעות שלילה של הזהות הנשית. לוחמים גדלים ומחונכים על הרעיון כי זהות של לוחם היא ההפך מזהות של אישה, דרך אמירות המסמנות את הזהות הנשית כ"אחר המכונן" של הזהות הגברית: "אל תהי כוסיות", "אתה הולך כמו נקבה", ואפילו דיבור בלשון נקבה מפחית כלפי האויב. כמו כן, חלק ניכר מהמוטיבציה להיות לוחם טמון בהבטחה מצד צבאות לזהות גברית בתמורה לשירות כלוחם, וכך מניעים את הגברים לקחת על עצמם את הקשיים, האלימות וסיכון החיים הכרוכים בתפקיד זה. למעשה, צבאות מבנים את הטירונות הקרבית כטקס מעבר לגבריות, בדומה לטקסי המעבר לזהות גברית שקיימים בחברות שונות.

גם תפקיד "המנהל" הוא בעל אופי ממוגר, שכן הוא כולל ציפיות באשר לדפוסים ולסגנונות התנהלות הנחשבים גבריים, כגון אגרסיביות, דומיננטיות, ריכוזיות, סמכותיות, אינדיבידואליות, הישגיות ותחרותיות. פרקטיקות ארגוניות מעצבות את התפקיד בהתאם לקווי דמות אלה, למשל בשעות עבודה ארוכות המסמנות הקרבה ומחויבות, בפרקטיקות הערכה ומיון הבוררות בין מועמדים על בסיס הקווים האלה, במופעי דיבור ובפרקטיקות אשר מבטאות סמכותיות ובאות לידי ביטוי באופן הישיבה בחדר, ביכולת של הכפפים להשמיע ביקורת או דבר ערעור, ואפילו במחוות גוף שלהם המבטאות ציות וכבוד. יש לציין כי האידיאל הגברי אשר לפיו מכוננות פרקטיקות הביצוע של "התפקידים הגבריים" אינו בהכרח אחיד, אלא משקף גרסאות שונות של גבריות ששוררות בקבוצות חברתיות שונות. כך למשל, עיצוב תפקיד תלמיד הישיבה החרדי משקף אידיאל גברי שונה מאשר עיצוב תפקיד לוחם האש.

הקשר העמוק בין פרקטיקות הביצוע של התפקידים "הגבריים" ובין הזהות הגברית המופגנת בהם הוא גם מקור הקושי העיקרי בשילוב נשים בתפקידים אלו. החפיפה בין פרקטיקת ביצוע לפרקטיקת זהות הופכת את התפקידים הגבריים למוקד להתנגדות חזקה לשילוב נשים בהם מכמה סיבות: ראשית, שילוב הנשים מאיים על הזהות הגברית של התפקיד והופך אותו לרצוי פחות ויוקרתי פחות בעיני גברים אחרים, שואפי זהות "גברית". שנית, פרקטיקות הביצוע עצמן מניחות כי המבצע הוא גבר, בסיטואציה של גבר: כלומר בעל מבנה גוף מסוים, סגנון התנהגות מסוים ואורח חיים מסוים המאפשר לו להקדיש עצמו לתפקיד. מכיוון שחלק גדול מפרקטיקות אלו בנויות בצלמו ובדמותו של גבר (אידיאלי) ומבוססות על שלילת דמותו וזהותו של נשים, מטבען הן מדירות עבור נשים: לנשים קשה הרבה יותר, מתוך הסיטואציה שבה הן נתונות, לתפקד בהן כהלכה. כך למשל, הציוד בתפקיד יכול להיות מותאם לכושר נשיאה של גברים; שעות העבודה או שעות המשמרות מבוססות על ההנחה כי גבר פנוי להקדיש או להקריב את כל עיתותיו לביצוע התפקיד; ודפוסי היחסים עם הלקוחות (למשל מעבר מדלת לדלת, ביקורי בית, שיחות אחד-על-אחד) גם הם בנויים על מצבים שבהם גברים מרגישים בטוחים, אך נשים לעיתים קרובות אינן מרגישות כך.

מעבר לאי-התאמה של פרקטיקות ביצוע התפקיד, מכשול נוסף העומד בפני נשים בהשתלבות בתפקידים גבריים הוא התנגדות להכללתן בתפקידים אלו - הן מצד הגברים הממלאים את התפקידים והן מצד גורמים ארגוניים שאינם מעוניינים בהכללת נשים בתפקידים הללו. ההתנגדות של הראשונים נובעת מאיום על הזהות הגברית של התפקיד. ההתנגדות של שחקנים ארגוניים אחרים יכולה לנבוע מסיבות שונות הקשורות לאופן שבו הם מקושרים לתפקידים האלה ומשוקעים בהם. כך למשל, שחקנים יכולים להתנגד להכללת נשים משום שצריך להתקין תאי שירותים נוספים לנשים ולשם כך דרוש תקציב, משום שצריך להקצות חדר להנקה ושאבת חלב על חשבון חדר שמשמש למטרה אחרת, משום שצריך לשנות את שעות העבודה, משום שצריך להגדיר אחרת את הקריטריונים לתפקידים ועוד ועוד. ההתנגדות מלווה במשטרי הצדקה, קרי הסברים מדוע נשים אינן יכולות למלא את התפקיד או מדוע אישה ספציפית אינה מתאימה לתפקיד מסוים, ומשטרי ההצדקה מלווים את המאמצים לפתיחת התפקידים האלה לנשים ואת תהליך שילובן בפועל של נשים בתפקידים.

מכשול נוסף ואולי המשמעותי ביותר העומד בפני השתלבות נשים בתפקידים "גבריים" הוא תהליך שילוב שבו הנשים מוטלות לתוך התפקידים ללא תהליך מכין של ניתוח מגדרי של העיסוק והתאמה מגדרית של התפקידים. עצם הפתיחה של התפקידים ללא תהליכי הכנה כאלה כמעט מבטיחה את מעגל הקסמים של כישלון המהלך: כניסה של נשים לתפקיד, קשיים רבים של חלקן או רובן בביצוע התפקיד, ונשירה מוגברת שלהן עקב אי-התאמה של פרקטיקות הביצוע לסיטואציה המגדרית (ראו למעלה). בעיני המתנגדים לשילוב נשים בתפקידים אלו, הכישלון הוא עדות ניצחת לכך שנשים אינן יכולות, אינן ראויות או אינן כשירות לשרת בהם. לעיתים מהלך השילוב מכונה "פיילוט" - מושג המעיד על הספקנות הקיימת בארגון באשר למהלך והמעמיד את הנשים במוקד הבחינה, תוך התעלמות מוחלטת מהצורך לבחון את הפרקטיקות הארגוניות הקיימות ולהתאימן למציאות החדשה.

במצבים אלו הכישלון אכן כמעט ודאי וידוע מראש. מכיוון שמבצעי התפקיד נדרשים לא רק לבצע עבודה אלא גם לבצע ולהפגין פרקטיקות זהות המבטאות את הסיטואציה, הסגנון והסוציאליזציה שלהם כגברים, הרי מראש נשים אינן יכולות לבצע את אותם מופעי זהות. שותפי התפקיד בוחנים את הביצוע שלהן בעיניים מגדריות: האם הן מצליחות להידמות לגברים בביצוע פרקטיקות התפקיד? האם הן מצליחות כמו גברים? - שאלות שהתשובה עליהן נתונה מראש. כך, למשל, במקומות מסוימים נשים נתפסו ככושלות בתפקיד מכיוון שבכו כאשר נתקלו בקושי. הבכי נתפס כתפקוד כושל והתפרקות אישית, ולא כחלק מתהליך ההתמודדות. במקומות אחרים נשים נתפסו ככושלות מכיוון שקולן לא היה עמוק ומהדהד מספיק כדי לבצע את התפקיד בהצלחה (טענה שהושמעה כלפי הילרי קלינטון כשהתמודדה על תפקיד נשיאת ארצות הברית). גם קושי להתמודד עם דרישות פיזיות (נשיאת משקל כבד למשל) נתפס ככישלון, ונשים נתפסו ככושלות גם משום שלא הפגינו "הקרבה ומחויבות" בדמות שעות עבודה ארוכות אל תוך הלילה.

אם כן, השילוב הבלתי ניתן להפרדה בין פרקטיקות ביצוע לפרקטיקות זהות הוא החסם הראשי בפני שילוב של נשים בתפקידים גבריים. כאשר אי-אפשר להפריד בין ביצוע לזהות, פרקטיקות הביצוע הקיימות נתפסות כנכונות, כחסרות תחליף ולעיתים אף כמקודשות - גם אם אי-אפשר להצביע על קשר הכרחי בינן ובין תפקוד מיטבי בתפקיד. השילוב של פרקטיקות ביצוע ופרקטיקות זהות מקשה גם על היכולת לדמיין ולקבל חלופות לפרקטיקות אלו, וכאשר פרקטיקות ביצוע חלופיות אכן מיושמות הדבר מעורר תרעומת ומכונה "הקלה" או "ירידה ברמה".

פרקטיקות מכלילות: שילוב נשים בתפקידים "גבריים"

שילוב נשים בתפקידים "גבריים" הוא תהליך אשר דורש תכנון, מאמץ, השקעה ופתיחות מצד הארגון. במסגרת התהליך יש צורך לטפל הן בצד המקצועי של השילוב - פרקטיקות הביצוע, והן בצד החברתי שלו - ההתנגדות, העוינות וההכשלה שמתגלים בארגון כלפי תהליך השילוב. יש כמה צעדים מקבילים אשר מסייעים להצלחתו של תהליך השילוב, כפי שנציג להלן.

1. ניתוח מגדרי של העיסוק

ניתוח מגדרי של העיסוק הוא בחינה מקצועית של פרקטיקות הביצוע הקיימות בתפקיד - של המידה שבה הן מאפשרות לנשים לבצע את התפקיד כהלכה מחד גיסא ושל המידה שבה הן אכן רלוונטיות והכרחיות לביצוע התפקיד מאידך גיסא.

ניתוח העיסוק המגדרי צריך להתבצע על ידי אנשי מקצוע מתחום המגדר בשילוב עם בעלי ידע ארגוני המכירים את התפקידים ודרישותיהם. מקור המידע העיקרי לניתוח העיסוק הוא ההתנסות של נשים אשר מבצעות או ביצעו את התפקיד בהקשר הארגוני הספציפי. נשים אלו מכירות את פרקטיקות הביצוע והתנסו באופן מעשי בקשיים שהן יוצרות עבורן בשל חוסר ההתאמה שלהן לסיטואציות של נשים. אל נקודת המבט וההתנסות של נשים בתפקידים אפשר להגיע דרך קבוצות נקודת מבט (ראו פרק ג לעיל), או דרך ראיונות אישיים מפורטים הנוגעים לחוויה מהעיסוק, אם אין נשים אשר התנסו בפועל בתפקיד בארגון, אפשר ללמוד מניסיוןן של נשים בתפקידים מקבילים או דומים בארגונים אחרים. ניתוח העיסוק מנקודת מבט מגדרית ממפה את מגוון הפרקטיקות בתחומים אלו:

- ❖ **מיון וגיוס לתפקיד:** מהם הקריטריונים שבהם נעשה שימוש כדי לקבוע את מידת התאמתו של הפרט לתפקיד? מהם מקורות הגיוס? כיצד והיכן מפרסמים את התפקיד?
- ❖ **הכשרה:** מהן הדרישות הגופניות והעיוניות של תהליך ההכשרה וההסמכה לתפקיד? איזו הכשרה ואילו אימונים נדרשים כדי לבצע אותו? היכן וכיצד מתבצעים האימונים וההכשרות? עד כמה ההכשרה מכינה לפרקטיקות הביצוע הנדרשות?
- ❖ **ביצוע:** כיצד מתבצעת העבודה עצמה? אילו פעולות העובדים נדרשים לבצע? בעזרת איזה ציוד ואילו מכשירים? באילו מקומות? מהם המאפיינים הפיזיים של מקום ביצוע התפקיד?
- ❖ **אופן סידור העבודה:** באילו שעות העבודה מתבצעת? כיצד מאורגן הזמן - במשמרות? האם יש הסעות? מהן שעות ההתחלה והסיום? האם הן קשיחות או גמישות? כיצד העובדים מתוגמלים על השעות?
- ❖ **יחסים חברתיים ותקשורת בתפקיד:** אילו דפוסי אינטראקציה יש בתפקיד? מי כפוף למי? כיצד מתנהלת התקשורת בין העובדים לבין עצמם, ובינם לבין הדרג הניהולי? כיצד מתנהלת התקשורת בין העובדים ללקוחות?

עבור כל פרקטיקה נשאלות השאלות האלה:

א. באיזו מידה הפרקטיקה מכלילה או מדירה, כלומר מאפשרת או חוסמת שילוב של נשים בתפקיד כאשר היא מבוצעת מתוך סיטואציה של אישה (אימהות, יכולת פיזית, סוציאליזציה מגדרית):

1. כאשר המבצעת היא אם לילדים, לרוב מוכתבים לה חובות וציפיות על ידי מוסד האימהות שיכולים להתנגש עם דרישות הפרקטיקה ובכך להפוך אותה למדירה.
2. כאשר האישה המבצעת שונה פיזיולוגית מהגבר המבצע במדדים המקובלים (צריכת חמצן מקסימלית, מסת שריר בפלג הגוף העליון וברגליים, צפיפות עצם, גובה וכדומה), הפרקטיקה יכולה להפוך למדירה אם הדרישות אינן הולמות את יכולותיה הפיזיות של האישה.
3. פרקטיקות יכולות להפוך למדירות גם כאשר הן אינן בהלימה עם סוציאליזציה ממוגדרת שעוברות נשים. למשל, נשים לרוב נחשפות פחות למאמצים גופניים, מחוברות לצורות שימוש אחרות בשפה (פחות לגיטימי עבורן לקלל או לצעוק), הן מוכוונות לאופני בילוי פנאי ותחביבים, אינן מחוברות לשימוש בכלי עבודה, ונדרשות להרגלים אחרים ביחס לכלוך וניקיון, מראה והופעה, צורות פנייה והתנהלות.

ב. באיזו מידה הפרקטיקה היא אכן דרישה הכרחית וחסרת תחליף לביצוע התפקיד?

1. מה מקורה של פרקטיקת ביצוע זו? מהו הרציונל להכללתה בתפקיד?
2. האם במקומות אחרים הפרקטיקה מבוצעת באופנים אחרים, בלתי מדירים?
3. האם אפשר לבצע אותה בצורה שונה ובלתי מדירה ועדיין להגיע לתפקוד אפקטיבי?

ג. האם קיימת חלופת ביצוע מכלילה המקיימת את הקריטריונים שלהלן:

1. אינה מדירה גברים ואינה מדירה נשים;
2. אינה מסמנת נשים כנפרדות ושונות מהגברים;
3. שומרת על האפקטיביות של ביצוע התפקיד ואולי אף מגדילה אותה.

2. התאמה מגדרית של העיסוקים

הניתוח המגדרי של העיסוק מניב רשימה של פרקטיקות גיוס, הכשרה וביצוע הדורשות שינוי על מנת שנשים יוכלו לתפקד באופן מלא ותורם בתפקיד. לצידן, הניתוח מניב גם סדרת פתרונות אפשריים. למשל, בארגון ביטחוני גדול, נשים התקשו להשתלב בתפקידי השטח שהיוו את הליבה הארגונית שממנה צמחו וקודמו מנהלי הארגון. חלקן הגדול עזב את התפקידים לאחר תקופה קצרה, ובעיקר לאחר שהפכו לאימהות. המנהלים התלוננו כי הם מתקשים לספק לנשים פתרונות ההולמים את מצבן, וכי גם הארגון אינו מספק להם פתרונות הולמים למצבים שבהם נשים נעדרות מהעבודה, מוגבלות בביצוע התפקידים, או זכאיות למשרות אם המקצרות את יום העבודה ושעות העבודה. ניתוח מגדרי מפורט של העיסוק נערך באמצעות שתי קבוצות POV. הקבוצות הצביעו על פרקטיקות של ארגון העבודה המייצרות חויית עבודה מצוקתית עבור אימהות לילדים. ניתוח מפורט יותר העלה כי הבעיה העיקרית היא פרקטיקת המשמרות: שעות המשמרות לא הלמו את

שעות הפיזור והאיסוף של הילדים, משימות שהיו באחריותן של הנשים. מבנה המשמרות היה מקובע במובן שהיה להן סדר קבוע ומחייב שהיה נהוג בארגון מימים ימימה. קבוצות ה-POV לא רק הצביעו על בעיית המשמרות אלא הציעו כמה וכמה פתרונות אפשריים ההולמים את הסיטואציה של נשים בארגון הספציפי. פתרונות אלו היו פתרונות חזקים במובן שהם אפשרו המשך עבודה תקינה ועמידה במשימות התפקיד באמצעות פרקטיקת ארגון משמרות שונה שאפשרה גמישות רבה יותר לנשים ולגברים: התאמה של שעות המשמרות לשעות הפיזור והאיסוף המקובלות של ילדים, מעבר בין משמרות לפי צרכים מיוחדים, ותכנון של איוש המשמרות שבועיים מראש כדי לאפשר התארגנות אישית וארגונית ניהולית.

3. הטמעה של פרקטיקות ביצוע מכלילות

תהליך ההתאמה של התפקיד לנשים אינו רק תהליך רציונלי של ניתוח עיסוק והצגת המלצות ופתרונות; זהו גם תהליך של התגברות על התנגדויות מסוגים שונים ובעוצמות משתנות. כאמור, התפקידים ה"גבריים" הם מוקדי זהות, כוח ויוקרה, וקיים קושי גדול לא רק לקלוט נשים בתפקידים אלו אלא בעיקר לשנות את פרקטיקות המיון, ההכשרה והביצוע הננקטות במסגרת התפקיד מימים ימימה. השינויים נתקלים בדרך כלל בשפע של משטרי הצדקה מתנגדים - מירידה בתפקוד דרך עלויות שונות ועד פגיעה בנשים עצמן. למשל, שינוי פרקטיקת המשמרות שתואר לעיל נתקל בהתנגדות עזה בטענה כי השינוי פוגע באורגניות של הצוותים, משום שבפרקטיקה החדשה של המשמרות לא יוכל בהכרח צוות קבוע לבצע יחד את כל המשמרות - מה שנחשב לערך בארגון, ואף חשוב והכרחי לתפקוד אפקטיבי. אף שניתוח העיסוק והפתרונות המוצעים מראים כי התפקוד ויכולת המענה למשימות דווקא גדלים כאשר מיישמים איוש גמיש של המשמרות, היה קשה לשכנע את מקבלי ההחלטות בארגון לאמץ את הפרקטיקה המכלילה. מנהלים הרגישו שליטה גדולה יותר בכוח האדם במבנה קבוע, והגברים טענו כי יהיה להם קשה לתפקד בצוותים לא קבועים. אם כן, תהליך ההתאמה הוא גם תהליך פוליטי של צבירת כוח חזק דיו כדי לגרום למקבלי החלטות בארגון ליישם את תוכנית ההתאמה המגדרית, ולא להשתק ולגנוז אותה תחת מטר משטרי הצדקה (פרק 1 לעיל מוקדש כולו לתהליך הפוליטי של גיוס שותפים ובעלי ברית לתהליכים של שינוי מגדרי ולדרכים לנהל אותם).

מעבר להתגברות על התנגדויות בארגון ליישום פרקטיקות ביצוע מכלילות, הטמעת השינויים דורשת תהליך הכנה בקרב המנהלים והעובדים העמיתים. כאשר לא נערכת הכנה כזאת צפויה התנגדות שתבוא לידי ביטוי באינטראקציות עוינות ומקטינות כלפי הנשים המשתלבות, בחוסר הבנה של המהלך ואף בחוסר שיתוף פעולה מצד דרגי הניהול - תגובות שלרוב מטרפדות ומכשילות את מהלכי השילוב. תהליך ההכנה צריך לכלול כמה נדבכים:

- א. שיקוף נקודת המבט של נשים על פרקטיקות הביצוע הקיימות והצגת ההיגיון שעומד מאחורי הפרקטיקות המכלילות.
- ב. גיוס מנהלים להבנת מהלכי השינוי ולתמיכה בלתי מסויגת בהם ובנשים.
- ג. הגדרת השינויים כמציאות ארגונית מחייבת, שאינה פתוחה לדעות פילוסופיות, למשא ומתן או לשיקולים ברמת המנהל/ת או העמית.

- ד. הגדרת כללים ברורים לקבלת החלטות ולאינטראקציות הוגנות מגדרית, ללא מרחב פרשנות אישית של מנהלים.
- ה. יצירת ערוצי משוב ודיאלוג בין מנהלים ובין הנשים המשתלבות, כדי לאפשר למנהלים לברר ולהבין את ה-POV של הנשים על פרקטיקות שונות ולפתור בעיות בדרך של הכללה ולא של הדרה.

סיכום

השתלבות מלאה של נשים בתפקידים ובמגזרים מרובי הגברים של הארגון היא מטרה חשובה ומרכזית להתערבות ארגונית מגדרית. הגברת ההשתתפות של נשים במגזרים אלו מרחיבה את טווח אפשרויות התעסוקה, מגדילה את כושר ההשתכרות, מציעה לנשים אפשרויות עיסוק מאתגרות ותורמות, ושוברת את חלוקת העבודה המגדרית הסטריאוטיפית. השתתפות שוויונית של נשים בתפקידים גבריים מושגת באמצעות ההבנה כי לכל פרקטיקה יש תחליף, וכי פרקטיקות המיון, הגיוס, ההכשרה והביצוע הן רק דרך להגשמת מטרות העיסוק או התפקיד, ואינן מטרות בפני עצמן. תובנה זו היא הבסיס לתהליך של שילוב נשים והגברת השתתפותן בתפקידים "גבריים". תהליך זה כולל ניתוח מגדרי של העיסוק, התאמה מגדרית של העיסוק והטמעת פרקטיקות ביצוע מכלילות בחיי היום-יום הארגוניים. היעדרו של תהליך כזה הוא בגדר הכשלה מכוונת של הנשים המשתלבות, אשר ברוב הגדול של המקרים חוות קושי ומצוקה, ואף נושרות מהתפקיד על רקע חוסר ההתאמה המגדרי.

התהליך ייתקל בדרך כלל בהתנגדות עזה מצד גורמים ארגוניים, מנהלים ועמיתים. מסיבות שונות, כולם מתקשים לוותר על הפרקטיקות הקיימות בארגון מימים ימימה ואשר מגדירות את הזהות הגברית של התפקיד ושל הגברים הממלאים אותו. על התנגדות זו יש להתגבר באופן מושכל, באמצעות תהליך גיוס שותפים ובעלי ברית ובאמצעות תהליך הכנה של מנהלים ועמיתים.

פרק יא: מניעת הטרדה מינית

הקדמה

אחד האתגרים הראשיים של הפעילות הממוסדת לשוויון מגדרי בארגונים הוא התמודדות עם תופעת ההטרדה המינית. ההטרדה המינית איננה רק עוולה והתנהגות כוחנית ומרושעת ברמת הפרט, אלא היא גם אחת מפרקטיקות הדיכוי וההדרה הראשיות של נשים בארגונים. זוהי פרקטיקה קיצונית של שלילת נקודת המבט של נשים בארגון.

כאשר גבר מטריד מינית אישה (וכמובן גם כאשר גברים מוטרדים מינית) הוא מבצע כלפיה פעולה כוחנית שאינה מכירה בתחושותיה, במחשבותיה וברגשותיה, מתייחס אליה כאל אובייקט מיני ובכך שולל ממנה את הסובייקטיביות שלה. החשיפה החוזרת ונשנית של נשים בארגון להטרדה מינית, על שלל סוגיה, היא פגיעה לא רק בכבוד האדם ובשוויון של הנשים בארגון אלא גם בזהותן, בביטחונן העצמי ובתחושת הערך שלהן. הטרדה מינית חוזרת ונשנית של נשים בארגונים ממצבת אותן כקבוצה פחותת ערך, מושפלת ומנוצלת על ידי בעלי כוח בארגון. מסיבות אלו, המהלך העיקרי במניעת הטרדה מינית בארגונים כרוך בהכרה בה כבתופעה ארגונית המתרחשת מכוחו ובחסותו של הארגון, ודורש להטיל על הארגון, מנהליו ועובדיו את האחריות להתערב באופן פעיל ולמנוע הטרדה מינית. בארגונים שבהם מנהלים ועובדים יודעים לזהות הטרדה, מבינים את אחריותם במניעתה ויודעים להתערב ולהפסיק את התרחשותה, תהפוך ההטרדה המינית מתרבות ארגונית לסטייה של בודדים. בפרק הנוכחי נציע מודל להתערבות מונעת הטרדה בארגונים המבוססת על רעיון זה.

הפרקטיקה המגדרית המדירה: הטרדה מינית כפרקטיקה ארגונית

טענת היסוד שלנו היא כי הטרדה מינית היא פרקטיקה ארגונית. ליתר דיוק, בארגונים קיימות בדרך כלל פרקטיקות ארגוניות שונות, שאותן יחד נכנה הטרדה מינית. פרקטיקת ההטרדה המינית היא שרשרת פעולות אשר מבוצעות באופן קבוע, חוזר ונשנה, על ידי אנשים שונים במצבים שונים. במסגרת שרשרת פעולות זו, צד אחד משתמש בכוח שסיטואציה ארגונית מקנה לו כדי לכפות על צד אחר היגד, פנייה או פעולה בעלי משמעות מינית, שגורמת לצד האחר לחוש מצוקה, השפלה, חשש, איום, חוסר נוחות ופגיעה בזהות העצמית ובכבוד העצמי.

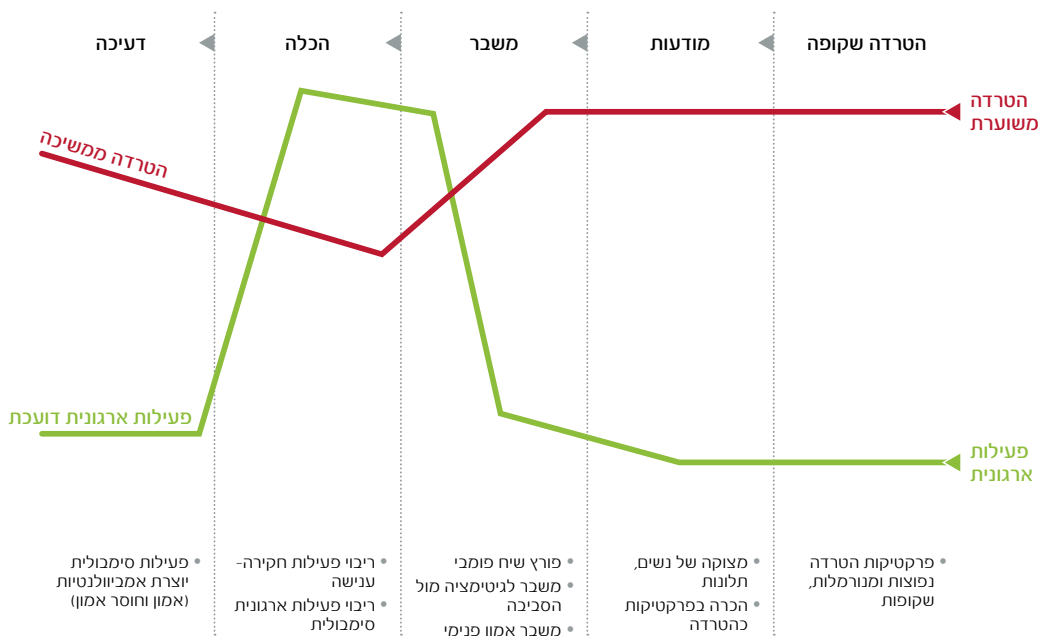
הטרדה מינית היא פרקטיקה ארגונית מכיוון שפעולת ההטרדה היא דפוס פעולה קבוע, המבוצע בזמנים שונים ועל ידי אנשים שונים בארגון, והוא נשען על סיטואציה ארגונית ושואב מכוחה. במילים אחרות, איאפשר לנתק את פעולת ההטרדה של היחיד מהארגון שבו היא מתקיימת: הפעולה מבוצעת במסגרת יחסי כוח הקיימים בארגון וכחלק מהם. הכוח יכול לנבוע ממרות פורמלית שהארגון מספק לאנשים מסוימים מתוקף תפקידם הארגוני (למשל מנהלים, מורים, מנחים, מפקדים), או מכוח של סמכות לא פורמלית שיש לאנשים מסוימים מתוקף מעמדם הארגוני (ותיקים, בכירים, מומחים, מקצוענים), או מתוקף כללי האינטראקציה השוררים בארגון (נימוס, משמעת, רעות ואחוזה) אשר מקטינים את היכולת להתנגד לפעולת ההטרדה. כל אלה הם כוחות אשר הצד הפוגע מפעיל ואשר מאפשרים את הפגיעה בכך שהם מקשים על התנגדות אליה.

מכיוון שההטרדה המינית היא פרקטיקה ארגונית, הארגון ובעלי התפקידים בו נושאים באחריות למנוע את התרחשויות. המודל לתוכנית המניעה שאנו מציעות כאן מבוסס על מימוש האחריות הארגונית לשיבוש, סיכול ומניעה של התרחשויות פרקטיקות ההטרדה הקיימות בארגון.

התמודדות של ארגונים עם הטרדה מינית: המודל הקיים

הניסיון שנצבר מארגונים רבים מלמד שארגונים עוברים בדרך כלל כמה שלבים בהתמודדות עם תופעת ההטרדה המינית, כפי שמוצג בתרשים 1 להלן.

תרשים 1: שלבים בהתמודדות של ארגונים עם הטרדות מיניות



1. שלב ההטרדה השקופה

בשלב זה רווחות בארגון פרקטיקות הטרדה מינית שהן ממוסדות עד כדי היותן מנורמלות ושקופות. פרקטיקות הטרדה ממוסדות אלו הן אנדמיות לארגון, כלומר בעלות אופי שונה ומקבלות ביטוי שונה בהתאם לאופיו הייחודי של כל ארגון, משום שבכל ארגון נוצרות אינטראקציות ייחודיות בין נשים וגברים וליחסי הכוח ביניהם יש ביטויים שונים. פרקטיקות ההטרדה המינית בארגונים שהאינטראקציות בהם מתרחשות בעיקר בין בעלי תפקידים בכירים ובין שכבה גדולה של נשים צעירות שנתונות למרותם (כמו בחברות תעופה - טייסים ודיילות אוויר, במסעדות - מנהלי משמרת ומלצריות, בארגונים ביטחוניים - מפקדים בכירים וחיילות) יהיו שונות מאשר בארגונים שבהם סיטואציות המפגש העיקריות הן טיפוליות (כגון רופאים, פסיכולוגים או פיזיותרפיסטים עם נשים מטופלות). גם בארגונים שנפוצות בהם סיטואציות של חינוך והדרכה יהיו ביטויים ייחודיים של פרקטיקות הטרדה מינית מתוך הצירוף הספציפי של סיטואציות המפגש ויחסי הכוח המגדריים.

פרקטיקות ההטרדה המינית הממוסדות נחלקות לשני סוגים: סיטואציות של הטרדה וטיפוסים מטרידים. **סיטואציות של הטרדה** הן מצבים ותנאים האופייניים לארגון (למשל משימות תכופות הדורשות נסיעות ארוכות, פיזור עובדות בסוף משמרת לביתן, מפגשים חברתיים של עובדי ועובדות הארגון מחוץ לשעות העבודה ולמקום העבודה, דיונים צוותיים שבהם נשים הן מיעוט) אשר בהם מופעלת באופן טיפוסי התנהגות מטרידה מסוג מסוים, הנשענת על אופייה של הסיטואציה. למשל, פרקטיקת הטרדה הנפוצה בארגונים רבים היא "חברותא של דיונים" - דיוני הנהלה או דיוני צוות שבהם הגברים מתקשרים זה עם זה דרך היגדים קומיים-מיניים על אודות גופה או מיניותה של אחת הנוכחות. זוהי פרקטיקת הטרדה אלימה שכן מי שאומר את ההיגד המיני מנצל את כוחם של הכללים החברתיים של מצב המפגש, הדיון או הישיבה, על מנת לסמן אישה הנוכחת בסיטואציה בצורה מינית, להדיר אותה מהחבורה, לגרום לה לתחושת בושה, מבוכה וחוסר אונים לאור הצחוק המתגלגל על חשבונה, ולשתק את יכולת ההתנגדות שלה במשטר הצדקה שעוטף את הסיטואציה כמצב של הווי ובידור, חברותא או בדיחות הדעת.

טיפוס מטריד הוא אדם המועסק על ידי הארגון, שמבצע באופן חוזר ונשנה ולאורך זמן התנהגויות מטרידות (היגדים, פניות או פעולות) כלפי נשים בארגון. למשל, קמפיין #MeToo שהופיע בסתיו 2017 חשף שלל טיפוסים מטרידים בתעשיית התקשורת והבידור האמריקנית. גם הטיפוסים הללו אינם יכולים להיות מוגדרים כ"סוטים" אלא הם עצמם פרקטיקה ארגונית: אנשים אלו מנצלים באופן חוזר ונשנה את הכוח המוקנה להם בארגון ואת הסיטואציות הארגוניות שיש להם שליטה עליהן (למשל היכולת להזמין שחקניות לאודישן, היכולת לקבוע פגישות עבודה כארוחות ערב או כפגישות בבר, היכולת לנסוע יחד לכנסים ואירועים) על מנת לבצע את פעולת הטרדה. כלומר, אנשים אלו הם אופייניים ואנדרמיים לסביבה הארגונית, והם פועלים מתוך יחסי הכוח המתקיימים בה. יותר מכך, ההתעלמות רבת השנים של בעלי התפקידים, בעלי האחריות והעמיתים בארגון מהביצוע הסדרתי והמתמשך של ההטרדה על ידי אנשים אלו - גם היא תופעה ארגונית המאפשרת ומשעתקת את קיומם של הטיפוסים המטרידים.

בארגונים יש בדרך כלל מגוון טיפוסים מטרידים: אלה שנוגעים שוב ושוב באזורי גוף מיניים של נשים, במסווה של נגיעות חברתיות; אלה שנוגעים ומחבקים שוב ושוב במסווה של מחווה אבהית; אלה הנוהגים להשתמש בשפה מינית בוטה ושלטנית כלפי נשים, תחת מעטה של חברותיות וקרבה או הומור; אלה הנוהגים לשאול שאלות חטטניות ואינטימיות במסווה של שיחות קרבה ועניין; ואלה הנוהגים להפנות הצעות מיניות כלפי נשים שעובדות איתם או כפופות להם, ואף כלפי נשים שהן לקוחות של הארגון, ומנצלים לשם כך סיטואציות מפגש בינם ובין הנשים - סיטואציות אשר הארגון יוצר ומאפשר ואשר מציבות אותם בעמדת כוח.

הטיפוסים והמצבים המטרידים שונים מאוד מארגון לארגון, בהתאם לסיטואציות הארגוניות האופייניות והביטויים הייחודיים של יחסי הכוח בכל ארגון. כך, למשל, פרקטיקות ההטרדה המינית (מצבים וטיפוסים) בבנק גדול הפועל בבנייני משרדים שונות מאוד מאלה שבארגון הצלה הפועל 24 שעות בצוותים קטנים וניידים, או מהפרקטיקות בארגון היוצר מפגש שיטתי בין שכבה של בכירים ובין נשים צעירות (חברת תעופה, צבא, בית חולים, תעשיית הקולנוע) או בארגון שהוא הומוגני מבחינת הרכב כוח האדם. התנאים הארגוניים השונים יוצרים פרקטיקות שונות וייחודיות של טיפוסים ומצבים אופייניים של הטרדה.

בשלב זה של השקיפות, פרקטיקות ההטרדה משני הסוגים מתרחשות באופן שגור, ממוסד ומובן מאליו. בדרך כלל, בגלל הכוח ומשטרי ההצדקה העוטפים את המצבים והטיפוסים, הם אינם מזוהים כהטרדה מינית על ידי הפוגעים ועל ידי מעורבים מצד שלישי (מנהלים, עמיתים, כפפים, לקוחות). הנפגעות יחוו את המצוקה, הלחץ, חוסר הנעימות וההשפלה במפגש עם המצבים והטיפוסים, אולם לא בהכרח יזהו אותם כהטרדה מינית, ולעיתים הארגון יעודד אותן לקבל מצבים וטיפוסים אלו כחלק בלתי נמנע מהעבודה בארגון. למשל, קבוצת חיילות המדריכות אנשי מילואים בצבא נתקלה בדפוסים שיטתיים של הטרדה מינית במפגשי ההדרכה, והארגון עודד אותה לתפוס את ההתמודדות עם מצבים אלו כחלק מהיכולת והזהות המקצועית של החיילות - כלומר מדריכה שלא הצליחה להתמודד נחשבה למדריכה טובה פחות, ולא לאישה מוטרדת מינית. דוגמה נוספת היא קבוצה של נשים בארגון ביטחוני אחר שנתקלה בהטרדה מינית בוטה וקבועה מצד הלקוחות של הארגון, והארגון עודד אותה שלא "לעשות עניין" מההטרדה ולראות אותה כחלק מהאי־נוחות והקושי בביצוע התפקיד. גם מלצריות או ברמניות מעודדות בדרך כלל לפרש הטרדה מינית מצד לקוחות כפלרטוט אינהרנטי לעבודתן ולתפקידן.

אפשר להעז ולומר כי כמעט בכל ארגון מתקיימות מגוון של פרקטיקות הטרדה של טיפוסים ומצבים, אולם דווקא הצורה הארגונית הייחודית שבה הן באות לידי ביטוי מסייעת לטשטש ולהסוות אותן כחלק מהיחסים הארגוניים התקינים ולא כהטרדה מינית. הפרקטיקות מוכרות היטב בארגון, אך אינן מזוהות כהטרדה מינית אלא הן מנורמלות ומושקטות כחלק טבעי ובלתי נפרד מהעבודה בארגון.

חלק מהנרמול וההשתקה של ההטרדה בא לידי ביטוי בקיום הרוטיני של פעילויות המניעה הנדרשות בחוק: מינוי ממונה למניעת הטרדות מיניות, תליית תקנון האוסר על הטרדה על לוחות מודעות, ביצוע פעולות הדרכה להיכרות עם החוק למניעת הטרדה מינית ועוד. כאשר פעילויות אלו מתקיימות כריטואל ארגוני שנועד אך ורק לעמוד בדרישות הפורמליות של החוק, השפעתן במניעת ההטרדה בארגון היא מזערית. הפעילויות לרוב מתייחסות להטרדה "מופשטת" כפי שהיא מנוסחת בספר החוקים, בתקנונים הנתלים במסדרונות או במיני מופעים והצגות, אבל לא להטרדה הקונקרטית והייחודית המתקיימת בין כותלי הארגון. הפעילויות למעשה אינן מזוהות את פרקטיקות ההטרדה הארגוניות עצמן, שכן ההטרדה המינית כפי שהיא קיימת בארגון כלל אינה מזוהה כהטרדה מלכתחילה. למשל, לאנשים בארגון קשה לקשר בין נוסח החוק, המגדיר הטרדה מינית בין השאר כ"התייחסות מבזה או משפילה המופנית לאדם ביחס למינו ומיניותו" (סעיף 3 (א)(5)), ובין מצבים קונקרטיים בארגון, כמו למשל הבדיחה בשיבת ההנהלה; או בין הצגה שבה שני משתתפים מציגים מקרה של הטרדה מינית במקום עבודה מופשט ובין הפרקטיקות הייחודיות של ההטרדה שקיימות בסביבתם הקרובה.

2. מודעות

במשך הזמן נשים בארגון מתחילות לזהות את פרקטיקות ההטרדה - הטיפוסים והמצבים - לא כחלק מחיי השגרה הארגוניים אלא כהטרדה מינית. הן מתחילות להבין כי החוויות החוזרות ונשנות שהן חוות, הבדיחה בשיבת ההנהלה, הנגיעות באזורי גוף, הדרישות לקבל בהכנעה פניות של מנהלים ובוסים, אינן רק היבט לא נעים אבל הכרחי של העבודה, אלא חוויה של יחסי כוח

נצלניים ומשפילים. תודעה זו מתגבשת פעמים רבות כחלק מהתהליך הכללי של הגברת המודעות החברתית לתופעת ההטרדה המינית, ויכולה להתעורר בהקשר מקומי בגלל אירוע הטרדה שלא טופל כראוי ומקומם קבוצת נשים בארגון, בשל פרסום של אירוע הטרדה שבעקבותיו נשים אחרות מקבלות השראה להיחשף, או עקב פעילות של סוכנות שינוי בעלות מודעות מגדרית המגייסות את שאר הנשים.

3. משבר

משבר של הטרדה מינית בארגון מתרחש בשלבים מסוימים כאשר יותר ויותר נשים מתחילות לזהות מצבים ארגוניים כהטרדה מינית; כשמוגשות תלונות לממונה על מניעת הטרדה מינית והטיפול בהן לקוי; כשמקרי ההטרדה הופכים פומביים משום שהם נחשפים ומופצים בכלי התקשורת המסורתיים או ברשתות חברתיות, בדרך כלל על ידי עיתונאים הרואים ערך בחשיפת תופעת ההטרדה המינית בארגון מסוים או על ידי הנפגעות עצמן. במקרים מסוימים אף מתעוררת סביב הארגון סערה תקשורתית המערבת במתרחש בו מוסדות חברתיים חיצוניים: בתי משפט, דיונים בכנסת, עתירות לבתי משפט, הפגנות של ארגונים פמיניסטיים, חקירות משטרה ורגולטורים שונים.

בשלב זה הארגון משלם מחיר כבד מאוד בהון החשוב ביותר שלו - בלגיטימציה שלו. ארגונים שהתוצר העיקרי שלהם הוא ערך חברתי כלשהו (ביטחון, בריאות, חינוך, סביבה) מועדים לכך במיוחד, מכיוון שללא לגיטימציה חברתית נפגעים המשאבים העומדים לרשותם ושרידותם יורדת. אולם גם ארגונים עסקיים מהמגזר הפרטי נשענים במידה רבה על לגיטימציה, ומשלמים מחיר כבד על חשיפתם כארגונים המקיימים פרקטיקות של הטרדה ומשתיקים או מטיחים אותן. חלק מהמחיר הוא גם משבר אמון בין הנשים בארגון ובין ההנהלה, שכן הנשים מבינות כי הופקרו ואינן מאמינות בכנות הטיפול של הארגון בתופעה.

4. הכלה (containment)

התגובה המיידית בשלב המשבר תהיה הגברת של פעילות סימבולית למניעת הטרדה מינית מצד הארגון: פעילות הענישה תוגבר, תלונות יטופלו בחומרה ומטרידים יוענשו בראש חוצות. בה בעת תוגבר הפעילות בעלת הנראות הגבוהה: ייתלו שלטים ותקנונים, יופקו סרטונים, יוזמנו מראות לאירועי הדרכה, יפורסמו הצהרות חד-משמעיות מצד ההנהלה הבכירה בדבר "אפס סובלנות להטרדות", ואף יפורסמו תקנות חדשות בדרגי השטח, לעיתים קרובות תקנות המפרידות את הגברים מהנשים או שהופכות את מצבי המפגש ביניהם לפומביים. לדוגמה, תקנות בדבר איסור נסיעה משותפת בפיזור בסוף יום העבודה או תקנות בדבר הפרדה בין שטחי המגורים והפעילות של נשים וגברים, או תקנות בדבר השארת דלתות פתוחות או נוכחות של נשים אחרות במצבי מפגש יחידניים (כמו ריאיון של מנהל עם עובדת).

5. דעיכה

בשיא הפעילות הסימבולית בשלב ההכלה נוצרות מחלוקות ומובעים רגשות מעורבים בארגון כלפי הפעילות למניעת הטרדה מינית. מצד אחד, ריבוי הפעילויות ונראותן מגבירים את האמון והביטחון של הנשים בארגון, שנראה כמטפל בכנות בנושא ההטרדה. במצב זה גובר האמון ביושר ובהוגנות של הליך הטיפול הפנים־ארגוני. מצד אחר, נוצר גל של תגובות נגד מצד גברים ונשים בארגון, הדוחק את תופעת ההטרדה או גורם להשתקה מחודשת שלה.

גברים רבים חשים כי הפעילות מכוונת נגדם כקבוצה. אופי הפעילות - השימוש בחוקים ותקנות, ההוקעה של המטרידים, הטיפול המשמעותי והפלילי במטרידים - גורם להם לחוש מואשמים. תחושה זו גוברת ככל שגברים רבים יותר מבינים כי התנהגויות ופעולות שגורות שנקטו כמובן מאליו בעבר (ואולי אף בהווה) כלפי נשים, וכחלק מהפגנת הזהות הגברית שלהם בארגון, נחשבות להטרדה מינית לכל דבר ועניין. אלה הן תובנות שקשה לשאת אותן. הדיסוננס (בין ההתנהגות שהם תפסו כנורמטיבית ובין התיוג החדש שלה כהטרדה מינית) והיותם מואשמים באים לידי ביטוי בשלל פעולות נגד: החל בטענות ומענות נגד המדיניות הארגונית המחמירה והלא הוגנת, ההפכת את הגברים לקורבן בעיני עצמם ("אתן מתלוננות על כל דבר קטן", "כבר אי אפשר לחבק", "אני משאיר תמיד את הדלת פתוחה", "אני לא לוקח נשים לעבוד איתי כי אני חושש שיתלוננו"), וכלה בהאשמת הקורבן המבוססת על סטריאוטיפים ודימויים נפוצים של נשים ונשיות: סטריאוטיפ האישה כפתיינית ("יש אצלנו נשים שמתלבשות בצורה חושפנית ובגלל זה יש הטרדה"), האישה כמעלילה עלילות שווא ("רוב המקרים של ההטרדה הן עלילות של נשים נגד גברים. בפועל נשים הן שמטרידות גברים"), האישה כנצלנית ("היא השתמשה בו כדי להתקדם"), האישה כפתה ("למה היא הסכימה לעלות איתו לחדר?"), האישה כחלשה ופסיבית ("היא הייתה צריכה לתת לו סטירה ובעיטה בביצים"), ועוד.

הכעס וההתנגדות באים לידי ביטוי גם מצד נשים בארגון. חשיפת נקודת המבט של נשים על הפרקטיקות הארגוניות של הטרדה מינית גורמת גם לנשים רבות אי־נוחות ואף חרדה. התובנה כי התנהגויות שנחשפו להן מצד עמיתיהן ושקיבלו כמובן מאליו, או כי התנהגויות רבות שהופנו אליהן ושנתפסו כגזרת גורל, היו בעצם הטרדה מינית בלתי פוסקת - גם היא תובנה שקשה לשאת אותה, כמו גם את הרעיון כי החשיפה להטרדה מינית בארגון היא כמעט בלתי נמנעת. התגובה לתובנות מטרידות אלו היא ניסיון להרחיק את החוויה מעצמן, באמצעות הכחשה ובאמצעות האשמת הקורבן, תוך שימוש באותן פרקטיקות שיח שבהן משתמשים הגברים כדי לנקות עצמם מאשמה ("מעלילות", "מנצלות", "פתיות", "חלשות").

גל הקולות המשתקים מצטרף להליכי טיפול, בירור וענישה ארגוניים שלרוב מוטים לטובת גברים. הנהלים והפרוצדורות הארגוניים לטיפול בתלונה של עובדת על הטרדה מינית מעבירים את המתלוננות שלל מבחנים ושיפוטים שהם לעיתים אלימים, המיועדים לברר ולעמוד על האמת באמצעות ההוכחה כי המתלוננת דוברת אמת. האשמת הפוגע כרוכה בהוכחת חפותה של הקורבן משקר ומעלילה. במקרה של פגיעה מינית, המבחנים שנועדו לספק הוכחות אלו קשים מנשוא ומעבירים את המתלוננת דרך מה שמכונה "אונס שני" בהליכי החקירה והבירור, ו"אונס שלישי" בהליכי השיפוט הפליליים או המשמעתיים. העיונות של הליך הבירור והשיפוט מפחיתה משמעותית את האמון של נשים בהליכים אלו.

אמון הנשים בהליכים המשמעתיים פוחת עוד יותר משום שבמקרים רבים הפוגע נשפט בידי חבריו לארגון - אנשים אשר במקרים רבים חולקים עימו את אותה נקודת מבט באשר לפעולת ההטרדה המינית, ומבינים אותו ולא את הנפגעת ואת נקודת מבטה. הליכי הבירור והטיפול הרשמיים מקשים מאוד גם על מנהלים ועמיתים של מטרידים להתערב ולמנוע הטרדה באמצעות פעולות חברתיות כגון אזהרה, התרעה או הרחקה של הגבר המטריד. בארגונים רבים כל התערבות מעידה על ידיעה אשר חלה עליה חובת דיווח לרשויות (פנים־ארגוניות או חוץ־ארגוניות), דבר המעמיד את המתערב/ת בעמדה לא נעימה ואף בלתי אפשרית, כך שהתגובה היחידה האפשרית להטרדה היא העלמת עין.

גל ההשתקה והליכי הטיפול העוינים מביאים במקרים רבים לדעיכה של האנרגיה והקשב הארגוניים המופנים למניעת תופעת ההטרדה. בתוך אקלים של חוסר אמון, האשמת הקורבן והפחתה בחשיבות התופעה, הפעילות למניעת הטרדה נעשית פורמלית וריקה מתוכן: התקנונים נתלים, ההדרכות מועברות והעובדים חותמים על הצהרות, אולם כל אלה אינם מונעים את התרחשויות התופעה והיא מתמסדת מחדש. דעיכה זו תבוא פעמים רבות לידי ביטוי בירידה בשיעור התלונות מצד נשים, ובארגון ייטו לייחס אותה לירידה בהיקף התופעה עצמה. אולם באותה מידה אפשר לייחס אותה לחוסר אמון מצד נשים נפגעות במערכת המניעה והטיפול בארגון ו/או לירידה בקשב ובמשאבים הארגוניים המוקדשים למניעה וטיפול בנושא. כך, למשל, לאחר שמפכ"ל משטרת ישראל הצהיר כי לא יקבל דיווחים אנונימיים על מטרידים והטרדות, פחת שיעור התלונות על הטרדה מינית במשטרה ב־67% בתוך שנה אחת (קובוביץ 2017).

התערבות: מניעת הטרדה מינית בארגונים מנקודת המבט של הנפגעות

תוכנית למניעת פרקטיקות ארגוניות של הטרדה מינית שונה מהותית מהטיפול המשמעתית בהטרדה המתבצע ברוב הארגונים: תלונה, בירור אשמה, ליווי מתלוננת וענישת המטריד. התוכנית למניעת פרקטיקות ארגוניות של הטרדה מינית מיועדת למנוע את התרחשויות אירועי ההטרדה באמצעות סדרה שיטתית של צעדים שהארגון מבצע. צעדים אלו יוצאים כולם מתוך הבנת נקודת המבט של הנפגעות מפרקטיקות ההטרדה המינית האופייניות לארגון, ומטרתם לשבש פרקטיקות אלו. תוכנית מניעה שיטתית גורמת לכך שההטרדה המינית תהפוך מפרקטיקה ארגונית שגורה ומובנת מאליה להתנהגות חריגה ויוצאת דופן של יחידים שמזוהים ומאותרים במהרה.

סדרת הצעדים הארגוניים נועדה להביא את הארגון למצב המתואר להלן:

- ❖ כל חברי הארגון וחברות הארגון יודעים לזהות את כל פרקטיקות ההטרדה השכיחות בארגון, ולהבין כהטרדה מינית מנקודת המבט של הנפגעות.
- ❖ פוגעים בפועל או פוגעים פוטנציאליים יודעים לזהות מצבים של הטרדה מבעד למסך משטרי ההצדקה שמתירים להם, לתפיסתם, לבצע את ההתנהגות המטרידה. הם יודעים כיצד להימנע מלהטריד ויודעים כיצד להחליף את ההטרדה בהתנהגות מכבדת.
- ❖ נשים וגברים בארגון יודעים לזהות ולהבין מצבים שבהם הם מוטרידים או מוטרדות מינית,

וידועים לאן ולמי לפנות על מנת למנוע ולהפסיק את ההתנהגות או על מנת להעניש את המטריד.

❖ נשים וגברים בארגון הנוכחים בסיטואציה של הטרדה מינית או שומעים עליה יודעים לזהות את הסיטואציה ולהבינה כהטרדה, ומפנימים את חובתם ואת אחריותם להתערב בסיטואציה כחלק מזהותם הארגונית - ובכלל זה כיצד לפעול על מנת למנוע ולהפסיק את ההתנהגות וכיצד לטפל במטריד.

❖ מנהלים ומנהלות (ובעלי סמכות) בארגון מפנימים את האחריות האישית שלהם למניעת הטרדה מינית, יודעים לזהות מצבים של הטרדה המתרחשים בתחום אחריותם, ומכירים דרכים וכלים להתערבות מונעת של הטרדה מינית בתחום סמכותם.

פיתוח תוכנית המניעה

כיצד אפשר לבסס יסודות ארגוניים שיביאו את הארגון למצב המתואר בחמשת הסעיפים שלעיל? כיצד מפתחים את יכולת הזיהוי, ההבנה, ההימנעות, ההתערבות והאחריות אצל הנשים והגברים של הארגון בסיטואציות של הטרדה מינית? ביסוס יסודות אלו נעשה באמצעות סדרה של צעדים ארגוניים: בניית תוכנית הדרכה אפקטיבית, בניית של רשת סוכנים מתערבים ברמת השטח, בניית מערכת חשיפה יעילה, בניית תרשים זרימה לטיפול במקרי הטרדה, התאמה של נהלים ותקנים ארגוניים ותקשורת פנים-ארגונית. כל אלה הם מנגנוני שליטה בהתנהגות שעומדים לרשות ארגונים, וכפי שהארגונים משתמשים בהם כדי להגביר פרודוקטיביות, נאמנות ומשמעת בקרב העובדים, כך מוטלת עליהם החובה להשתמש בהם על מנת למנוע ולמגר מן היסוד פרקטיקות של הטרדה מינית.

1. בניית קטלוג של פרקטיקות הטרדה טיפוס-מצב

אבן היסוד לכל תוכנית למניעת הטרדה מינית בארגון היא בניית קטלוג מדויק של פרקטיקות ההטרדה כפי שהן קיימות בארגון. הקטלוג צריך להיבנות על ידי נשות מקצוע ואנשי מקצוע בעלות ידע ומיומנות בניית תוכנית פרקטיקות של הטרדה. הקטלוג מכיל תיאור ופירוט מדויק של כל סיטואציה של הטרדה ושל כל טיפוס מטריד (טיפוס-מצב), כפי שהם מתרחשים בפועל בארגון בצורה חוזרת ונשנית. עבור כל פרקטיקה יש לתאר את המצב המוחשי האופייני שבו היא מתרחשת (דיון, נסיעה, חדר רופא, חדר הלבשה, משרד, קבוצת ווטסאפ), את פעולת ההטרדה האופיינית (ההיגד, הפנייה או הנגיעה), את משטרי ההצדקה המלווים את פעולת ההטרדה ("זה היה בצחוק", "זה מתוך חבורת", "אני כמו אבא שלה", "היא יזמה", "היא רצתה את זה"), את מבנה הכוח בסיטואציה (יחסי מרות, יחסי סמכות, קודים וכללים חברתיים), את החוויה הספציפית של הקורבן (תחושת אינעימות, מבוכה, חשש, חוסר אונים, מצוקה, השפלה) ואת התגובה האופיינית של נוכחים ושומעים מ"צד שלישי" (צחוק, הצטרפות פעילה, התעלמות). הקטלוג צריך להיבנות מנקודת המבט של נפגעות ונפגעים ומתוך האופן שבו הם חוו את הסיטואציה, ולא מנקודת המבט של הפוגעים ומשטרי ההצדקה שלהם ואף לא מנקודת המבט המשפטית של החוק.

כאמור, הקטלוג צריך להיבנות על ידי נשות מקצוע במשותף עם הגורמים המקצועיים בארגון העוסקים במניעת הטרדה, מכיוון שנדרשת הבנה של ההיבטים המגדריים של סיטואציית ההטרדה: יחסי הכוח המגדריים, פעולת השליטה המינית הבאה לידי ביטוי בפרקטיקה ונקודת המבט של הנפגעת מצד אחד, והיכרות עמוקה עם מבנה הארגון, תרבותו ונוהגיו מהצד האחר. בסיס הנתונים לבניית הקטלוג יכול להיות מגוון, לפי הנסיבות ושיקול הדעת של נשות המקצוע. מקור טוב להתחיל בו הוא בסיס הנתונים של תלונות שהגיעו לטיפול כלשהו בארגון. את התלונות אפשר להבין כתסריטי הטרדה ("תסרידים") שמהם מזקקים את המאפיינים אשר תוארו לעיל. מקור נוסף ליצירת בסיס נתונים של פרקטיקות הטרדה מינית הוא קבוצות מיקוד של נשים ממגזרים שונים בארגון. קבוצות מיקוד אלו צריכות להתנהל במתודולוגיה מיוחדת המאפשרת להציף את חוויות ההטרדה האישיות כתסריטים ארגוניים. מקור שלישי אפשרי הוא אתרים ודפי פייסבוק שבהם מתוארים מקרי הטרדה הלקוחים מתוך הארגון או מתוך השדה הארגוני. כך למשל, באפיון פרקטיקות ההטרדה המינית בארגון ציבורי גדול נעשה שימוש בדף הפייסבוק "אחת מתוך אחת", המתעד סיפורי הטרדה מינית של נשים וגברים בישראל. חלק מהסיפורים התרחשו בארגון האמור ועמוד הפייסבוק היה מקור חשוב לאפיון פרקטיקות ההטרדה. מקור נוסף הוא נשים שפרשו מהארגון, שלהן פרספקטיבה חיצונית המאפשרת להבין מחדש את החוויות שלהן כחוויות של הטרדה מינית. לא מומלץ לבצע סקר כמותי בשלב זה, אלא רק לאחר אפיון מדויק של פרקטיקות ההטרדה בארגון. אפשר להיעזר בתשובות לשאלות פתוחות בסקרים ובמשוברים ארגוניים, שבהן מתוארים מקרים וחוויות קונקרטיים של הטרדה מינית.

בתום איסוף החומר, נשות המקצוע והממונות על מניעת הטרדה מינית בארגון בונות יחד קטלוג של טיפוסים ומצבים מטרידים. הקטלוג כולל רשימת תסרידים, שהם תסריטים של הטרדה. לכל אחד מהתסרידים ניתן שם המאפיין אותו ומאפשר לזהותו (למשל "הנגען", "פה מלוכלך", "הבדיחה"), הגדרה מדויקת של פעולת ההטרדה בסיטואציה וייצוג ויזואלי של הסיטואציה והפעולה המטרידה, כפי שמודגם באיור 3 להלן.

איור 3: תסריד "הבדיחה"



קבוצת גברים מתקשרים ביניהם באמצעות הפיכת אישה או גבר הנוכחים איתם בסיטואציה מטרה להומור מיני. הנפגעת חשה מבוכה, בושה, השפלה. היא מאולצת על ידי הכוח של כללי הסיטואציה: אינעימות, הצחוק המשותף. משטר הצדקה: "כל החברים צוחקים".

סך הטיפוסים והסיטואציות החוזרים ונשנים בארגון מרכיבים את קטלוג פרקטיקות ההטרדה המינית בארגון, וראו לדוגמה איור 4 להלן.

איור 4: דוגמה לקטלוג של תטרידים בארגון



2. צעדים ארגוניים

על בסיס זיהוי קטלוג הפרקטיקות, הארגון מיישם מערכת קבועה של צעדים שמשבשת את הפרקטיקות ובכך מונעת אותן:

א. הדרכה מבוססת פרקטיקות

ההדרכה היא אמצעי ראשי למניעה של פרקטיקות ההטרדה המינית ולשיבושן, ועליה להיות מבוססת על קטלוג פרקטיקות ההטרדה שגובש בארגון. תועלתן של ההדרכות המקובלות - הצגה של החוק והסבר על המותר והאסור, דיונים קבוצתיים שבהם המשתתפים והמשתתפות מביעים את דעותיהם בנושא ההטרדה, הצגות עם שחקנים המציגים מצבי הטרדה כלליים, או אף וידויים של מטרידים ומטרדות - מוטלת בספק. הסיבה לכך היא כי אמצעים אלו אינם חושפים את הנשים והגברים של הארגון באופן ישיר ומקיף לקטלוג פרקטיקות ההטרדה כפי שהן קיימות בארגון, ולכן ההדרכה על ההטרדה אינה מפתחת ואינה מקנה יכולת לזהות מצבים ארגוניים נפוצים כמצבים מטרידים, יכולת שהיא בסיס הכרחי לכל פעולת מניעה.

עבור כל תטריד ארגוני, ומנקודת המבט של הנפגעת, ההדרכה צריכה ללמד את הנשים והגברים:

- ❖ לזהות ולהבין את הפעולה המטרידה כפעולה בעלת משמעות מינית;
- ❖ לזהות ולהבין את יחסי הכוח בסיטואציה;
- ❖ לזהות את חוויית ההטרדה וחוסר האונים לנוכח יחסי הכוח כפי שהנפגעת חווה אותה, ולהזהות עם חוויה זו;
- ❖ לזהות את משטרי ההצדקה שמאפשרים את ביצוע הפעולה המטרידה;
- ❖ לזהות דרכי התערבות יעילות ומקובלות ארגוניות בסיטואציה;
- ❖ להכיר את ערוצי הפנייה והטיפול הארגוניים במקרה כזה.

ההדרכה מיועדת לכלל האנשים הרלוונטיים ובעלי הנגיעה הארגונית בסיטואציית ההטרדה ולא רק למטרידים עצמם. גברים העוסקים בהטרדה בפועל לומדים לזהות באופן חד-משמעי את פעולתם כהטרדה מבעד למשטרי ההצדקה המאפשרים אותה, ומבינים כי ההתנהגות שלהם היא פומבית ומזוהה - הן על ידי הנפגעות, הן על ידי המעורבים כצד שלישי והן על ידי הארגון עצמו. ההבנות האלה משבשות את פרקטיקת ההטרדה. הפוגע הפוטנציאלי נזהר ואף נמנע מהטרדה, בשל שיבוש הזרימה החלקה והאוטומטיות של פעולת ההטרדה ושל משטרי ההצדקה המתחזקים אותה. ההטרדה משתבשת גם לנוכח יצירת תודעה באשר לפומביות של הפעולה, והחשש להיחשף כמטריד מינית.

נשים שנפגעו או שעלולות להיפגע מפעולות של הטרדה מינית לומדות לזהות את הפעולה המטרידה - שהיא פעמים רבות מעורפלת, דו-משמעית ומוסווית תחת משטרי הצדקה. כך, למשל, נשים שעסקו בתפקידים של הדרכה למתן טיפול רפואי בקרב קהלים של גברים מבוגרים יותר נחשפו באופן שגרתי וכחלק מההדרכה להערות פוגעניות ומעליבות בעלות אופי מיני מצד הגברים המודרכים. לדוגמה, כאשר המדריכה הדגימה מצבי החייה על בובה נאמר לה "גם אני רוצה, גם אני רוצה". על אף תחושת אי-הנעימות וההשפלה, המדריכות כלל לא תייגו התנהגויות אלו כהטרדה מינית. בקורסי ההכשרה לתפקיד המדריכה נאמר להן מראש שהן ייתקלו בהתנהגויות מסוג זה, ושההתמודדות עימן היא חלק ממקצועיותן כמדריכות ומהפגנת השליטה שלהן על הכיתה. יותר מכך, בקורסי ההכשרה אף נערכו סימולציות להתמודדות עם מצבים כאלה, כלומר פרקטיקות ההטרדה המינית היו ממוסדות לחלוטין בארגון. מכאן שיכולת הזיהוי והתיגו היא קריטית בתהליך המניעה והשיבוש. פעמים רבות יכולת ההתנגדות לפעולת ההטרדה, אם תוך כדי התרחשותה ואם באמצעות דיווח מידי עליה ועל המטריד, מוקטנת עקב הערפול וכפל המשמעות של הפעולה. הדרכה מלמדת נשים לזהות את הפעולות כמטרידות, מכירה בנקודת המבט שלהן ובחוויות שלהן לנוכח פעולות מטרידות אלו, ומעצימה את כוחן להתנגד ישירות או בדרך של גיוס הארגון לטיפול במטריד. מנהלים ובעלי תפקידים בארגון לומדים לזהות פעולות הטרדה המתרחשות בתחום סמכותם ולהבין כהטרדה מינית מנקודת המבט של הנשים.

אם כן, הדרכה מבוססת פרקטיקה נועדה לייצר שפה משותפת ותמונת מציאות אחידה באשר לטיבה ולאופייה של הטרדה מינית, לחובותיהם של המעורבים באירועי הטרדה ולאפשרויות התגובה אליה. להדרכה צריכים להיחשף כל חברי הארגון וחברות הארגון, ויש להתאימה לקהלים השונים. ההדרכה צריכה להסתיים במבחן בקיאות הבוחן את כשירות בעלי התפקידים לזהות מצבי הטרדה, להתערב בהם ולמנוע אותם. מומלץ כי כל חבר וחברה בארגון יעברו הכשרה יסודית פעם אחת, ולאחר מכן יעברו מבחני כשירות באופן עיתי. אם חבר או חברה בארגון נכשלו במבחן הכשירות הם יופנו להכשרה נוספת.

ב. רשת של בעלות תפקידים ובעלי תפקידים

אחד הצעדים החשובים במניעת הטרדה הוא בניית רשת של בעלי תפקידים ובעלות תפקידים ברמת השטח. בעלי התפקידים הם אנשים בקיאים ומוימנים בזיהוי פרקטיקות הטרדה ובדרכי ההתערבות, המניעה והטיפול באירוע הטרדה. כיום החוק מחייב מיני ממונה על מניעת הטרדה מינית בארגון מעל גודל מסוים, אולם בעלת תפקיד זו תתקשה לפעול לבדה למניעת ההטרדה

ועליה להיות חלק מרשת של בעלי תפקידים. מעבר למיני של ממונות נוספות לביצוע תפקידי הברור והליווי של אירועי הטרדה, הרשת צריכה לכלול גם בעלי תפקידים העוסקים במניעת הטרדה:

1. **נאמנות ונאמני מרחב בטוח:** בעלות תפקידים ברמת השטח של הארגון - ברמת האגפים והמחלקות השונים או ברמה של תתי-יחידות ראשוניות (יחידות שבהן העבודה מתבצעת על ידי קבוצת עובדים קבועה, לדוגמה תחנת משטרה, מפעל, בית כלבו ברשת, סניף סופרמרקט, מחלקה אקדמית באוניברסיטה). תפקיד הנאמנות הוא להבין ולחשוף פרקטיקות הטרדה המתקיימות ביחידתן (דרך שיחות דיכוב, תצפית משתתפת ופניות מצד עובדות), להביא את האמצעים למניעת הטרדה שהארגון מספק (הדרכות, חומר כתוב, פלקטים, נהלים), לוודא כי נהלים ותקנות למניעת מצבי הטרדה מתקיימים ביחידה (למשל הפרדה בשטחי השינה ובשטחי המגורים), ולספק כתובת ומרחב בטוח ראשוני לנפגעות במידת הצורך. במרחב בטוח הכוונה לכך שהן הכתובת הראשונה למידע מיד ראשונה או משמיעה על אירוע הטרדה או על פרקטיקה מטרידה (טיפוס או מצב קבועים), מעצם קרבתן לרמת היחידה. בדרך כלל, חסם משמעותי במניעת הטרדה הוא החשש של עדים ונפגעות באירועי הטרדה מכך ששיתוף אדם אחר באירוע יחייב אותו בדיווח לגורמים ארגוניים שונים מחוץ לתת-היחידה. מסיבה זו חובת הדיווח, למרות חשיבותה, במקרים רבים דווקא מונעת חשיפה וטיפול בפרקטיקות הטרדה בארגון: העדים והנפגעות מעדיפים לשמור את המידע או החוויה לעצמם מחשש כי הדיווח יחשוף אותם, יפגע בהם או אף יפגע בנילון שאין ברצונן לפגוע בו. נאמנות מרחב בטוח יכולות לקבל את המידע ולייעץ באופן שקול ומידע לעדים או לנפגעות הפונות אליהן בדבר דרכי הטיפול האפשריות, השלכותיהן ומידת הביטחון שהן יספקו לעדים ולמתלוננות. מיני נאמנות מרחב בטוח יעודד דיווח בטוח, וזהו דרכו של הארגון לוודא כי הפנייה תטופל באופן הולם שמכבד את הזכויות של העדים, הנפגעות והנילונים. אם גם לאחר הפנייה לנאמנה העד או הנפגעת אינם מעוניינים בהמשך טיפול, ולאחר שהוצגו בפניהם האפשרויות וההשלכות, יש לכבד את רצונם זה ולהשתמש במידע לצורך צעדי מניעה עקיפים באופן שאינו חושף אותם (למשל קיום הסברה כללית בנוכחות המטריד, ברור לחשיפת מידע נוסף על המטריד, ביצוע צעדים מונעי מצבים כמו הפרדת הנפגעת מהמטריד ועוד).

2. **מתערבים:** אחד הגורמים הראשיים להתמשכותן של פרקטיקות הטרדה בארגונים הוא העובדה כי הנרמול שלהן והתרחשותן כמובן מאליהם לא רק משתקים את יכולת התגובה של הנפגעות והנפגעים, אלא גם מביאים לכך שאנשים היודעים על מצבי הטרדה - נוכחים בהם או שומעים עליהם - אינם נוקטים כל פעולה כדי להפסיק אותם או למנוע אותם מלכתחילה. רבים הסיפורים הנחשפים במרוצת הזמן על מטרידים סדרתיים שפעולתם הייתה ידועה היטב לחבריהם, לעמיתיהם ואף לממונים עליהם, אולם אלה לא חשו כי מחובתם ומתפקידם לנקוט פעולה מונעת; הם העדיפו להעלים עין, ואולי

אף להכחיש כי מה שהם חוזים בו לנגד עיניהם, גם מצד חברם הטוב, הוא הטרדה מינית לכל דבר ועניין. משום כך יש חשיבות רבה לבניית קבוצה גדולה של בעלי תפקידים בארגון או בתתי-יחידה בו, מנוסים ובעלי מעמד, אשר עוברים הכשרה מתאימה, יודעים לזהות פרקטיקות, מצבים וטיפוסים, ורוכשים כלים להזהיר, להתערב ולהעיר לאנשים המעורבים במצבים כאלה. מעמדם, סמכותם ועצם נוכחותם של בעלי תפקידים אלה הם כוח כופה ומאלץ חשוב מאוד במניעת הטרדה. המתערבים הם בעלי תפקיד חשוב במניעת הטרדה מינית וביצירת אקלים עבודה מכבד עבור גברים ונשים כאחד.

ג. מערכת חשיפה

מרכיב קריטי נוסף בתוכנית המניעה הוא בניית מערכת יעילה לחשיפת מטרידים והטרדה בארגון. מערכת חשיפה יעילה מאפשרת לממונה על מניעת הטרדה להבין את תמונת המצב הארגונית בנושא ההטרדה - אילו פרקטיקות מתקיימות, באיזו תפוצה ובאילו חלקים של הארגון - ולהתערב התערבות מונעת. מערכת חשיפה יעילה יוצרת גם הרתעה בקרב מטרידים פוטנציאליים. כאשר אדם הנוהג לבצע פעולות מטרידות או מתכוון לבצע פעולה מטרידה יודע כי רב הסיכוי שהתנהגותו תיחשף, תדווח ותועבר הלאה, קטן הסיכוי כי יבצע את הפעולה.

מערכת חשיפה יכולה לכלול כמה מרכיבים המתקיימים במשולב:

- ❖ **סקר ארגוני:** סקר תקופתי בקרב נשים וגברים שבו הם נשאלים על קיומן של פרקטיקות הטרדה מינית בארגון מסוג טיפוסים ומצבים, ועל התדירות שבה הם נתקלו בהן. אפשר להעביר סקר כזה באמצעות שאלונים טלפוניים או אינטרנטיים, והוא חשוב מכיוון שהוא יוצר תחושה שהארגון רציני באשר לטיפול בהטרדות מיניות, מגביר את האמון ביכולתו של הארגון להתמודד עם מקרים של הטרדה מינית, ומגביר את המודעות לפעולות מטרידות ואת יכולת הזיהוי שלהן.
- ❖ **דיבובים מאורגנים:** דרך חשובה נוספת לזיהוי פרקטיקות הטרדה מינית בארגונים היא לקיים דיאלוג מתמיד עם נשים וגברים באופן שחושף את הפרקטיקות ואת תפוצתן בארגון. דיבובים מאורגנים יכולים להיות קבוצות מיקוד עיתיות עם נשים וגברים שמקיימת הממונה על מניעת הטרדה ברחבי הארגון; קבוצות שיחה שמקיימות נאמנות ברמת תת-היחידות הארגוניות; או תשאלים על היכרות ותפוצה של פרקטיקות מטרידות כחלק מאירוע הדרכה מונעת.
- ❖ **מאגר תלונות ופניות:** דרך נוספת לחשוף ולאפיין את פרקטיקות ההטרדה של הארגון היא בדיקה עיתית של מאגר התלונות והפניות שמתקבלות, כדי לבדוק אם קיימים דפוסים מסוימים באירועים שבהם עוסקות הפניות ואם יש שינוי בדפוסים אלו.

ד. סדר פעולות שקוף ויעיל לבירור וטיפול

החוק דורש מכל ארגון לקיים הליך בירור בנוגע לכל תלונה או מידע על הטרדה מינית. בהתאם לתוצאות הבירור על הארגון לקבוע את אופי הטיפול במקרה - מטיפול משמעותי ועד אזהרה והתערבה לנילון. בארגונים רבים הליך הבירור אינו מסודר או אינו מעוגן בהוראות

ובנהלים ברורים. בחלק מהארגונים הליך הבירור כלל אינו ידוע ומוכר או שאינו שקוף: עובדים ועובדות אינם יודעים מה היו תוצאות ההליך או שלא ברורות להם הסיבות להן. למשל, במקרים רבים מוחלט בסוף ההליך המשמעותי להעביר את העובד מתפקידו, אולם העובדים המעורבים חשים כי מדובר בהפרת אמון או בטיח מצד הארגון, וכי העברת העובד מתפקידו מעידה כי התלונה כלל לא טופלה.

אם כן, הליך הבירור צריך להיות מעוגן בנהלים ובתקנות ברורים; הוא צריך להיות ידוע וברור בארגון; והוא צריך להיות שקוף - תוצאותיו צריכות להיות מפורסמות לפחות ברמה של יידוע המעורבים השונים בתלונה. במצב זה יגדל האמון של העדים והנפגעות בהליך הטיפול, הם יסמכו יותר על המערכת כמי שמכירה בנקודת מבטם ולא יחששו מפני התנכלות או התעלמות, ובסופו של דבר האמון הגובר יעלה את שיעור הפניות, התלונות והחשיפה.

הליך הבירור צריך להיות יעיל כדי שאכן יעודד דיווח וטיפול במקרי הטרדה. עליו להיות בנוי באופן שמביא בחשבון בכל השלבים את נקודת המבט של הנפגעת או של העדים, ולספק לעדים ולנפגעות ביטחון באנונימיות שלהם ובשליטה שלהם על התהליך. יש להקפיד למנוע את חשיפת הנפגעות והעדים לאירועים אלימים ועוינים כחלק מהליך הבירור והחקירה. הליך הבירור צריך לכלול אך ורק בעלי תפקידים (נאמנות, ממונות, מנהלים, חברי ועדת משמעת, יועצים משפטיים) שעברו הכשרה בנושא הטרדה מינית ומבינים את ההשלכות של הפעולות שלהם. ההליך צריך לשמור על איזון נכון בין חובת הדיווח ובין האינטרסים של המניעה, שכן פעמים רבות חובת הדיווח מביאה לכך שאירועים של הטרדה אינם מטופלים או אינם נמנעים מראש. כך קורה כאשר קיימים יחסי קרבה בין בעל תפקיד שמידע מובא לידיעתו ובין מתלוננת או עד, שאינם מעוניינים לחשוף את האירוע מסיבות שונות. במצב הזה בעל תפקיד שעליו חלה חובת דיווח נתון בקונפליקט קשה. יותר מכך, כאשר עדים ונפגעות יודעים כי שיתוף בעל התפקיד כרוך בחובת דיווח - הם כלל לא יפנו אליו. במקרים אחרים בעלי תפקידים יעדיפו להעלים עין מאירועי הטרדה שהם אינם תופסים כחמורים, מכיוון שאם יכירו בהם תחול עליהם חובת דיווח, דבר שאינו נתפס בעיניהם כהגייוני או כנכון. מסיבות אלו יש לשקול היטב על מי חלה חובת דיווח ובאילו מצבים, על פי הנסיבות הארגוניות; חובת דיווח גורפת וגלובלית אינה דבר מועיל.

ה. תקנות ונהלים לשיבוש מצבים מועדים

ניתוח הפרקטיקות הארגוניות מצביע על מצבים מועדים להטרדה. מצבים אלו הם מצבי מפגש בין גברים בעלי כוח שאופיו של המצב מקנה להם, ובין נשים או גברים אחרים אשר מצב המפגש מקטין את כוחם להתנגד להתנהגות המטרדה. הכוח במצב יכול לנבוע ממרות (בעל תפקיד אשר הנשים או הגברים נתונים למרותו, כלומר תלויים בו ונתונים לרצונותיו), מסמכות (כאשר לאדם יש מעמד מועדף בסיטואציה עקב ותק, כבוד, מומחיות) או מכללים חברתיים (כללים של התרועעות, כללים של הדדיות, כללי שיחה, כללי נימוס ועוד). בחלק מפרקטיקות ההטרדה אפשר למנוע את התרחשות סדר הפעולות המטרידות באמצעות פירוק או שינוי של מצב המפגש עצמו. כך, למשל, בארגון שבו נתגלה כי חלק מאירועי הטרדה מתרחשים בעת פיזור העובדות לביתן בסיום משמרת על ידי מנהלי המשמרות, נאסר על מנהלי המשמרות

להסיע עובדות הביתה באופן אישי ונשכרה חברת הסעות שתעשה זאת במקומם. בארגון אחר הותקנו מצלמות במרחבים שבהם נערכת הפעילות השוטפת של בעלי התפקידים, כולל בנסיעות משותפות או במרחבי המתנה. המצלמות הפכו התנהגות מטרידה, שלפני כן התבצעה באופן סמוי ובין-אישי, לפומבית. כך שובשה היכולת לבצע את פעולת ההטרדה, מתוך הבנה כי הפעולה נצפית ומוקלטת. בארגונים אחרים, למשל רפואיים, כשהתברר כי חלק מאירועי ההטרדה מתרחשים במפגשים מקצועיים אינטימיים הכוללים מגע גופני כחלק מהטיפול (למשל בין רופא לחולה או בין פיזיותרפיסט למטופלת), נוספו הוראות לתת הסבר מילולי של המגע הטיפולי, כלומר הסבר מקצועי ברור לחולה או למטופלת באשר למטרת הנגיעה. בחלק מהמקרים נקבע כי מפגשים כאלה ייערכו רק בנוכחות אישה נוספת.

יש לציין כי בחלק מהארגונים נוקטים פתרון של הפרדת גברים מנשים בפעילות, או אף גרוע מכך - הרחקת הנשים מהמפגש עם גברים כחלק מהעבודה. צורות מניעה אלו אינן לגיטימיות, אינן מוסריות ואף אינן חוקיות. פתרון זה נגוע בהאשמת הקורבן ומבוסס של הרעיון כי עצם הנוכחות של נשים, או של נשים וגברים יחד, דינה הטרדה באופן בלתי נמנע, ועל הרעיון כי הטבע של גברים הוא להטריד מינית והטבע של נשים הוא להיות מוטרדות. נוסף על כך, פתרון של הפרדה פוגע בשוויון ההזדמנויות של נשים שכן במרבית המקרים ההפרדה שלהן תהיה כרוכה בהדרה שלהן מהמקומות החשובים והמתגמלים של הארגון.

סיכום

החווייה החוזרת ונשנית של הטרדה, והקבלה שלה כמובן מאליו שקורה "מטבעו של הארגון", הן אחד החסמים הגדולים בפני נשים בארגונים ואפשר לראות אותן כמנגנון דיכוי שיטתי של נשים בארגון. תוכנית למניעת הטרדה מינית נועדה לגייס את הארגון להכיר בחוויה של הנשים העובדות בו החוות דפוסים חוזרים ונשנים של הטרדה מינית, ולקחת אחריות על פרקטיקות הפנייה, הדיבור וההתנהגות הבין-אישית של העובדים והעובדות. תוכנית המניעה אינה רק מנקה את הארגון מהטרדה מינית אלא הופכת את ההתנהגות הארגונית הבין-אישית להולמת, מכבדת וראויה. ארגונים רבים חוששים להתערב ברובד של התנהגויות בין-אישיות ואינם רואים אותו כחלק מתחום שיפוטם או אחריותם. אולם חשש ארגוני זה מותיר את העובדות והעובדים חשופים להתנהגות בלתי הולמת, בלתי מכובדת, פוגענית ומטרידה מינית. כפי שארגונים, מעצם טבעם, מפעילים מנגנונים חזקים ואף אלימים של שליטה בהתנהגויות אחרות (משמעת, ביצוע העבודה, פרודוקטיביות, נאמנות ארגונית), כך מן הראוי שיפעילו את פרקטיקות השליטה הבאות לידי ביטוי בתוכנית המניעה הארגונית על מנת לקדם אקלים מכבד, הולם וקוליאלי בין העובדים והעובדות.

פרק יב: השתקת קול במופעי דיבור

הקדמה

מופעי דיבור הם מצבים ארגוניים שבהם המשתתפים והמשתתפות משקפים את הסמכות, היכולת והידע המקצועיים שלהם באמצעות דיבור. בישיבות הנהלה, בפרזנטציות ללקוחות, בדיוני צוות, בהרצאה בפני קהל ועוד - המשתתפים והמשתתפות מפגינים את סמכותם והשפעתם באמצעות הדברים שהם אומרים והדרך שבה הם אומרים זאת, ובעיקר באמצעות האופן שבו דבריהם מתקבלים אצל המשתתפים האחרים בסיטואציה. לכן מופעי הדיבור הם הזדמנויות מפתח לצבירת "הון ארגוני" - מוניטין, יוקרה, השפעה וכוח, אשר יכולים להיות מתורגמים גם לקידום לעמדות מפתח וסמכות ולתגמולים חומריים וסימבוליים.

מופעי הדיבור והתסריטים שהם מתנהלים לפיהם הם פרקטיקות ארגוניות: מי מדבר ומתי, מי מתערב, מתי ואיך, אופן הדיבור, אופן הפנייה למשתתפים ואפילו סדר הישיבה ואופן הישיבה במרחב, השימוש בעזרים, הכללים הסמויים המשותפים להערכת דברי המשתתפים. אלה הם דפוסים שגורים חוזרים ונשנים, מערכת כללים שלפיה מתנהלים מופעי הדיבור ולפיה גם מוערכים ונשפטים המשתתפים והמשתתפות, ולפיה הם צוברים את ההון הארגוני.

בשיח המגדרי על ייצוג של נשים בארגונים ניתן מקום רב לתופעת "תקרת הזכוכית" ולקשיי הקידום של נשים לדרגות בכירות. תשומת לב רבה הוקדשה לחסמים שונים, כגון הטיות סמויות בהערכה, שימוש ברשתות חברתיות ומנגנוני קידום מוטים מגדרית. אנו מציעות לראות גם את מופעי הדיבור, כלומר את אוסף הפרקטיקות הארגוניות אשר מתקיימות בזירות שבהן הדיבור מתרחש, כפרקטיקות מגדריות מדירות. מופעי הדיבור הם חסמים מרכזיים המשפיעים על הקידום של נשים בארגונים. מחקרים רבים, וכן דיווחים של נשים בארגונים שונים על החוויות שלהן, מראים כי זירות אלו של מופעי דיבור הן זירות ממוגדרות: מתקיימות בהן פרקטיקות ארגוניות שמופנות באופנים שונים לנשים ולגברים ומשפיעות עליהם בדרכים שונות. נשים רבות מדווחות על חוויות שליליות של הקטנה והדרה בזירות של מופעי דיבור, על ערעור הביטחון ועל הגבלת היכולת להשמיע קול סמכותי ובעל משקל. בספרות המחקר, בעיקר זו העוסקת בכיתות לימוד בבתי ספר ובמוסדות אקדמיים, זכתה התופעה לכינוי "אקלים צונן" (chilly climate).

לטענתנו, אי אפשר לעשות רדוקציה של החוויות של נשים במופעי הדיבור ולהגדיר אותן כעניין של "אקלים ארגוני", ואף לא כ"הטיות סמויות" הקיימות ברמה הפסיכולוגית של המשתתפים. אי אפשר גם לפטור פרקטיקות כאלה כדוגמאות כלליות לכוחנות בסיטואציות של דיבור שממנה סובלים גברים ונשים כאחד. מופעי דיבור הם אמנם זירות רוויות כוח המופעל על שחקנים ושחקניות מרובים, אולם העובדה כי החוויות של נשים הן תוצאה של מצבים חוזרים ונשנים, הכוללים דפוסי פנייה, התייחסויות והיגדים המופעלים בעקביות על ידי גברים כלפי נשים, מצביעה על כך שמדובר בפרקטיקות מגדריות הקיימות ברמה החברתית.

נשים מדווחות על מגוון גדול של פרקטיקות מדירות במופעי הדיבור (ראו פירוט להלן). פרקטיקות אלו חשובות ומרכזיות בהבנת החוויה של נשים והחסמים שבהם הן נתקלות במסגרת עבודתן. המשותף לפרקטיקות אלו הוא שהן חוסמות או מצמצמות באופנים שונים את היכולת של נשים להשתתף, להשמיע קול ולצבור את ההון הארגוני במופעי הדיבור. יתרה מזו, המטען הכולל והחוויה החוזרת ונשנית של היחשפות לפרקטיקות המגדריות המדירות במופעי הדיבור מביאים להדרה עצמית של נשים מהשתתפות בהם: ביטחון בקולן יורד, והן מעדיפות להקשיב או להשתתף באופן פסיבי על מנת שלא להיחשף לפרקטיקות החוסמות את קולן ומקטינות אותן. רבות מדווחות כי חוסר ביטחון זה מופנם גם לכדי חוסר אמון בעצמן ותחושת יכולת נמוכה, אשר מקרינים באופן שלילי על תחושת הזכאות שלהן (entitlement) להשתתפות משמעותית ותורמת בארגון, וכמובן גם על קידום שלהן בשדרה המרכזית של הארגון.

פרקטיקות מגדריות מדירות במופעי דיבור

יש כמה משפחות של פרקטיקות מדירות במופעי דיבור. הרשימה המפורטת להלן נבנתה מתוך דיווחים של נשים רבות בסיטואציות ארגוניות שונות:

1. ארגון הסיטואציה: דפוסים הנוגעים לקביעת הנסיבות, המיקום והמועד של מופעי הדיבור.

א. **איהכללה:** ארגון מופע הדיבור כך שלא נוכחות בו נשים כלל או שנוכחות בו מעט מאוד נשים. הכוונה לפרקטיקות בחירה וסינון של המשתתפים במופע הדיבור כך שנמנע מנשים להשתתף בו או שנשים מראש אינן עומדות בקריטריונים של ההשתתפות. התופעה בולטת במיוחד במופעי דיבור כגון פורומים וישיבות הנהלה, צוותים וועדות המוקמות אד הוק, פאנלים או כנסים מקצועיים שמומחים מוזמנים אליהם לשאת דברים. ההדרה מתבצעת דרך קריטריונים פורמליים או בלתי פורמליים של בחירה (תפקיד, דרגה, מעמד, סמכות, מומחיות, היכרות אישית, טווח השפעה). כך למשל, פורום מנהלים שאין בו נשים משום שבארגון אין בעלת תפקיד בכירה מספיק להשתתפות בפורום (למשל מליאת מועצה ברשות מקומית שאין בה נבחרות ציבור, פורום מטכ"ל בצה"ל), או ועדה לקביעת קידום שאין בה נשים בגלל מיעוט נשים בעלות תפקיד או דרגה המאפשרים השתתפות בוועדה. מופעים כאלה מתרחשים בעיקר בזירות אקדמיות ותקשורתיות, אך גם בתוך ארגוני עבודה.

ב. **הרחקה:** קביעת המיקום הפיזי של מופע הדיבור באופן שמגביל את השתתפותן של נשים או חוסם אותה. אחת הפרקטיקות הידועות היא קביעת מפגשי הנהלה או מפגשים חשובים אחרים בשעות מוקדמות של הבוקר או בשעות הערב המאוחרות, באופן שמקשה על עובדות שהן אימהות להיות נוכחות. פרקטיקה נוספת היא קביעת מפגשים לא פורמליים, שההתרועעות בהם חשובה מאוד לרישיות ארגוני, בברים, ולעיתים אף במועדוני חשפנות, באופן המקשה על (חלק) מהנשים בחברה להשתתף בנינוחות באירוע. פרקטיקה נוספת היא קביעת דיון באתרים המרוחקים ממקום העבודה כך שההשתתפות בהם מצריכה היערכות מיוחדת (תחבורה, פתרון לפיזור הילדים במוסדות חינוך או לאיסופם וכדומה).

ג. **ארגון הזירה (setting):** ארגון התשתית הפיזית של מופע הדיבור באופן שגורם לנשים אינוחות ומקשה עליהן להשתתף. דוגמה שכיחה לכך היא כמובן פרקטיקת מיזוג האוויר - הטמפרטורה של המזגנים נקבעת על ערך נמוך מאוד, ובשל הבדלים בנוחות התרמית בין נשים וגברים הטמפרטורה הנמוכה גורמת אינוחות לחלק גדול מן הנשים המשתתפות באירוע, והן עסוקות בתחושת הקור ונאלצות ללבוש בגדים בלתי הולמים לעונה ולהתמקח עם הסובבים על טמפרטורת המזגן. פרקטיקת ארגון זירה נוספת היא ישיבה במעגל, כך שנשים הלובשות שמלות או חצאיות עסוקות כל הזמן בצורת הישיבה שלהן ובמידה שבה היא חושפנית. פרקטיקות נוספות של ארגון הזירה נוגעות לעזרים שבהם נעשה שימוש. כך למשל, הפודיום האופייני מותאם לגובה הממוצע של גברים כך שנשים ממוצעות קומה או נמוכות קומה מוסתרות על ידו והופעתן מוגחכת במקום להיות מועצמת.

ד. **חלוקת עבודה:** כאשר יש צורך בחלוקת משימות בתהליך ההכנה למופע הדיבור או במהלכו, לעיתים קרובות חלוקת העבודה היא מגדרית. למשל, משימות של ארגון הכיבוד, הזמנת הדוברים והצגתם, הנחיה, רישום פרוטוקול, הכנת חומרי רקע ושליחתם מראש למשתתפים או הכנת שתייה למשתתפים תוך כדי מופע הדיבור - מוטלות על נשים.

ה. **הנבדלת:** במופעי דיבור שבהם משתתפות נשים מעטות או אישה אחת בלבד, נשים רבות מדווחות כי מופעלות עליהן פרקטיקות הגורמות להן לחוש כי הן אינן נחשבות משתתפות לגיטימיות ומן המניין באירוע, אלא שהן שם כנציגות וכמייצגות של המין הנשי. לעיתים קרובות המשתתפים עושים שימוש בפרקטיקות של סימון ובידול באמצעות הפניית היגדים ישירות לנשים או בינם לבין עצמם, כמו "ענת נמצאת פה והיא כאישה תסכים איתי ש...", או "היית מספר בדיחה אבל יעל יושבת פה ואני לא רוצה לפגוע בה".

2. **פעולות דיבור:** פרקטיקות דיבור אשר מצמצמות ומגבילות את מרחב הדיבור של נשים באירוע. בין היתר:

א. **חיתוך:** קטיעת דברי המשתתפת לפני שהספיקה להשלים טענה, רעיון או משפט.

ב. **ליווי:** דיבור במקביל, הצטרפות "בקול שני" לדברי הדוברת, לכאורה כדי לחזק או להרחיב את דבריה אך בפועל יכולתה לדבר נפגעת ומשובשת.

ג. **הארכה בדיבור:** השתלטות על זמן הדיבור, לרוב בשלב ההתייחסויות או השאלות באירוע, באופן שאינו מאפשר ואינו מותיר מקום לנשים המשתתפות להתבטא. משתתפים שונים נוטים להאריך בדבריהם, אולם הארכה בדיבור הופכת לפרקטיקה מגדרית כאשר היא מבוצעת באופן קבוע על ידי גברים, ובאופן שאינו מותיר מרחב דיבור לנשים. מקרה קיצוני של הפרקטיקה הוא כאשר גבר בודד נוכח במופע דיבור מרובה נשים (למשל כיתות מסוימות באוניברסיטה או דיון בפורום של נשים שאליו הוא מוזמן) ועדיין תופס את מרבית נפח הדיבור.

ד. **הסגברה (mansplaining):** כאשר גבר מסביר בסמכותיות לאישה דבר מה שהיא כבר יודעת ואולי גם מומחית בו, ובאופן אשר נחוה על ידי האישה כהתנשאות אשר מגמדת את הידע או ההבנה שלה בנושא.

ה. **סמכות:** נטייה של דוברים בעלי סמכות פורמלית להשתמש בסמכותם כדי לשלול, להקטין או להשתיק דעות או התייחסויות של נשים במופע הדיבור. לדוגמה, "אני רופא כבר עשרים שנה ועדיף שתתני למי שיודעים להחליט". הדוגמה הקלאסית היא אמירתו של נשיא המדינה עזר ויצמן לצוערת אליס מילר, שביקשה ממנו, בהיותו מפקד חיל האוויר לשעבר, לתמוך בפנייתה להשתתף בקורס הטיס: "מיידלע, נשים יהיו טייסות כאשר גברים יסרגו גרביים" - במקום לספק נימוקים מקצועיים להצדקת עמדתו.

ו. **פסקנות:** דיבור כלפי נשים או בנוגע לדברים שהן אומרות באינטונציה ובתחביר פסקניים והחלטיים, באופן שמבטל, מקטין או פוסל אותן ואת דבריהן. אחת ההשלכות הבולטות של פרקטיקה זו היא הקטנת הביטחון של נשים להתבטא באירוע.

ז. **הגנת יתר:** הפקעת הסמכות או המעמד המקצועי של נשים במופע דיבור לכאורה מתוך רצון להגן על הדוברת ממתקפות, לחסוך לה התמודדות עם התנגדויות או להציל אותה מנפילה ל"בורות" מקצועיים. התוצאה היא פגיעה במעמדה המקצועי ובסמכותה. למשל, כאשר מנהל הדיון נחלץ לעזרת הדוברת ואומר "מה שנורית התכוונה להגיד זה...", או "תני לי רגע ואני אסביר במקומך", או "תני לי להסביר ואני אחסוך לך את הוויכוח".

3. **הפיכת נשים לשוליות (marginalization):** מחוות, הבעות ותנועות גוף קבועות, חוזרות ונשנות, המופעלות כלפי נשים או דבריהן במופע הדיבור ומשדרות זלזול, חוסר אמון ואף ביטול של הדברים הנאמרים ושל הדוברת. מחוות אלו הופכות את הדוברת ואת דבריה, קבל עם ועדה, לשוליים, מיותרים, מוטעים ולא רלוונטיים. פרקטיקות כאלה כוללות:

א. **מבט:** מבטים שהם בעלי משמעות מפחיתה יכולים להיות מופנמים כתחושה, כמעמד וכזהות בסיטואציה. לאופן שבו מסתכלים על פרט מסוים בסיטואציה יש פוטנציאל להעצים ולרומם מחד גיסא, אך מאידך גיסא הוא יכול גם להקטין ולהוזיל, לערער את הביטחון ואת תחושת הזכאות להיות חלק מהסיטואציה. בהקשר של מופעי דיבור אנו מתמקדות בפרקטיקות מבט המשדרות זלזול, חוסר סבלנות או התנשאות כלפי הדוברת, ויכולות לבוא לידי ביטוי בגלגול עיניים, מבע זוגי, חוסר הבעת עניין, הימנעות מהסתכלות על הדוברת ועוד.

ב. **מחוות:** בדומה למבט, אלו פרקטיקות של תנועות גוף המשדרות זלזול, חוסר עניין או ביטול. לדוגמה, תנועת ביטול עם היד, התעסקות בטלפון הנייד בזמן הדיבור של הדוברת, הפניית הגוף לצד השני או תנועות שלילה עם הראש תוך כדי דבריה.

ג. **הקטנה:** שימוש מילולי בכינויים ובשמות תואר מקטינים כלפי הנשים הנוכחות במופע הדיבור או כלפי דוברת ספציפית. בין היתר, התעלמות מתואר אקדמי, פנייה בשם פרטי כאשר מקובל לפנות בשם ובתואר מלא, וביטויים כמו "הבנות כאן בחדר", "חמודה", "מותק", "נשמה".

ד. **התעלמות:** חוסר המשך או חוסר תגובה לדברים שנאמרו על ידי נשים. כך למשל, התעלמות של הדובר מדבריה של האישה שדיברה לפניו והסטת הדיון למקום אחר, שתירה רועמת לאחר שאישה מסיימת לדבר, הימנעות מהפניית שאלות כלפי האישה בפאנל והפנייתן רק כלפי הגברים.

ה. **פנייה סלקטיבית:** מנהל מופע הדיבור פונה במבט או בדיבור למשתתף אחד או לקבוצה מסוימת של משתתפים שאליהם הוא מדבר ושמהם הוא מבקש אישור או תגובה, תוך התעלמות מהמשתתפות ואי־הפניית מבט או דיבור אליהן.

ו. **אימתן קרדיט:** כאשר מוצגים תוצרי עבודה במופעי דיבור, עמיתים או בעלי סמכות נוטים לנכס לעצמם את הקרדיט על התוצר תוך הקטנת תרומתה ותפקידה של האישה שהייתה שותפה לעבודה. דוגמה נוספת היא השתלטות של גבר על רעיון שאישה העלתה והצגתו כרעיון מקורי שלו.

4. **הטרדה** (ראו גם פרק יא לעיל על פרקטיקות של הטרדה מינית): פרקטיקות הכוללות היגדים, הצעות או פעולות המתייחסות לגופן, למיניותן או לזהותן הנשית של הנשים באופן מפחית, מזלזל ומחפיץ, במהלך מופע הדיבור וכחלק ממנו. הפרקטיקות הבולטות הן:

א. **החברותא:** גברים מדברים זה עם זה ומתקשרים ביניהם דרך היגדים (קומיים לתפיסתם או אחרים) ותמונות העוסקים בגופן ובמיניותן של נשים אשר נוכחות או אינן נוכחות במופע הדיבור. השיח שנוצר מחפיץ את הנשים הנוכחות, מביך, משפיל ומשתיק אותן, מדיר אותן מהסיטואציה ובה בעת מגביל את יכולת התגובה שלהן (ראו הרחבה בפרק יא לעיל, שמתוארות בו פרקטיקות של הטרדה מינית). היגדים כאלה הם למשל "הייתי טוחן אותה", "ראית איזה כריות אוויר יש לה?", "היא לובשת חוטיני עכשיו?", "וואלה יש לה מטען חורג", "היא עצבנית כי היא לא קיבלה הרבה זמן", "את עצבנית כי את במחזור?". כל אלה והיגדים נוספים הם צורות פנייה בין גברים המתקשרים זה עם זה על חשבונה של הנוכחת. תת־משפחה נוספת של דוגמאות בקטגוריה זו היא השיתוף בין גברים, תוך כדי מופע הדיבור, בתמונות פורנוגרפיות או מיניות באמצעות טלפונים ומחשבים ניידים.

ב. **רבב הנשיות:** היגדים וצורות שיח מזלזלים ומשפילים בנוגע לנשים, לנשיות ולזהות נשית, אשר נעים בין "בדיחות" סקסיסטיות ("כל הבלונדיניות הן...") ובין דיון פילוסופי לכאורה בתכונות וביכולות של נשים כקטגוריה: "העט נופל להן בארבע", "נשים, נשים, שק של נחשים", "נשים פוגעות בלכידות של הצוות", "נשים אוהבות רק קניות". בקבוצה זו נכלל גם שיח של גברים בינם לבין עצמם על אודות בנות זוגן - "בדיחות" והערות שמתחילות ב"אשתי היא...". בניגוד לשיח הפסיכולוגי הרואה בהיגדים אלו ביטוי לסטריאוטיפים מופנמים או להטיות לא מודעות, בפועל, כאשר נעשה בהם שימוש במהלך מופע דיבור מדובר בפרקטיקות של הפעלת כוח, הדרה, והפיכת הנוכחות מנשות מקצוע ומומחיות ל"סתם" נשים במקרה הטוב, ולכוח מקלקל או הורס במקרה הרע.

ג. **הטרדה מינית:** היגדים, פעולות או הצעות בעלי תוכן מיני המופנים כלפי נשים אשר נוכחות במופע הדיבור. זוהי פרקטיקה של הפעלת כוח ואלים פומביות כלפי אישה. במופעי דיבור, המשמעות של הטרדה מינית היא כפולה ומכופלת שכן נשים המוטרדות מינית בסיטואציות מסוג זה משלמות מחיר גבוה יותר בשל ההשפלה הפומבית הכרוכה בהטרדה. להרחבה בנושא ראו פרק יא לעיל העוסק בהטרדה מינית.

התערבות

מטרת ההתערבויות המגדריות במופעי דיבור היא ליצור סביבת דיבור מאפשרת ומכבדת, שבה נשים וגברים בכל רמות הארגון מרגישים בטוחים לבטא את עצמם בחופשיות, ושהן הגברים והן הנשים יכולים לצבור הון ארגוני על בסיס השתתפותם בה.

כל התערבות במופעי דיבור צריכה להתחיל בניתוח הפרקטיקות המגדריות המדירות הספציפיות האופייניות להקשר המקומי של מופעי הדיבור. את הניתוח אפשר לבצע על בסיס ניסיון אישי, באמצעות קבוצת POV או באמצעות תצפיות. יש לבנות רשימה של אתרי מפתח למופעי דיבור: מהן הזירות האופייניות בארגון, מהן הזירות המועדות יותר לפורענות, ומהן הזירות החשובות ביותר - אלה שבהן הון ארגוני רב מוטל על הכף. לכל ארגון יש זירות המפתח שלו, קרי מקומות ואתרים נחשבים שבהם מופע הדיבור כרוך בהון ארגוני רב. עבור כל זירה כזו יש לבנות קטלוג ספציפי של פרקטיקות הדרה מדיבור, ולפרט כיצד הפרקטיקות מבוצעות בפועל בנסיבות הספציפיות של הארגון והזירה. בהתבסס על קטלוג מדויק של פרקטיקות מקומיות אפשר לפתח שני סוגים עיקריים של התערבויות: שיבוש מקומי על ידי סוכנות ו/או צד שלישי, ומניעה מצבית באמצעות הטמעה של חוקת ניהול מופעי דיבור.

1. שיבוש על ידי סוכנות וצד שלישי: סדנה לזיהוי ולשיבוש פרקטיקות מגדריות במופעי דיבור

סדנה לזיהוי ולשיבוש פרקטיקות מדירות במופעי דיבור (אנו מכנות אותה גם סדנת "מגבירי קול") מבוססת על הרעיון שהמפתח לשיבוש מקומי של הפרקטיקה, כלומר שיבוש במהלך מופע הדיבור עצמו, הוא להקנות לנשים ולמשתתפים אחרים במופעי דיבור את היכולת לזהות מתי מופעלת עליהם פרקטיקה מדירה וכיצד היא עובדת. סדנת "מגבירי קול" מורכבת לרוב מקבוצת נשים הנוהגות להשתתף במופע דיבור אחד או יותר, והיא יכולה לכלול גם גברים עמיתים המשתתפים באופן קבוע באותם מופעי דיבור. לסדנה כמה מטרות:

- א. להקנות יכולת לזהות פרקטיקות מדירות, גלויות וסמויות, במופעי דיבור;
- ב. לזהות פרקטיקות כוחניות המופעלות על המשתתפות ולא לראותן כבעיה אישית של משתתפת מסוימת;
- ג. לספק מאגר של אפשרויות לפרקטיקות חלופיות מוצלחות, בהתבסס על ניסיון המשתתפות והמשתתפים, לשימוש הסוכנות או לשימוש עמיתיהן ועמיתותיהן למופע הדיבור;
- ד. ליצור ברמת הארגון הכרה והבנה בחשיבות ארגוןם וקיומם של מופעי דיבור מאפשרים ומכבדים.

סדנת "מגבירי קול" מתחילה בדרך כלל בהצגה מושגית של רעיון הפרקטיקה המדירה, בהבנת המושג "מופע דיבור" וחשיבותו, ובניתוח בסיסי של הפרקטיקות האופייניות במופעי דיבור על בסיס הניסיון האישי של משתתפות הסדנה והקטלוג שהוצג לעיל. בחלקה השני של הסדנה, המשתתפות והמשתתפים מוזמנות לשלוף מזיכרוןן דוגמאות לשיבושים מוצלחים של פרקטיקות מגדריות במופעי דיבור.

הניסיון המשותף של נשים במופעי דיבור מספק הרבה מאוד דוגמאות ורעיונות למצבים שבהם הנשים התמודדו עם פרקטיקות דיבור מדירות בצורה יצירתית ומוצלחת, באופן שאפשר להן להשמיע את קולן וגרם להן להרגיש שוות ערך ואף מועצמות.⁵ השימוש בניסיון המשותף אפקטיבי ביותר ליצירת מגוון חלופות תגובה שיעמדו לרשות הנשים ויצמצמו את תחושת חוסר האונים לנוכח הכוח הרב המופעל עליהן באמצעות הפרקטיקה המדירה בזמן אמת. יש מקום להבהיר ולהדגיש במהלך הסדנה כי החשיפה לפרקטיקות החלופיות אין משמעותה הטלת האחריות להתמודדות עם הפרקטיקות המדירות על הנפגעת, אלא רק העמדת האפשרות לרשותה. האחריות, מבחינתנו, מוטלת על בעלי הכוח בארגון ועל מארגני מופע הדיבור.

נוסף על כך, מנחת הסדנה מעודדת את המשתתפים והמשתתפות האחרים לתת דוגמאות להתערבויות מוצלחות של צד שלישי, כלומר מקרים שבהם אישה או גבר אחרים שנכחו במופע הדיבור הצליחו לשבש את הפרקטיקה המדירה - למשל באמצעות שמירה על זכות הדיבור של האישה, הדגשת מקומה של האישה בשולחן הדיונים, תיאום מוקדם של דרך התמודדות ועוד.

התוצר של הסדנה הוא קטלוג עם פרקטיקות מדירות והצעות להתערבויות ושיבושים על ידי סוכנת ועל ידי צד שלישי. הרעיונות להתערבויות יכולים לעלות בכמה דרכים:

- ❖ המשתתפות מתבקשות לאייר סיטואציות שבהן הופעלו עליהן פרקטיקות מדירות שאיתן התמודדו באופן משביע רצון לדעתן, שאפשר להן להשמיע קול שמכותי ובטוח.
- ❖ המנחה מציגה פרקטיקות מדירות מוכרות על המסך, באמצעות סרטון או המחשה ויזואלית אחרת, ומבקשת מהמשתתפים להעלות על המסך (באמצעות תוכנות כגון Poll Everywhere) תגובות מוצלחות ששיבשו את הפרקטיקה המדירה (או רעיונות לתגובות).

2. מניעה מצבית ברמה הארגונית

סדנאות שיבוש אמנם מספקות כלים ואפשרויות פעולה לנשים ולגברים המשתתפים במופעי הדיבור, אך הארגון עדיין נושא באחריות לאפשר לנשים ולגברים להשמיע את קולם באופן נינוח ובטוח במופעי דיבור. פרקטיקות השיבוש המופעלות במופעי דיבור אינן גחמות פרטיות של המשתתפים אלא הן פרקטיקות ארגוניות, ועל הארגון להטמיע באופן שיטתי וסדור פרקטיקות של התנהלות מופעי דיבור המאפשרות השתתפות שוויונית, מכבדת ובטוחה של כלל המשתתפים. ברוב הארגונים אין מודעות לצורך או לאפשרות לנהל את מופעי הדיבור באופן כזה. קיימים אמנם כללים נוקשים של התנהלות מופע דיבור שהם חלק מהתרבות הארגונית, כמו מי מדבר ומתי. אולם הצורך לשלוט בפרקטיקות הדרה במופעי הדיבור ולמנוע אותן נתפס בדרך כלל כמחוץ לתחום השיפוט וההשפעה של הארגון, תחת מכלול של משטרי הצדקה כגון "מופע הדיבור הוא תחרות חופשית וחוסר יכולת להתחרות בו מעיד על חולשה של המשתתפת"; "ארגון אינו יכול להתערב במופע הדיבור ואין לו כלים לעשות זאת"; "גם גברים סובלים מפרקטיקות כוחניות במופעי דיבור"; "שינוי כללי הניהול של מופעי הדיבור דורש מאמץ והשקעה ארגונית גדולים מדי. זה לא מספיק חשוב".

5 דוגמה יצירתית ומוצלחת לשיבוש וליצירת פרקטיקה חלופית מכלילה פורסמה בעיתון *Washington Post* ובכלי תקשורת נוספים: נשים שהיו חלק מהסגל הבכיר של נשיא ארצות הברית ברק אובמה מצאו עצמן מושתקות בדיוני הסגל. הן פיתחו פרקטיקה של הדחף של דבריהן על מנת שקולן יישמע באופן עקבי, ושינו באופן מהותי את זירת מופע הדיבור של דיוני הסגל. לפרטים ראו Eilperin 2016; Hatch 2016.

אולם סקירה של הספרות ושל התנסויות מוצלחות מעלה כי יש מגוון צעדים שהארגון יכול לנקוט על מנת לקדם הוגנות מגדרית (ואחרת) במופעי הדיבור, ובהם למשל:

א. הגדרת קוד השתתפות ברור ומכליל במופע הדיבור הספציפי. הקוד יכול להיות מנוסח על ידי קבוצת POV, ובכל מקרה עליו לשקף את ניסיון של משתתפות באירועי דיבור. הקוד כולל כללים להשתתפות: מי מדבר/ת, מתי, באיזה אמצעי מקבלים את רשות הדיבור, האם מותר או אסור לקטוע דובר/ת באמצע, ואם כן - כיצד ומתי. הקוד כולל גם ציפיות ברורות ממנהל מופע הדיבור: איתור דוברים, הגנה על דוברים, הגבלת משכי התייחסות וכדומה.

ב. הפצת הקוד כדרישה וכתקן ארגוני באמצעות מגוון אמצעי הפצה: סרטונים, עלונים, תקנונים, שקף הנחיות לכללי שיח המוקדן לפני מופע הדיבור, סדנאות חובה או רשות לסגל הארגון. אמצעי ההפצה צריכים לאפשר לאנשים להכיר ולזהות הן את הפרקטיקות המדירות והן את הפרקטיקות המכלילות במופעי הדיבור, וליצור הבנה לנקודת המבט של המשתתפות והמשתתפים במופעים ולחשיבות ולנחיצות של הקוד.

ג. הוספת אמצעי משוב להוגנות מופעי דיבור כגון שאלה בכלי ההערכה, סקרים ארגוניים וקבוצות POV, ומתן אפשרות להפנות תשומת לב למופעים פוגעניים או למשתתפים הנוקטים פרקטיקות פוגעניות ואלימות במופעי דיבור.

סיכום

מופעי דיבור הם זירה מרכזית לצבירת הון ארגוני. פרקטיקות ההשתקה ושליטת הסמכות במופעי דיבור הן חסם מרכזי בפני התקדמות נשים בארגון, והופכות עבורן את חויית העבודה עצמה למצוקתית. הסדרת ההוגנות במופעי דיבור היא אחד ממוקדי ההתערבות של סוכנות, ממונות או יועצות מגדר. השתתפות בטוחה והוגנת במופעי דיבור היא מכשיר מרכזי להשמעת קולן ולהפגנת סמכותן של נשים באופן שמקדם את הטמעת נקודת המבט שלהן בפרקטיקה הארגונית. המודעות המגדרית במופעי דיבור היא אחריות ארגונית, ואין להשאיר לרצונם הטוב של המשתתפים והמשתתפות. בפרק הצענו סדרת התערבויות מובנות המשקפות את האחריות הארגונית למתרחש במופעי הדיבור.

פרק יג: עבודה ומשפחה - ארגון העבודה וסידורי העבודה

הקדמה

באיזו שעה מתחיל יום העבודה (בשכר) ובאיזו שעה הוא מסתיים? היכן העבודה מבוצעת? האם העבודה כרוכה בנסיעות מרובות לחו"ל? האם מתקיימות משמרות, ובאיזה אופן? האם אפשר לחנות בקלות בסמוך למקום העבודה? האם יש חדרי שירותים זמינים? האם יש במקום העבודה אזור המספק פרטיות לנשים מיניקות המעוניינות לשאוב חלב? שאלות אלו ורבות אחרות מבטאות את הפרטים הקטנים והאינסופיים, הפרקטיקות הארגוניות אשר קובעות לא רק כיצד והיכן מתנהל יום העבודה, אלא גם את ההשפעות של העבודה בשכר על אופן ההתנהלות של המרחב הפרטי - הבית, המשפחה, הפנאי.

הנחת המוצא שלנו בפרק זה היא שנקודת המבט שעיצבה היסטורית, ומעצבת עד היום, את הפרקטיקות הארגוניות של ניהול ושליטה בזמן ובמרחב של העובדים והעובדות היא נקודת מבט של גברים. נקודת מבט זו כוננה את הלוגיקה של הארגון המודרני, הבנוי על הבחנה בין המרחב הפרטי לציבורי. לוגיקה זו מזהה מחויבות גבוהה של עובדים למרחב הציבורי, גם על חשבון המרחב הפרטי, כאינדיקציה לאיכות העובד. מכך נגזר כי נוכחות פיזית ממושכת במקום העבודה היא אינדיקציה לאיכות העובד ולאיכות עבודתו, ולכן מרבית הארגונים מעוניינים בנוכחות מרבית של עובדים במקום העבודה. כך, למשל, בארגונים רבים קיימת דרישה לא פורמלית לשעות עבודה ארוכות ולנוכחות רצופה במשרד מהבוקר ועד שעות הערב המאוחרות. מחקרים רבים שנערכו לאורך השנים הראו כי השליטה הארגונית בזמן ובמרחב היא ממוגדרת ומייצרת פרקטיקות מגדריות המקשות על נשים להשתלב באופן שוויוני במקומות העבודה בגלל ההכרח לעמוד בחובת הנוכחות במלואה גם כאשר קיימים אילוצים משפחתיים, וכי יש ציפייה ארגונית למחויבות למרחב הציבורי ולהעדפת הנוכחות בו על פני המחויבות למרחב הפרטי.

ארגון העבודה רווי אפוא פרקטיקות המניחות זמינות מקסימלית של העובד או העובדת לתביעות המרחב הציבורי. הנחה זו ממוגדרת, כאמור, מכיוון שאינה מביאה בחשבון את חלוקת העבודה המגדרית המסורתית במרחב הפרטי, שבמסגרתה האחריות לעבודות הבית והמשפחה עדיין מוטלת ברובה על נשים. בעידן הנוכחי רוב משקי הבית אינם יכולים להתקיים כלכלית מהכנסה של מפרנסת יחידה או של מפרנס יחיד, והיכולת של נשים לעמוד בהנחות היסוד הממוגדרות של ארגוני העבודה באשר לזמינות ומחויבות בראש ובראשונה למרחב הציבורי קטנה משמעותית מיכולתם של גברים; משום כך, לפרקטיקות הארגוניות המכתיבות את ההיקף והאופי של הנוכחות יש השלכות שליליות עבור נשים יותר מאשר עבור גברים, ועבור אימהות יותר מאשר עבור אבות. השלכות אלו באות לידי ביטוי בחוויית עבודה מצוקתית יום-יומית שעליה מדווחות נשים, ובפרט אימהות, הכרוכה בלחץ אדיר בשל הצורך לתמרן בלי סוף בין שתי הספרות, וכן בשל שחיקה ומותשות, תיוג ככוח אדם מסוג ב וכדומה.

הדיון המתקיים בשנים האחרונות בנושא האיוון בין עבודה למשפחה מטיל לרוב את האחריות למציאת פתרונות או למציאת "האיוון" על הנשים והאימהות עצמן, והפתרונות נעוצים בעיקר בהתייעלות בספירה הפרטית - אם במיקור חוץ של שירותים שונים (עוזרת בית לניקיון, מבשלת להכנת האוכל לילדים, מטפלת לטיפול בילדים בשעות היום והלילה, סבתא וסבא להקפצה במקרי חירום), אם ב"המלצה" חמה מצד גורמים בארגון ללמוד לחלק טוב יותר את האחריות עם בן הזוג ולנהל טוב יותר את המשא המתן על "מי עושה מה". גם כאשר ארגון העבודה "מתגייס" למען האיוון עבודה־משפחה, לרוב מדובר בהכרה מוגבלת בצורך לפזר ולאסוף ילדים ממוסדות החינוך בבוקר ואחר הצהריים, ובמתן אפשרות לבצע חלק מהעבודה מהבית בימים או בשעות מסוימים כדי להקל על הצורך לתמרן בין שני העולמות (למשל כאשר הילד חולה).

פתרונות אלו ונוספים יכולים להקל במידה מסוימת את השילוב בין הורות לעבודה בשכר, אך הם מותירים את עיקר הפרקטיקות הארגוניות של ניהול הזמן והמרחב ללא שינוי, וכך גם את הנחות היסוד הממוגדרות של הארגון לגבי מיהו העובד הטוב והמחויב שראוי לתגמול ולקידום. חולשה נוספת שלהם היא שהלגיטימציה הניתנת בהם להיעדרות מהעבודה היא בעיקרה לשם טיפול בילדים, ובפרט להוצאתם מהבית ולהחזרתם אליו, בשעה שטווח המשימות והאחריות בעבודות הבית והמשפחה רחב הרבה יותר. המראה של אבות המביאים את ילדיהם בבוקר למוסדות החינוך (או לעיתים אף אוספים אותם מהם אחר הצהריים) מטשטש את העובדה שחלוקת העבודה המגדרית בעבודות הבית והמשפחה עדיין שרירה וקיימת. לכן פתרונות ארגוניים כמו "משרת הורה", שמאפשרים היעדרות מהעבודה למטרות פיזור ואיסוף ילדים ממוסדות חינוך, אינם נותנים מענה יסודי לקושי של נשים לקדם קריירה מקצועית במקביל לחיי משפחה.

יותר מכך, במבט ביקורתי אפשר לפרש את הלגיטימציה הארגונית הניתנת להורים להיעדר ממקום העבודה למטרות אלו ואף למטרת טיפול בילדים כמבטאת גם את נקודת המבט העכשווית של אבות, שמעוניינים ונדרשים על ידי בנות (או בנים) זוגם לחלוק באופן שוויוני יותר את משימות הטיפול בילדים. נקודת מבט עדכנית זו של גברים גורמת לארגון העבודה להגמיש את הפרקטיקות הארגוניות של נוכחות פיזית ושעות עבודה ארוכות. נשים שהן אימהות נהנות אף הן מהגמשה זו, אך היא אינה מבטאת בהכרח את החוויה שלהן כאימהות במקום העבודה ואת נקודת המבט שלהן על הפרקטיקות הארגוניות המכתיבות נוכחות פיזית ממושכת במקום העבודה, לאור האחריות הכוללת שיש להן על עבודות הבית והטיפול בספירה הפרטית.

הדיון הציבורי על איוון עבודה־משפחה והפתרונות שתוארו לעיל, השכיחים בארגונים שונים, מתקיימים בתוך הסדר החברתי־כלכלי־פוליטי הקיים ואינם מנסים לאתגר אותו, כלומר הם מקבלים כנתון את חלוקת העבודה המגדרית המסורתית בספירה הביתית ואת העדיפות של הספירה הציבורית על הספירה הפרטית. התמודדות עם האישוויון המגדרי על ביטוייו המרובים מחייבת לאתגר מן היסוד מבנים חברתיים אלו. לעומת זאת, בפרק הנוכחי אנחנו מבקשות למקם את הדיון על איוון עבודה־משפחה במסגרת ארגון העבודה, מתוך הבנה כי עד שישתנו סדרי עולם מגדריים, המפתח לשינוי בזירה זו טמון בפיתוח ובהטמעה של פרקטיקות ארגוניות מכלילות מתוך נקודת המבט של הנשים העובדות בארגון.

התערבות

ההתערבות בהקשר של שילוב עבודה ומשפחה נועדה להתמודד עם ההשלכות השליליות של המתח האדיר בין פרקטיקות הזמן והנוכחות של ארגוני העבודה ובין פרקטיקות אלו בספֶרה הביתית־משפחתית והאחריות הנגזרת מהן. השלכות אלו רלוונטיות הן לנשים ואימהות והן לגברים ואבות, אולם האי־הלימה בין שתי הספרות פוגעת במיוחד בנשים. מעבר להשלכות המדירות על יכולת הקידום, המעמד המקצועי וכושר ההתפרנסות, ההשלכה המרכזית היא יצירת חוויית עבודה מצוקתית. לפיכך, מטרת ההתערבות היא לשפר את חוויית ההשתתפות של נשים בעולם העבודה (ו"על הדרך" גם את החוויה של גברים) כך שיחוו את העבודה באופן חיובי, מכבד ומתגמל ויוכלו לתרום לה ולהיתרם ממנה. היות שפרקטיקות ניהול הזמן והמרחב הן פרקטיקות ארגוניות, כל ארגון עבודה צריך להתמודד עם הסוגיה ולהציע ולהטמיע פתרונות המהווים פרקטיקות ארגוניות מכלילות מבחינה מגדרית.

1. זיהוי פרקטיקות ארגוניות מדירות

נקודת המוצא להתערבות בנושא של איזון עבודה־משפחה, כמו בנושאים אחרים, היא ניתוח עשיר ומפורט של נקודות המבט של נשים על מנת לחשוף את הפרקטיקות ודפוסי הפעולה הארגוניים אשר מקשים עליהן וחוסמים את יכולתן לקיים במקביל חיי עבודה ומשפחה, ולחוות חוויית עבודה שאינה מצוקתית ומדירה. אף שלכאורה הסיטואציה מוכרת וידועה לכל אחת ואחד, מדוברת ומטופלת בארגונים רבים, עדיין נדרש מהלך של זיהוי הפרקטיקות הארגוניות המדירות בהקשר של שילוב חיי משפחה ועבודה בארגון הספציפי שבו נעשה המהלך. זאת מכיוון שלפרקטיקות יש תצורה ייחודית בארגונים בעלי מאפיינים שונים, ויותר מכך - הפתרונות, הפרקטיקות המכלילות, צריכים להיות מותאמים למאפייניו הייחודיים של הארגון. לדוגמה, הפרקטיקות המכלילות יהיו שונות בארגון שהעבודה בו מושתתת על משמרות לעומת מפעל שפס הייצור שלו פועל בשעות 8:00-15:00, ולעומת חברת הייטק ששעות העבודה הפורמליות בה הן המספר המינימלי של שעות המצופה מהעובדים ומהעובדות. כמו כן, זיהוי הפרקטיקות יחשוף בפנינו גם את הגיוון בקרב קבוצת הנשים בארגון ואת הקשיים והחסמים השונים שהן חוות בהקשר זה בשלבי חיים ובמצבים שונים. כך, למשל, נשים שהן אימהות לילדים צעירים חוות את הפרקטיקות המדירות והחסמים אחרת מאשר נשים שאין להן ילדים כלל, או מאשר נשים שהן אימהות לבני נוער, נשים שמטפלות בהורים מבוגרים, או מי שעוברות טיפולי פוריות. מיפוי יסודי של הפרקטיקות המדירות מנקודות המבט של נשים במצבים ובשלבי חיים שונים הוא צעד חיוני בדרך לזיהוי דרכי התמודדות ולגיבוש פתרונות.

להלן נפרט את הקטגוריות המרכזיות של פרקטיקות ארגוניות של שליטה בזמן ובמרחב שמהוות בסיס לארגון העבודה ושבהן יש לדון כדי להציע חלופות על מנת להפוך את ארגון העבודה ידידותי להורות. בכל קבוצת POV שמאתרת וחושפת את הפרקטיקות חשוב להבין ולפרט אם הן יוצרות מתח או בעלות השלכות שליליות בסיטואציה ההורית, ובאילו אופנים.

א. פרקטיקות של שליטה בזמן

1. **שעות העבודה:** דרישות פורמליות ובלתי פורמליות: כיצד מוגדר מספר שעות העבודה בשבוע או בחודש? מהם זמני ההתחלה והסיום? האם יש נוהג או אילוץ להישאר מעבר לשעות הרשמיות? האם יש נוהג או אילוץ לשעות עבודה לא מתוגמלות? האם קיימת חובה להחתים שעון או כרטיס נוכחות? האם סדר היום ושעות העבודה ידועים מראש, או שיש אירועים והפתעות בלתי צפויים במהלך יום העבודה? האם יש צורך להמשיך ולעבוד בבית לאחר שעוזבים את מקום העבודה?
2. **עבודה ארגונית טקסית:** האם יש פרקטיקות של "עבודה טקסית", כגון השתתפות בדיונים במשך שעות ארוכות, דרישה להשתתף בפגישות או בוועדות שאינן קשורות לתחום העיסוק הישיר, חובת השתתפות באירועים חברתיים שונים כמו טיולי עובדים, ימי גיבוש וכדומה?
3. **"זמן פרטי" מול "זמן עבודה":** האם קיימת ומקובלת הפרדה בין זמן העבודה לזמן הפרטי? למשל, האם יש ציפייה שעובדים יענו לדואל (אימיילים) או להודעות טקסט אחרי שעות העבודה הפורמליות?
4. **הערכת עובדים:** האם העובדים והעובדות נמדדים ומוערכים על פי תשומות (שעות עבודה למשל) או על פי תפוקות (עמידה במשימות)?
5. **השעות שבהן מתקיימים פגישות ודיונים או פעילויות ארגוניות שונות:** האם פגישות ופעילויות מתקיימות מוקדם בבוקר? האם נדרשת לינה מחוץ לבית?
6. **עבודה במשמרות:** כיצד מאורגנות המשמרות? באיזו תכיפות העובדים משובצים במשמרות? כמה זמן נמשכת משמרת?
7. **חופשת מחלה:** כמה ימי מחלה מקנים הכרה בחופשת מחלה? האם אפשר לקבל חופשת מחלה כאשר הילדים או ההורים המבוגרים חולים?

ב. פרקטיקות של שליטה במרחב

1. **נוכחות פיזית:** האם יש חובת נוכחות במקום העבודה או שיש אפשרות לעבוד מהבית? באיזו תדירות מותרת עבודה מהבית והאם היא נעשית על חשבון שעות העבודה במשרד? האם יש אפשרות טכנולוגית להשתתף מרחוק בדיוני צוות?
2. **הגעה למקום העבודה:** מהו משך הזמן הנדרש כדי להגיע למקום העבודה ולחזור הביתה? האם קיימת תחבורה ציבורית נוחה המקשרת בין הבית למקום העבודה? האם יש מקום חניה זמין לרכב פרטי? האם העובד נדרש להגיע למקומות שונים או למקום מרכזי אחד?
3. **פרטיות:** האם הארגון מקצה לאימהות מניקות מקום ואמצעים לשאיבת חלב?

קבוצת POV של נשים תבחן את מגוון השאלות והפרקטיקות שתוארו לעיל ותציע פרקטיקות נוספות לפי ההקשר הספציפי של הארגון שהן עובדות בו ולפי סיטואציות החיים האישיות שלהן. חשוב לפרט לגבי כל אחת מהפרקטיקות המועלות כיצד היא משפיעה על חוויית העבודה וההורות של הנשים. כל הפרקטיקות המגדריות אשר נחשפות צריכות להיות מתועדות בפירוט כדי שיהיה אפשר להציע להן חלופות, כמתואר בשלב הבא.

2. פיתוח חלופות מכלילות

הצעד השני הוא גיבוש רפרטואר של פתרונות, פרקטיקות מכלילות שיהיו חלופות לפרקטיקות הארגוניות המדירות הקיימות. המטרה היא שלרשות מנהלים ומנהלות בארגון יעמוד מגוון פרקטיקות חלופיות, כך שתהיה להם גמישות והם יוכלו להתאים באופן מיטבי פתרונות עבור נשים שונות לפי ההקשר הארגוני והאישי הספציפי שבו כל אישה מצויה. כפי שציינו לעיל, בתחום משימות הטיפול במשפחה יש שוני עמוק בין נשים (ובין גברים) בשל שלבי החיים שבהם הן נמצאות, מספר הילדים וגילם, נוכחות של הורים מבוגרים, מרחק בין מקום המגורים למקום העבודה וזמן ההגעה מהאחד לשני וכדומה. לכן הריבוי והגיוון של הפתרונות המוצעים הם קריטיים כדי לתת מענה לפרקטיקות הארגוניות המגדריות הרלוונטיות לנושא.

בארגונים ובמגזרים תעסוקתיים רבים החשיבה על הניהול של הזמן והמרחב והשליטה בהם היא עדיין שמרנית ומקובעת, ומבוססת על עקרונות קפיטליסטיים של יעילות, ניצול מקסימלי, צמצום עלויות וכיוצא באלה. פרקטיקות השליטה בזמן ובמרחב הנגזרות מחשיבה זו הן כוח ממגדר משמעותי ביותר בחיי העבודה של נשים וגברים, ומלוות במשטרי הצדקה חזקים שקשה מאוד להתנגד להם ברמת הפרט: "יום העבודה אצלנו הוא 9 שעות וזה נכון לכולם", "קורס ההכשרה הוא בתנאי פנימייה כי הגיבוש החברתי חשוב לא פחות מלמידת התכנים המקצועיים", "הלקוח הוא בארה"ב ולכן שיחות ועידה איתו מתקיימות בשעות הערב שלנו כך שאצלו זה בוקר", "המשימה הזאת חייבת להסתיים עוד היום. תחליטי את איך לנהל את הזמן שלך", ועוד ועוד. נקודת המבט של נשים היא צעד ראשון לפתיחת דפוסי חשיבה אלה ולפירוק הפרקטיקות הארגוניות. התועלות ממהלך זה אינן שמורות רק לנשים מכיוון שנשים וגברים כאחד רוצים וזכאים ליהנות מאיזון טוב יותר בין חיי משפחה לחיי עבודה ובין פנאי לעבודה, במיוחד אם הם הורים לילדים. צעד זה מחייב את כל בעלי העניין המעורבים, נשים וגברים, להשתחרר מהנחות תרבותיות עמוקות לגבי נשים, גברים, נשיות, גבריות, אימהות ואבהות.

המתודולוגיה של פיתוח חלופות תוארה בפירוט בפרק ג, ועל בסיסה אפשר לפתח עם נשים בארגון חלופות המותאמות להקשר הספציפי של הנשים ושל הארגון. להלן נציע כמה עקרונות או הגיונות מארגנים עבור סוגים של פתרונות, המבוססים על פרקטיקות חלופיות שמיושמות בארגונים שונים כפתרונות לאיזון בין חיי עבודה לחיי משפחה. המכנה המשותף להגיונות המוצעים הוא צורת ארגון אחרת של העבודה באופן שמתאים הן לנשים והן לגברים. הגיונות אלו הם מודלים להתערבות בנושא, ויכולים לסייע בגיבוש של פרקטיקות חלופיות קונקרטיות הרלוונטיות להקשר הארגוני הספציפי שבו הנשים פועלות:

א. הארגון כמרחב דינמי של הסדרי זמן ועבודה: מתן אפשרות להשתבץ בסקטורים שונים באופן שממקסם את ההתאמה בין דרישות העבודה ובין שלב החיים והאילוצים המשפחתיים של נשים שונות. כך, למשל, בסקטור מסוים העבודה היא במשמרות, בסקטור אחר יש משרת הורה, בסקטור נוסף שעות העבודה הן 8:00-17:00, ובסקטור נוסף יש כוננויות. בבית חולים גדול השתמשה מחלקת משאבי האנוש בהיגיון זה: נעשתה בדיקה פרטנית בקרב האחיות לגבי האילוצים וההעדפות שלהן, ובהתאם לכך שובצו האחיות לסקטורים השונים.

ב. ביזור כלים וגמישות לרמת השטח: פיתוח סל של פתרונות ואפשרויות גמישות שהמנהלות והמנהלים בתת־היחידות מוסמכות להציע, ו"תפירת חליפות" העשויות לא רק מהצרכים והאילוצים של הארגון אלא גם מהצרכים והאילוצים של הנשים העובדות. הפרקטיקה של "חליפה מותאמת" מעידה שהארגון נותן למנהלת בשטח לגיטימציה להכיר בנקודת המבט של העובדת ולתת לה מענה, ומשחררת הן את המנהלת והן את העובדת מהצורך לנהל ביניהן משא ומתן - שהוא פרקטיקה מרתיעה עבור נשים רבות מכיוון שהיא אישית ומקומית ואינה מעידה על לגיטימציה ארגונית. כך, במקום להציע פרקטיקה חלופית מסוימת (דוגמת "משרת הורה" או "משרת אם") כפתרון אחיד לכולם, נבחנים הצרכים והאילוצים הקונקרטיים ונעשה מאמץ להתאים אליהם את הפתרונות, בין היתר שעות גמישות להתחלה ולסיום ואפשרות לעבוד מהבית. כדוגמה קונקרטית נספר על קצינה בצבא, אם לשלושה ילדים, אשר חויבה לשרת בתפקיד שטח מרוחק מביתה כתנאי לקידום. המפקד הישיר שלה בירר איתה איזו צורת ארגון של התפקיד תאפשר לה לבצע אותו, והגיע איתה להסדר מקומי פרטני אשר התאים לנסיבות ולצרכים של שני הצדדים - הארגון והאישה. הם סיכמו שהיא תצא הביתה בשעה מוקדמת יומיים בשבוע ובימים אלו יחליף אותה הסגן שלה, ובימי ראשון היא תגיע לבסיס בצהריים במקום בבוקר.

ג. השתתפות מרחוק בעבודה באמצעות טכנולוגיה (telecommuting): כבר בשנות השבעים הצביעו חוקרות רבות על שימוש בטכנולוגיה כאמצעי לפתרון בעיית היסוד של ההפרדה בזמן ובמרחב בין הספירה הפרטית לציבורית. הפרדה זו עומדת כמובן, כפי שצינו לעיל, בבסיס הקושי והחוויה המצוקתית של נשים בעבודה. אמצעי התקשורת הקיימים היום מאפשרים לגשר על פערי זמן ומקום ונעשה בהם שימוש בארגונים רבים, בין היתר בשיחות ועידה ומפגשי וידאו מרובי משתתפות ומשתתפים (באמצעות hangouts או סקיפ, למשל). הטכנולוגיה מאפשרת במקרים רבים לבצע את העבודה ללא נוכחות פיזית במקום עבודה מסוים ומבלי לרכז את העבודה בשעות מסוימות. עם זאת, המחקר על מגדר בארגונים מצביע גם על מחירים אפשריים של פרקטיקה חלופית זו, שכן לא תמיד היא פועלת כחלופה מכלילה. חוסר הנוכחות הפיזית במקום העבודה מתווג לעיתים כחוסר השקעה וכחוסר מחויבות לעבודה, והתגמול והקידום נפגעים בהתאם. כמו כן, פרקטיקה זו עלולה לגרום לכך שעובדים ועובדות יידרשו להיות זמינים לעבודה 24/7. חלופה זו הופכת לבלתי מכלילה כאשר היא חלה על נשים או על הורים בלבד, וחוזקה של פרקטיקה חלופית זו גובר ככל שהיא מוחלת על מגזרים מגוונים יותר ועל מספר גדול יותר של בעלי תפקידים מכלל ההיררכיה הארגונית.

ד. מאגר עודפים להשלמת פערים: בארגונים רבים "שמיכת" כוח האדם קצרה מדי, והיעדרות של אישה בגין תקופת לידה⁶ היא בגדר "עונש" לארגון, למנהלים ואף לעמיתיה לעבודה, שנדרשים לקחת על עצמם את משימותיה כדי שתת־היחידה תעמוד במשימותיה. כך למשל במקרה של רופאים במרפאה שנאלצים לקבל גם את המטופלים של רופאה עמיתה כאשר היא נמצאת בתקופת לידה. מאגר עודף של משאבים - כוח אדם, משרות חלקיות, שעות עבודה וכדומה - מקנה גמישות ניהולית ואפשרות להשלמת פערים לנוכח היעדרויות של נשים (או גברים) בגין היריון ולידה (תקופת לידה, היריון בסיכון, שהות בפגייה וכדומה) או אף בשל מחלה ממושכת של אחד מילדי/ות העובדים.

ביוני 2016 פורסם תיקון מספר 55 לחוק עבודת נשים, ובמסגרתו הוחלף המונח "חופשת לידה" במונח "תקופת לידה והורות".

"השמיכה הקצרה" יוצרת בפועל קונפליקט מובנה בין מנהלים/ות לנשים (וגברים) על רקע ההורות, ואף מביאה לעיתים קרובות לתיוג שלהן כעובדות מסוג ב, כאלו שהמחויבות והתרומה שלהן נמוכות יחסית לעובדים אחרים וכאלו שאי אפשר לסמוך עליהן באותה מידה, ולכן גם רצויות פחות. יצירת מאגר משאבים הנתפס לכאורה כעודף מאפשרת לפרק את הקונפליקט הזה, ומביאה להכרת הארגונים באחריות ובחובות שיש להורים כלפי הספרה הביתית משפחתית. "הגדלת השמיכה" מאפשרת לתת היחידה להמשיך ולעמוד במשימותיה, מבטלת את השיקול של היעדרויות על רקע היריון ולידה כחסם לקבלה של נשים לעבודה, ומפוגגת את האנטגוניזם הבינאישי שהיעדרויות אלה מעוררות - בעיקר בין המנהל/ת לעובדת.

ה. **ייעול השימוש בזמן:** בארגונים בדרך כלל מושקעות שעות עבודה לא מעטות בדיונים ממושכים ורבי משתתפים שיש להם ממד טקסי משמעותי והם אינם נערכים בהכרח מתוך צורך משימתי מהותי. איתור וזיהוי מפורט של שעות עבודה שהן טקסיות בעיקרן הם תשתית הכרחית ליצירת שינוי על בסיס עיקרון מארגן חלופי של ייעול וייקור הזמן הארגוני. אפשר לעשות זאת, למשל, באמצעות תמחור (סמלי) של שעת עבודה כך שזמן העובדות והעובדים יהיה בעל ערך ברור וגלוי. פתרון נוסף הוא הגבלת משך הזמן של פגישות ודיונים או הגדרת שעת התחלה או סיום לדיונים (למשל, לא לפני 9:00 בבוקר, לא אחרי השעה 15:00), ואף הגבלת מספר המשתתפים בפגישה. דרך נוספת היא להגביל את מספר השעות השבועיות שבהן אפשר לקיים פגישות, או כפי שנעשה ביפן בתקופה מסוימת - לקיים דיונים בעמידה.

ו. **תיקונים לקנס האימהות:** בארגונים רבים אימהות משלמות "קנס" (סמוי או גלוי) בגין אימהותן בכך שתפקידי הליבה בארגון או תפקידים שמהווים קרש קפיצה לקידום בהיררכיה הארגונית נגישים פחות עבורן, או שבתהליכי הערכת עובדים הציונים שלהן נמוכים יותר משום שהן נוכחות בארגון שעות מעטות יותר ("אני לא יכול לתת לך את ציון ההערכה הגבוה כי לא היית כאן כמו האחרים"). ההיגיון של תיקון או ביטול קנס האימהות כולל פתרונות כגון הגדרת תפקידים נוספים כתפקידי ליבה או כשווי ערך לתפקידי ליבה אם אימהות ממלאות אותם, או ביטול השימוש בכלי של חוות דעת של ממונה ישיר כאשר הילדים של העובדת עדיין צעירים.

כל התנגדות, מבוכה או התכווצות שעולה כך, הקוראת, בעת קריאת ההגיונות והפתרונות שהוצגו לעיל, מעידות בראש ובראשונה על עוצמתם של הפרקטיקות והדפוסים הארגוניים הקיימים עד כדי חסימת היכולת לדמיין אלטרנטיבות למצב הקיים. במונחים שלנו, ההתנגדויות ("זה יקר מדי", "בארגון שלנו זה לא יעבור", "אין לנו את המשאבים הדרושים" ועוד) הן משטרי הצדקה שנועדו לדחוק הצידה את נקודת המבט של נשים כפי שזו באה לידי ביטוי בדרישה לשינוי בפרקטיקות הארגוניות. כפי שצינו לעיל, דפוסי החשיבה בארגונים רבים באשר לניהול הזמן ולנוכחות של עובדים הם שמרניים ומקובעים והובנו מתוך נקודת מבטם של גברים. הרשימה של ההגיונות כבסיס לפתרונות שונים נועדה לעורר ולחזק את היכולת לדמיין אלטרנטיבות לפרקטיקות הקיימות, מתוך מודעות לכך שזהו אחד התחומים שהכי קשה להשתחרר בהם מהתכתיבים הקיימים במציאות ולהציע אפשרויות אחרות להתנהלות; ולכן נדגיש שוב כי ההגיונות והפתרונות הנגזרים מהם שתוארו נאספו ופותחו מתוך פרקטיקות ארגוניות מכלילות הקיימות בארגונים שונים.

כל פרקטיקה חלופית שמוצעת על בסיס נקודת המבט של נשים בארגון צריכה להיבחן בראי ההשלכות העתידיות שלה כדי לנסות לעמוד מראש על תוצאות לא מכוונות שלה. לדוגמה, אנו יודעות כיום שעבודה מהבית מסייעת לנשים שהן אימהות לשלב בין חיי עבודה למשפחה, אך עלולה לפגוע במעמדן בעבודה אם חוסר הנוכחות מזוהה עם מחויבות פחותה לארגון ומתורגם להדרה שלהן מפרויקטים מרכזיים ויוקרתיים או מתפקידי ליבה. לכן חשוב להמשיך ולבחון לאורך זמן את ההשפעות של הפרקטיקות החלופיות מנקודת המבט של נשים, כדי לזהות אם מתפתחות השלכות שליליות ולהתמודד עימן באמצעות תיקונים והתאמות בפרקטיקות המכלילות.

סיכום

הארגון של חיי העבודה ואילוצי הזמן שהם מציבים בפני נשים הם נושא לדיון ציבורי זה זמן רב. בשנים האחרונות אף נעשה ניסיון לקדם פתרונות שונים עבור הורים, נשים וגברים, ולא דווקא עבור אימהות, מתוך שאיפה שגמישות רבה יותר בשעות העבודה תקדם השתלבות משמעותית יותר של גברים אבות בעבודות הבית והמשפחה, מה שבתורו יביא לחלוקה שוויונית יותר באחריות על הספירה הביתית-משפחתית ויקל על השתלבות שוויונית יותר של נשים בשוק העבודה. אז האם לדבר על אימהות או על הורים? מצד אחד, "הורים" הוא שחקן חזק יותר מאשר "אימהות" מכיוון שהוא מדגיש מכנה משותף רחב בין נשים לגברים, ולגברים יש לרוב כוח מיקוח רב יותר בארגונים מאשר לנשים. כמו כן, החלת הפרקטיקות המכלילות גם על אבות מקילה על גברים להשתחרר מהאילוצים הארגוניים אשר חלים גם עליהם בכל הנוגע לנוכחות פיזית ממושכת בארגון. שינוי כזה גם נותן לנשים לגיטימציה לדרוש מבני זוגן לנצל את הפרקטיקות המכלילות ובכך לקדם שינוי בחלוקת האחריות והמטלות בספירה הביתית-משפחתית ולחזק את מעמדן במקומות העבודה שלהן. מצד אחר, קיימים עדיין הבדלים משמעותיים בסיטואציות ובאילוצים של אימהות ואבות, הן במשפחה והן בעבודה, ולכן הפרקטיקות המכלילות צריכות להתגבש מנקודת מבט של נשים-אימהות, אחרת הן לא ייתנו מענה לאילוצים הייחודיים שהן חוות. הטמעת הפרקטיקות המכלילות בארגון מחייבת גיוס של בעלי ברית ברמות השונות של הארגון - תהליך המתואר בהרחבה בפרק ו לעיל.

עולם העבודה עובר בשנים האחרונות שינויים דרמטיים נוכח התפתחויות טכנולוגיות שונות, דעיכה וצמיחה של משלחי יד, השפעות הגלובליזציה ועוד. עם זאת, מוסדות וארגוני עבודה רבים עדיין מקובעים במבנה עבודה בירוקרטי-מגדרי ששורשיו נעוצים במהפכה התעשייתית ובראשית המאה הקודמת. צורות התארגנות והסדרים חדשים של שעות עבודה ומיקום העבודה צריכים להתגבש מתוך ראייה מגדרית וצרכים מובחנים של נשים וגברים, על מנת לתת מענה לכלל האוכלוסייה ולא רק למחציתה.

פרק יד: משטרי שכר - צמצום פער מגדרי בשכר

(פרק זה נכתב בשיתוף יעל וולפנזון⁷)

רקע

אחת התופעות הארגוניות המרכזיות במפגש בין נשים וארגונים היא העובדה שהשכר הממוצע של הנשים בארגון נמוך מזה של הגברים. פערי השכר בין נשים וגברים בישראל עקביים למדי בשנים האחרונות, ונפוצים בכל רמות ההשכלה ובכל קבוצות משלחי היד. הפער בשכר החודשי הממוצע בין גברים ונשים בישראל עומד על 34%. בחישוב שכר לשעת עבודה פערי השכר מצטמצמים לכ-16%. גם במונחי שכר חציוני שעתי הפער המגדרי נמוך יותר ועומד על כ-28%, נתון המעיד על פערי שכר גדולים יחסית ברמות השכר הגבוהות (צמרת-קרצ'ר 2018).

פערי השכר אינם מוגבלים רק למגזר הפרטי אלא מתקיימים ונפוצים גם במגזר הציבורי, המעסיק הגדול ביותר של נשים בישראל. 65% מכלל העובדים במגזר הציבורי הם נשים, אולם שכרן הממוצע נמוך במידה ניכרת משכרם של גברים: השכר הפנסיוני של נשים במגזר הציבורי נמוך ב-19% מהשכר הפנסיוני של גברים, ואילו בחישוב שכר ברוטו, פער השכר המגדרי נע בין 23% ל-31%.

תופעת פערי השכר המגדריים אינה ייחודית לישראל. היא קיימת בכל העולם ומהווה בעיית יסוד בשאלות של שוויון מגדרי. פערי השכר משליכים גם על פערים בכוח ויוקרה בחיי היומיום, על מידת חופש הפעולה ועל היכולת לפרנס ולדאוג לצרכים האישיים והמשפחתיים. פערי השכר תורמים גם להבדלי מעמד במשפחה ולמצב שבו במשפחות רבות הגבר הוא המפרנס העיקרי, דבר שהופך את האישה לתלויה בו ולכן פוגע בכוח המיקוח שלה בחלוקת העבודה המשפחתית.

ברמה הארגונית פערי השכר הם סיכום וביטוי למעמדן הארגוני של נשים. הם משקפים מצב ארגוני שבו הנשים מוחלשות: מועסקות במגזרים מתגמלים פחות, בעלות מעמד נחות בהיררכיה של הארגון, נמצאות בעמדה שולית עקב עבודות במשרות חלקיות, ובעלות כוח מיקוח חלש שחוסם בפניהן נגישות לתוספות, לתגמולים, לבונוסים ולחוזים אישיים משתלמים. צמצום פערי השכר המגדריים בארגון הוא אחת המשימות התובעניות והמורכבות הניצבות בפני סוכנות השינוי. מטרת הפרק הנוכחי היא להציע אופני התערבות לזיהוי פערי השכר המגדריים בארגון ולצמצומם.

פרקטיקות הדרה מתגמולים ושכר

ממה נובעים פערי השכר המגדריים? לאורך השנים הוצעו הסברים שונים לתופעה המתמשכת. גישות מסורתיות נטו לראות בפערי השכר בין גברים ונשים (ובין קבוצות חברתיות אחרות) תוצאה מצערת של הבדלים במה שכונה "הון אנושי". לפי תפיסה זו בשוק העבודה קיימת תחרות הוגנת, וארגונים בוררים ומקדמים אנשים אך ורק לפי קריטריונים אובייקטיביים של הון אנושי (השכלה, ניסיון, כישורים) והתאמתו לעיסוקים.

7 יעל וולפנזון היא ממקימות הפורום הפמיניסטי בארגון "כוח לעובדים" ומומחית לניתוח פערי שכר מגדריים בארגונים.

הריבוד בארגונים בין קבוצות שונות - גברים ונשים, לבנים ושחורים, קבוצות רוב ומיעוטים - נובע על פי תפיסה זו מכך שקבוצות אלו מגיעות מראש לארגון עם הון אנושי נמוך יותר. גישה זו משקפת במובן הרחב יותר אידיאולוגיה מריטוקרטית, הטוענת כי גורלו של אדם בארגון מושפע מכישוריו, מבחירותיו, ממאמציו וממאפייניו האישיים. אחת הביקורות העיקריות הרלוונטיות לענייננו על גישה זו היא שהגישה מסירה את האחריות מארגון העבודה, משום שהיא מניחה שארגונים הם אובייקטיביים וניטרליים מבחינה מגדרית.

גישה זו כמעט פסה מהעולם מאז שנות השמונים. גישות עדכניות לריבוד בשוק העבודה בוחנות את הארגון כמקור לריבוד, לפערי השכר ולפערי המעמד בין קבוצות חברתיות של עובדים. היום רואים כיצד ארגונים, בפרקטיקות כוח האדם שלהם, מגבילים באופן פעיל את גישתן של נשים לתגמולים השונים של הארגון. יש כמה משפחות אופייניות של פרקטיקות ארגוניות מגדריות שמחוללות את פערי השכר הממוצעים בין גברים ונשים בארגונים: פרקטיקות של הסללה והפרדה תעסוקתית, פרקטיקות של קידום, של היקף משרה, של נגישות לתוספות שכר, פרקטיקות של תפיסות סטריאוטיפיות והטיות תרבותיות ופרקטיקות של הדרה ממידע. להלן נרחיב לגבי כל אחת מאלה.

1. פרקטיקות הסללה והפרדה תעסוקתית

בכל ניתוח סטטיסטי המפרק את המקורות לפערי השכר לסוגים שונים בולטת העובדה שהמגזר התעסוקתי, או הגדרת העיסוק של העובדת והעובד, תורמים במידה רבה לפערי השכר המגדריים. במילים פשוטות, בארגון קיימים תפקידים ועיסוקים מתגמלים יותר ומתגמלים פחות, ולרוב נמצא את הנשים במגזרים המתגמלים פחות. לדוגמה, ברשות המקומית נמצא ריכוזים גדולים של נשים במשרות ששכרן לשעה נמוך, כגון מורות או סיעות לגננות. לעומת זאת נמצא ריכוזים גדולים של גברים במשרות מתגמלות יותר כמו עובדי פינוי אשפה. פרקטיקות אלו מכונות בספרות המקצועית "בידול אופקי" (horizontal segregation). הבידול האופקי פועל דרך שני סוגים של פרקטיקות:

א. חסמים לכניסת נשים לתפקידים הגבריים: הגדרת תנאי הכניסה לעיסוק או הגדרת אופי העבודה בעיסוק באופן שאינו הולם את הסיטואציה של נשים. לדוגמה, מיון לתפקידים לפי קריטריונים פיזיולוגיים או ביצועים גופניים שבהם לגברים, בממוצע, יש עדיפות; או הגדרת שעות ביצוע העבודה והמשמרות באופן שנשים אימהות אינן יכולות לעמוד בו (על פרקטיקות כאלה ראו בהרחבה בפרק י לעיל העוסק בהסללה מגדרית ובפרק יג לעיל העוסק בסידורי עבודה).

ב. הערכה ותגמול נמוכים לעיסוקי נשים: עיסוקים שבהם יש רוב של נשים (המכונים גם "עיסוקים נשיים") מוערכים לעיתים ככאלה שדורשים מידה פחותה של הכשרה וכישורים, אם בכלל, ולפיכך כחשובים פחות. מסיבה זו שכר המועסקות בהם נמוך יחסית, אף שמידת ההשקעה ורמת היכולות הנדרשות בעיסוקים ה"נשיים" יכולות להיות זהות לאלה הנדרשות בעיסוקים ה"גבריים" ואף גבוהות מהן. בעבר הייתה קיימת קטגוריית שכר שנקראה "שכר נשים" שאפשרה לשלם שכר נמוך יותר לנשים באופן פורמלי, מתוך משטר ההצדקה שנשים הן מפרנסות שניות בלבד, אולם היא איננה חוקית עוד. למעשה, החוק בישראל ובמרבית המדינות המפותחות דורש כי נשים המבצעות עיסוק דומה לעיסוק שגברים מבצעים יזכו לשכר דומה, וכך גם נשים וגברים המבצעים בפועל את אותו העיסוק. אולם במקרים רבים, מגזרי עבודה ועיסוקים "נשיים" עדיין מתוגמלים בשכר נמוך יותר.

2. פרקטיקות קידום (חלוקת עבודה אנכית)

במרבית הארגונים קיים ייצוג חסר של נשים בתפקידים בכירים, שבהם השכר גבוה יותר. תופעה זו ידועה ברבים כ"תקרת הזכוכית" ובספרות המחקר היא מכונה "בידול אנכי" (vertical segregation). בישראל, למשל, אחד הגורמים המרכזיים המשפיעים על רמות השכר בשירות המדינה הוא הדרגה שבה העובד מועסק. מנתוני נציבות שירות המדינה עולה כי ככל שהדרגה גבוהה יותר כך יורד שיעור הנשים: בקרב בעלי הדרגות הנמוכות בשירות המדינה שיעור הנשים עומד על 71%, בקרב בעלי הדרגות הבינוניות שיעורן הוא 62% ובקרב בעלי הדרגות הבכירות שיעורן הוא 47%. ההבדלים במעמד ההיררכי בארגון יכולים לנבוע מדפוסי הצטרפות שונים, למשל ממצב שבו גברים מתקבלים מלכתחילה לתפקידים בכירים יותר. הם יכולים גם לנבוע מחסמים שונים בתהליך הקידום לנשים, מהגדרות של מסלולי המוביליות הפנימיים בארגון, ומחסימה של קידום ממגזרים או מתפקידים עתירי נשים.

3. היקף התעסוקה

מספר שעות העבודה של נשים נמוך מזה של גברים, בממוצע, ונשים מועסקות יותר מגברים במשרות חלקיות. הסיבה לכך היא במידה רבה חלוקת העבודה המגדרית בספירה הביתית-משפחתית, והצורך של נשים לתפקד הן במקום העבודה בשכר והן בספירה הביתית-משפחתית (עבודות הטיפול בבני משפחה ובמשק הבית). עבודה בשכר של נשים מאופיינת גם בהפסקות ארוכות יותר מעבודת גברים (למרות שירות המילואים) בשל תקופות לידה, מחלת ילד, טיפול בהורים מבוגרים וכדומה.

כאמור, שוק העבודה המערבי מבוסס על מודל של עובד "אידיאלי" שביכולתו לעבוד שעות רבות ולהיות זמין בכל עת לרשות המעסיק. בישראל במיוחד רווחת נורמה של שעות עבודה ממושכות, אף מעבר למשרה מלאה המוגדרת בחוק. הדבר מעניק יתרון מבני לגברים, שכן על אף הצורך לתגמל אותם על שעות העבודה הנוספות, הם נתפסים (במודע או שלא במודע) כיצרניים יותר וכמחויבים יותר למקום העבודה, ותדמית זו משפיעה על קידומם בשכר ובמדרג הארגוני.

ידוע כי נשים רבות נוהגות להשלים חלק ממשימות העבודה בשכר מהבית. המגזר הציבורי בישראל, על אף היותו מקום ידידותי יחסית לאימהות עובדות, אינו מאפשר על פי רוב הסדרים של שעות עבודה גמישות ותגמול על עבודה מהבית.⁸ במצב כזה עבודה רבה שנשים מבצעות נותרת שקופה ובלתי מתוגמלת.

4. נגישות לתוספות שכר ולתשלומים נלווים

ארגונים מעניקים תוספות שכר מסוגים שונים מעבר לשכר הבסיס. התוספות רבות ויכולות להתייחס לכיסוי הוצאות של העיסוק (ביגוד, רכב, אש"ל), להיבטים בביצוע העיסוק (שעות כוננות, שעות הדרכה), להכשרות והשכלה הנדרשות לצורך העיסוק (גמולי השכלה והשתלמות), או לאיכות ביצוע התפקיד עצמו, בדמותם של בונוסים ומענקי הצטיינות.

⁸ בשנים האחרונות נערך בשירות המדינה פיילוט של תגמול על עבודה המתבצעת מהבית על ידי עובדים/ות במשרות הורה. מדיווחים ראשוניים ניכרים היבטים מגדריים בפיילוט: כאשר הוגדר כי התגמול עבור עבודה מהבית הוא רק עבור שעות נוספות, נשים שהן אימהות דיווחו שאינן מצליחות לנצל שעות נוספות בשל האחריות המוטלת עליהן לעבודות הבית ולטיפול במשפחה, ולכן תגמול על עבודה מהבית רק כאשר העבודה נעשית בשעות נוספות אינו פרקטיקה חלופית מכלילה עבור חלק מהנשים. לפרטים ראו "יישום פיילוט שעות נוספות מהבית" (חזור), נציב שירות המדינה, 26.1.2016; פלד 2016.

הנגישות של התוספות והזכאות להן נקבעות לפי קריטריונים שונים שהארגון מגדיר. אף שהקריטריונים נחשבים בארגון לניטרליים מבחינה מגדרית, לעיתים קרובות הם טעונים מגדרית, כלומר נקבעים מתוך נקודת מבט של עובד גבר ואינם מביאים לידי ביטוי את סיטואציות החיים השונות של נשים. כך קורה למשל בארגונים שבהם נהוגה תוספת שכר עבור אחזקת רכב, אך לנשים רבות כלל אין רכב בבעלותן; או בארגונים המשלמים שעות כוננות תמורת נוכחות וזמינות בשעות שבהן נשים שהן אימהות לרוב אינן יכולות להיות זמינות או נוכחות. לעומת זאת, ארגונים בדרך כלל אינם מעניקים תוספות המתאימות לסיטואציות החיים של נשים - למשל תוספת על שעות עבודה מהבית, תוספות על ביגוד מיוחד, על אמצעי היגיינה למחזור החודשי ועוד.

5. פרקטיקות של דימויים וסמלים תרבותיים

אפליה מגדרית בשכר נובעת לא פעם ממשטרי הצדקה העושים שימוש בסטריאוטיפים חברתיים ובתפיסות תרבותיות, לרוב לא מכוונות ואף לא מודעות, לגבי תפקיד האישה בבית ובעבודה, כגון תפיסת האישה כ"מפרנסת שנייה" או כעובדת שאינה כשירה לבצע תפקידים פיזיים. הטיות אלו יכולות לבוא לידי ביטוי בפרקטיקות הארגוניות של ראיונות קבלה לעבודה וכן בפרקטיקות הקידום (קריטריונים במכרזים, שאלות שנשאלות בראיונות לקידום, כלי הערכה וכיוצא באלה).

כמו כן, מחקרים רבים הראו כי בהשוואה לגברים, נשים נוטות לבקש שכר נמוך יותר, לדרוש העלאות שכר בתדירות נמוכה יותר ולהתמקח פחות על שכר וקידום בסיטואציות של משא ומתן אישי, בשל אימוץ מערכות של ציפיות וערכים חברתיים תלויי מגדר (למשל "נשים לא צריכות לדבר על כסף" או "קשיחות במו"מ זה גברי"). לפיכך בארגון שבו מבנה השכר (מערך הקבלה, הקידום ומתן התגמולים לעובדים) מבוסס פחות על קריטריונים ברורים, שקופים וניטרליים מבחינה מגדרית, ונתון יותר להטיות או לקביעות אישיות של מעסיקים ועובדים/עובדות, יש סיכוי גבוה יותר להיווצרותם של פערי שכר מגדריים.

6. הדרה ממידע על חקיקה וזכויות שכר

במקרים רבים נשים וגברים אינם מצליחים להבין את תלוש השכר שלהם על מרכיביו השונים, ורבים עוד יותר אינם מכירים את תנאי השכר של עמיתיהם לעבודה מאז החל השימוש בחוזים אישיים ובהסכמי סודיות באשר לשכר ולתנאי ההעסקה. גם התשתית החוקית הקיימת בישראל הנוגעת לשכר ולזכויות בתחום השכר, והדגשים המגדריים הרלוונטיים, לרוב אינם מוכרים. בחסות ערפול המידע, חוסר הידע ומעטה הסודיות, ארגונים נוקטים פרקטיקות שכר מגדריות מפותות ללא מודעות וידיעה של העובדות המופלות, אף שברוב מדינות המערב קיימת חקיקה מתקדמת האוסרת על אפליה בשכר על רקע מין.

בישראל נחקק כבר בשנת 1964 "חוק שכר שווה לעובד ולעובדת", המחייב מעסיקים להעניק תגמול שווה בעבור עבודה שווה, שווה בעיקרה או עבודה שוות ערך (comparable work). בית הדין הארצי לעבודה אף הרחיב את לשון החוק בכמה פסיקות וקבע בין השאר כי על המעסיק חלה החובה להעניק יחס שווה לנשים וגברים בקביעת שכר ובקידום, ללא קשר להיסטוריית השכר או לדרישת השכר המקדמית שלהם.

קשה להעריך את היעילות של דיני איסור אפליה, שכן יש קושי רב באכיפתם. החקיקה בישראל נשענת על מודל התביעה הפרטני, המטיל את האחריות לאיתור ראיה ולהגשת תלונה בדבר פערי שכר על העובדת החושדת כי הופלתה. תהליך זה כרוך בחסמים רבים, ומעטות הנשים שמימשו את הכלי המשפטי לטובת אכיפת זכותן לשכר שווה. יצוין כי בעולם נצפית מגמה של אימוץ מודל "אקטיבי-מניעת" לטיפול באפליה בשכר, שבמסגרתו המדינה מחייבת מעסיקים לנקוט צעדים אקטיביים לזיהוי, לצמצום ולמניעה של פערי שכר, תוך מתן כלים ותמריצים מתאימים. במספר הולך וגדל של מדינות מפותחות, למשל באוסטרליה, באוסטריה ובקנדה, הורחבו חובות הדיווח והשקיפות של מעסיקים באשר לפערי שכר מגדריים, והם נדרשים להגיש לרגולטור דוחות ביקורת בנוגע לפערי שכר בארגון שלהם, לרבות הגשת תוכניות עבודה לצמצום הפערים ככל שנמצאו.

התערבות: צמצום פערי שכר מגדריים

העיסוק בפערי השכר בין גברים ונשים בארגונים - זיהוי, עמידה על מקורותיהם וביצוע פעולות לצמצומם - הוא אחת המשימות הרגישות, התובעניות והמורכבות הניצבות בפני סוכנות שינוי. מדובר לא רק בשינוי פרקטיקות הקשורות לסידורי העבודה, לציוד, ליחסים החברתיים או לתהליכי הגיוס, אלא בעיסוק ישיר בדבר שמהווה את הסיבה לעבודה ומשמעותה - הפרנסה והיכולת להתפרנס בכבוד. במילים אחרות, השכר ונוהגי התגמול הם פרקטיקות שבהן משוקעים שחקנים ובעלי עניין רבים, בתוך הארגון ומחוצה לו, והשליטה בהן טומנת בחובה כוח רב. בדרך כלל, פרקטיקות השכר הקיימות אינן רק תוצאה של החלטות המעסיק, אלא הן משקפות כוחות כופים ומאלצים שקיימים מחוץ לארגון, כמו הסכמים קיבוציים במשק, הסכמים קיבוציים תוך-ארגוניים, חוקי מדינה בנוגע לשכר ולאופן תשלום השכר, כפייה מוסדית על המעסיק מצד ארגונים חיצוניים (למשל הסכמים עם משרד האוצר), מדיניות גלובלית ועוד.

מעבר לכך, קשה לגייס תמיכה במהלכים לצמצום פערי שכר, בעיקר משום שכיום קשה להצביע על אפליה ישירה וגלויה בארגונים (gun discrimination^{smoking}) בכל הנוגע לתשלום שכר. בעיני רוב האנשים, אפליה בשכר מתקיימת רק במצב שבו נעשה שימוש בפרקטיקות שכר ותגמול שונות לנשים וגברים - כלומר כאשר נשים משתכרות באופן רשמי וגלוי שכר נמוך יותר מגברים המועסקים באותו תפקיד או עיסוק. המקורות המרכזיים לקיומם של פערי השכר כיום - הסללה פנים-ארגונית לסקטורים או לתפקידים מתגמלים פחות, חלקיות משרה, היעדר נגישות של תוספות שכר ותשלומים נלווים - נתפסים על ידי רוב האנשים כמקורות לגיטימיים והוגנים, ואף כניטרליים מבחינה מגדרית, מכיוון שהם משקפים מאמץ, השקעה ויכולת בעבודה. וכך, קשה לשכנע כי חלקיות משרה או תשלום עבור אחזקת רכב הם בפועל מקור משני לאפליית שכר מגדרית.

אם כן, כניסה של ארגון לתהליך של איתור פערי שכר וצמצומם צריכה להיות מונעת על ידי כוח חזק. כוחות כמו סכסוך עבודה, תביעות בבית משפט או רגולציה יכולים לסייע להתנעה ולקידום של תהליך מסוג זה (ראו בהרחבה בהמשך). כאשר ארגון מגלה נכונות לבחון ולשנות פרקטיקות שכר ותגמול כדי לבצע תהליך של השוואת שכר אפשר לנקוט כמה צעדים, כפי שנציג להלן:

1. מחקר סטטיסטי של פערי שכר

הצעד הראשון בהתערבות הוא בניית תמונת מצב כמותית-סטטיסטית של פערי השכר. זהו מחקר אמפירי לכל דבר ועניין והוא מצריך ייעוץ מצד מומחיות לנושא (חשבות שכר, סטטיסטיקאות, מנתחות נתונים וכדומה). בסיס הנתונים למחקר הוא מאגר נתוני השכר של הארגון, ונדרשת עבודת הכנה כדי לתרגם את נתוני השכר לפרמטרים המתאימים למחקר סטטיסטי. כך למשל, לא נכון לבסס את הניתוח על נתוני שכר של חודש אחד, אלא על נתונים ממוצעים ומשוקללים למשורה מלאה על פני תקופה, אפילו שנה, כדי לחזק את התוקף של הממצאים (ניתוח פערי שכר על בסיס חודש אחד עלול להיות מייצג פחות משום שהטבות שכר מסוימות ניתנות בחודשים מסוימים ולא באחרים).

המחקר הסטטיסטי מפרק את התמונה הכללית של הבדלי השכר הממוצעים בין גברים ונשים לגורמיהם, ואומד את משקלו היחסי של כל גורם. מקובל לבחון את הגורמים שלהלן לפערי השכר:

- א. **מגזר בארגון:** מהו המגזר הארגוני שהעובדת משתייכת אליו - חינוך, מנהלה, תברואה וכדומה.
- ב. **מגזר עיסוקים:** סיווג העיסוק או משלח היד של העובדת, כגון גננות, מזכירות, ניקיון, הנדסה, רפואה או משפטים. לצורך הסיווג אפשר להשתמש בסיווגים סטטיסטיים מקובלים, בסיווגי עיסוקים המקובלים בארגון או בסיווגים אחרים לפי צורכי המחקר.
- ג. **דרגה ארגונית:** מעמד העובדת בהיררכיה הארגונית. לצורך הסיווג אפשר להשתמש בדרגות המקובלות בארגון או בשירות הציבורי, או בסיווג אחר של מעמד התפקידים לגופו של עניין (מנהל אגף, ראש מדור וכולי).
- ד. **היקף המשרה** שהעובדת מועסקת בה.
- ה. **הסדר ההעסקה:** מהו הסדר ההעסקה של העובדת בארגון: מועסקת על ידי קבלן, עובדת זמנית, עובדת קבועה, פרילנסרית, מועסקת בחוזה אישי וכיוצא באלה.
- ו. **תוספות שכר ותוספות נלוות:** לאילו תוספות שכר העובדת זכאית מתוך רשימה של זכאויות קיימות בארגון (אחזקת רכב, שעות כוננות, הוצאות טלפון, הוצאות ביגוד, סיכון, אש"ל, קרן השתלמות וכדומה).
- ז. **"הון אנושי":** משתנים אשר מוכרים בארגון כמזכים בתוספות שכר ותגמול מיוחד, בעיקר ותק והשכלה.

אנו ממליצות שניתוח הנתונים יעשה על ידי אנשי מקצוע מתחום הסטטיסטיקה ופערי השכר ולא על ידי אנשי מערכות המידע של הארגון, משום שקיימת מתודולוגיה ספציפית לבדיקת המקורות לפערי שכר שיש להכיר ושבה יש להשתמש. השיטה המקובלת ביותר היא שיטת Oaxaca⁹, שבה מוכנסים המקורות השונים לתוך משוואת רגרסיה בצעדים, המצביעה על תוספת התרומה של כל גורם לפער השכר מעבר לכל הגורמים האחרים. בשיטה זו אפשר לאתר את משקלם היחסי של הגורמים השונים בפער השכר המגדרי הממוצע. פערי שכר אשר אינם מוסברים על ידי הגורמים המזהים מראש מכונים לעיתים "אפליית אקדח מעשן", מתוך הנחה כי הם משקפים אפליה ישירה בשכר.

9 להסבר על השיטה ראו למשל הערך *Blinder-Oaxaca Decomposition* בוויקיפדיה.

עם זאת, חשוב להדגיש כי ייתכן שקיימות פרקטיקות שכר מבניות נוספות שטרם זוהו והן הגורמות לפער המגדרי בשכר, ולכן הפרשנות של אפליה ישירה עלולה להיות שנויה במחלוקת.

2. ניתוח איכותני של פרקטיקות שכר

הניתוח הסטטיסטי מייצר תמונת מצב של משקל הגורמים השונים בפערי השכר בין נשים לגברים. השלב הבא הוא לפענח את פרקטיקות השכר והתשלום שעומדות מאחורי הגורמים השונים, כלומר לברר כיצד מתרחשים בפועל התהליכים המסבירים את המשקל היחסי של הגורמים השונים בפערי השכר. כך למשל, אם נגלה כי משתני ההסללה (מגזר, עיסוק) תורמים תרומה משמעותית לפערי השכר, נבקש לברר מהם המנגנונים הארגוניים שבאמצעותם הגברים והנשים מוסללים לתפקידים שונים. אם נמצא כי תוספות השכר מסבירות חלק משמעותי בפער המגדרי בשכר, נבקש לברר מדוע התוספות האלה נגישות באופן שונה לנשים ולגברים. למשל, אם הזכאות לתוספת שעות כוונות היא גורם מסביר בעל משקל, נרצה לדעת כיצד הגדרת הזכאות לתוספת זו עושה אותה לא נגישה לנשים. הבירור צריך להניב קטלוג של פרקטיקות שכר מדירות עבור כל אחד מהגורמים שנמצא כי יש להם משקל ביצירת פערי השכר המגדריים (לפירוט על קטלוג פרקטיקות מדירות ראו פרק ד לעיל).

הדרך הטובה ביותר לבצע את הבירור היא סדנאות עבודה עם קבוצות של נשים מתחום משאבי האנוש בארגון ועם מומחיות פנים-ארגוניות, המכירות ומבינות את כללי השכר הבירוקרטיים של הארגון. סדנה כזאת תכלול בדרך כלל הסבר מושגי על פרקטיקות שכר ופערי שכר מגדריים, והצגת מתודולוגיה לאיתור פרקטיקות שכר מדירות וחשיפתן. כדי לקדם שיח על פרקטיקות שכר מדירות ופערי שכר מגדריים יש להשעות משטרי הצדקה המשמשים נשים וגברים בארגון על מנת "להסביר" את הפרקטיקות הקיימות על אף השלכותיהן המדירות עבור נשים ("היא בוחרת לעבוד במשרה חלקית כדי להיות עם הילדים", "ברור שמי שאין לה רישיון נהיגה לא תקבל אחזקת רכב", "במשאבי אנוש אי אפשר לקבל שעות כוונות. רק בלוגיטיקה זכאים לזה", ועוד ועוד). השעיות משטרי ההצדקה בעת קיום סדנה כזאת היא קריטית, מכיוון שהנשים המשתתפות הן בדרך כלל מי שאמונות על יישום הכללים הארגוניים ומייצגות את הארגון מול העובדים והעובדות בקיום כללי השכר ומשטרי השכר. מסיבה זו הן מתקשות פעמים רבות להפריד בין האפקט המדיר של הכללים ובין ההצדקה שלהם. מתודולוגיית העבודה בסדנה צריכה להתחשב בנקודה זו ולאפשר שיח חופשי ממשטרי הצדקה.

3. בניית מאגר של פרקטיקות שכר מכלילות

השלב השלישי בהתערבות להשוואת פערי שכר מגדריים הוא בניית מאגר מקיף ועשיר של פרקטיקות שכר מכלילות. שלב זה מבוסס על פירות השלב הקודם - ניתוח הפרקטיקות המדירות. הניתוח יכול להיעשות כסדנת המשך לסדנת זיהוי הפרקטיקות, ועל ידי אותן משתתפות. תהליך דמיון החלופות לפרקטיקות השכר הוא קשה ומורכב, וכדי לקדם אותו אפשר להיעזר במודל עץ התפוזים. במודל זה בעיית פרקטיקות השכר מומשגת כבעיה של גישה לתפוזים בפרדס שבו יש עץ תפוזים אחד: קבוצה מסוימת אינה יכולה כלל להיכנס לפרדס, אינה מצליחה להגיע אל העץ בתוך הפרדס עקב מכשולים שונים, חסרה את האמצעים לטפס עליו כדי לקטוף, או שהתפוזים אינם מתאימים לטעם שלה. במצב זה אפשר לדמיין חמישה פתרונות לבעיית הנגישות לתפוזים:

א. לאפשר לקבוצה כניסה לפרדס: פתיחת תפקידים ומגזרים מתגמלים לנשים באמצעות הקלת חסמי הכניסה אליהם.

ב. להסיר את המכשולים הקיימים בפרדס בדרך אל העץ: למשל, הסרת חסמי קידום כגון הדרישה לביצוע של תפקיד במשרה מלאה או של "תפקיד שטח" כתנאי מקדים לקידום; או שינוי סידורי עבודה כגון מבנה משמרות שאינו מאפשר לנשים לעבוד ולקיים חיי הורות במקביל.

ג. לספק לקבוצה אמצעים לקטוף את התפוזים: למשל, לערוך בדיקה מגדרית של הקריטריונים לזכאות לתוספות שכר שונות, ולהכליל בהם קריטריונים חלופיים אשר מתאימים לסיטואציה המגדרית של הנשים. בין היתר, אם הבדיקה מעלה שרוב הזכאים להטבת השכר של תוספת אחזקת רכב הם גברים, אפשר להרחיב את קריטריון הזכאות לתוספת אחזקת רכב (כפי שנעשה בפועל בארגונים שונים) כך שהטבת השכר הזו תינתן גם ללא רישיון נהיגה בתוקף, או כנגד הוכחה של נסיעה בתחבורה ציבורית (לרוב הטבת השכר של תוספת רכב גבוהה בהרבה מהחזר הוצאות נסיעה בתחבורה הציבורית).

ד. לתת לקבוצה תפוזים חלופיים מתוך ארגון: למשל, לאפשר השוואת שכר נשים לשכר גברים כאשר הן מבצעות את אותו התפקיד, אך הגברים מרוויחים יותר עקב "מורשת" של תוספות שכר שצברו בתפקידים קודמים שמילאו.

ה. לתת לקבוצה עגבניות כפיצוי במקום תפוזים: להכיר בסיטואציות השונות של נשים כמזכות בשכר או בתוספות שכר. כך למשל, אפשר לתגמל נשים בעבור שעות עבודה מהבית או שעות נסיעה לעבודה ובחזרה, לתגמל נשים בעבור צרכים ייחודיים שלהן או בעבור עבודה שקופה שהן עושות במסגרת העבודה (ארגון פעילות חברתית במקום העבודה, ארגון כנסים, ארגון כיבוד בישיבות, ועוד), וכן אפשר לחשב היעדרות בגין ימי חופשת ילדים כימי עבודה או כאי־היעדרות.

גם בסדנה זו כללי הדיון צריכים להיות מוקפדים על מנת להבטיח את חופש המחשבה והרעיונות (לפירוט על המתודולוגיה של פיתוח חלופות ראו פרק ג לעיל). בעיקר יש לעודד את המשתתפות שלא להיות מושתקות על ידי משטרי היתכנות. רעיונות טובים נגדעים באיבם פעמים רבות מתוך מחשבה כי אי־אפשר לבצע את השינוי בפרקטיקה מסיבות שונות, ובהן עלויות כספיות, התנגדות מצד גברים, כללים מסוימים שקיימים בארגון, תלות בגורמים אחרים ועוד. בשלב זה של הסדנה הדיון צריך להתנהל מתוך הנחה שכל האפשרויות פתוחות ושהמשאבים אינם מוגבלים.

4. בניית תוכנית מנופים לשינוי

בשלב הרביעי, שלל הרעיונות שעולים בסדנת המומחיות מעובדים לכדי מנופים לשינוי פערי שכר. המנופים הם פרקטיקות שכר חדשות ומכלילות, אשר הטמעתן תביא לצמצום הפער הממוצע בשכר בין נשים לגברים בארגון. אלה הקריטריונים לבחירת הפרקטיקות:

- ❖ יישומן יביא לשיפור בשכרן של קבוצות גדולות של נשים.
- ❖ הן הוגנות כלפי גברים ונשים כאחד.
- ❖ קיימת היתכנות ליישומן בארגון, כלומר הן אינן תלויות לחלוטין במשאבים חיצוניים.
- ❖ הן אינן פוגעות בשכר הקיים של הגברים ומחירן אינו נגבה ישירות מגברים.

5. גיוס כוח להטמעה

תוכנית מנופי השכר היא כמובן תיאורטית לחלוטין, וכדי להטמיעה יש לקיים תהליך פוליטי של גיוס כוח, בעלי ברית והשפעה בזירות ההכרעה הרלוונטיות (ראו גם פרק ו לעיל). הניסיון המצטבר בתחום מלמד כי קיימים כמה כוחות חזקים שאפשר לרתום לתמיכה בתהליך של השוואת פערי שכר מגדריים: פעולה קולקטיבית של נשים, ידע על שכר וזכויות בקרב נשים, פנייה לבתי משפט ותחרות בשוק העבודה. נתאר להלן בפירוט כל אחד מכוחות אלו.

א. פעולה קולקטיבית: פעולה קולקטיבית היא התארגנות של עובדות בדרישה לשיפור תנאי השכר שלהן כנשים. הפעולה מתבצעת לרוב במסגרת איגודים מקצועיים קיימים, אך יכולה להיות גם התארגנות ספונטנית. השביתה המפורסמת של עובדות המתפרה במפעל של חברת המכוניות פורד בעיר דגנה שבבריטניה, בשנת 1968, היא דוגמה לפעולה קולקטיבית. בעקבות השביתה שהובילו הפועלות לאחר שגילו שוועדה לבדיקת שכר קבעה כי עבודתן מדורגת כ"עבודה לא מיומנת" ושכרה נקבע בהתאם, תוקן חוק השכר השווה בבריטניה. מחקרים עדכניים מצביעים על קשר ישיר בין שוויון מגדרי ובין שיעור העבודה המאורגנת במדינות. למשל, מחקרם של טלי קריסטל וינון כהן (Kristal and Cohen 2007), שבחנו את המקרה הישראלי, העלה כי תהליכי ליברליזציה והיחלשות העבודה המאורגנת בישראל הגבירו את הקיטוב התעסוקתי בישראל והביאו להתרחבות היקף העבודות המאופיינות בשכר נמוך המבוצעות על ידי נשים.

בפעולה קולקטיבית יש אפוא פוטנציאל לשיפור רווחתן של נשים בכמה דרכים:

1. העלאת השכר של המועסקים והמועסקות בתחתית ההיררכיה הארגונית.
2. כינונם של מנגנוני אכיפה ובקרה המערבים את ועד העובדות במניעת אפליה מגדרית בשכר. כך, למשל, בכוחו של ועד העובדות לייצג מתוקף חוק שכר שווה עובדת שקופחה בשכרה - הן בדרישת מידע מן המעסיק לצורך ביסוס עמדתה והן ביצירת כוח מאלץ להענות לדרישות העובדת לפיצוי, מבלי להיגרר לבתי דין לעבודה.
3. צמצום פערי שכר ברמת המשק כולו באמצעות דרישה קולקטיבית וציבורית להגדלת התגמול עבור ביצוע תפקידים נשיים שתרומתם החברתית-כלכלית לא תסולא בפז, דוגמת מאבקי איגוד העובדות הסוציאליות, הגננות והמורות בעשור האחרון.
4. יצירת מדרגי שכר שקופים וברורים לתגמול ולקידום בהתבסס על פרמטרים הוגנים ומקובלים, כגון אופי העבודה, סוג הכישורים הנדרשים, ותק, השכלה וכיוצא באלה. קיומה של טבלת שכר מפחית את השרירותיות בקביעת שכר העובדת, כמקובל במגזר הציבורי המאורגן.

התארגנות עובדות החותרת למדיניות שכר שוויונית מבחינה מגדרית צריכה להיזהר משימורו של מצב מפלה ומעיונו בקטגוריות מובנות, אובייקטיביות לכאורה. יש לזכור כי ארגוני העובדים ממוגדרים אף הם. כפי שמוכיחה ההיסטוריה, גם הם לעיתים קרובות יצאו מנקודת המבט של הגבר העובד ויעמדו על זכויותיו ותנאיו. על כן, אין להניח כי ועד עובדים יהיה חף מהנצחת המצב הקיים ומעיונו בהסכמים קיבוציים שמיטיבים עם כולם לכאורה. נוסף על כך, יצירת מדרגי שכר שקופים היא רק פעולה אחת מני רבות שוועדי עובדים יכולים לנקוט בבואם לצמצם פערי שכר בארגון, שהרי כפי שתואר לעיל, גם במקומות עבודה שבהם קיימים מדרגי שכר, דוגמת המגזר הציבורי, פערי השכר המגדריים שרירים וקיימים. על כן, ועד העובדים צריך לפעול להסרת מכלול החסמים של נשים בבואן להשוואת שכר, למשל באמצעות הנגשת מסלולי ההתקדמות בהיררכיה הארגונית והבטחת הזכות לקבלת תנאים נלווים המבטאים הכרה בסיטואציית החיים ובצרכים הייחודיים של נשים בקביעת מדיניות השכר. לשם כך נדרשת מעורבות של נשים מודעות ופעילות בתוך הוועד ולצידו, לצורך הנכחה עקבית של הפרספקטיבה המגדרית בפעולות המיקוח הקולקטיביות. צורות הפעולה הקולקטיביות יכולות להיות מגוונות ואינן מחייבות רק פעולה דרך ועד יציג. דרך פעולה נוספת היא התבססות על קבוצת המומחיות הפנים-ארגונית אשר גויסה לטובת ניתוח פרקטיקות השכר המדירות ופיתוח פרקטיקות שכר מכליליות. קבוצה זו יכולה להפוך למוקד כוח בקידום פרקטיקות השכר המכליליות והטמעתן בארגון.

ב. ידע על זכויות שכר: מהלך מקביל להנעת פעולה קולקטיבית הוא יצירת מודעות בקרב נשים ומעסיקים בנוגע לזכויותיהן בתחום השכר. מרבית הנשים בארגוני עבודה מקבלות כמובנים מאליהם את משטרי השכר, קרי ההטבות והתוספות למיניהן, דרגת השכר שלהן וכדומה, אף שלפי החוק הן מופלות לרעה. תלושי השכר וכללי השכר דומים בעיני עובדים ועובדות רבים ליער סבוך ובלתי מובן, מלא קודים וראשי תיבות מסתוריים שאינם בני פענוח. אפשר לקיים סדנאות או פעילויות הדרכה בקרב נשים באשר למבנה השכר שלהן, זכויות השכר שלהן, מצבן ביחס לחקיקה הקיימת והגורמים שאפשר לפנות אליהם לעזרה במקרים של אפליית שכר (או חשד לאפליה). את הסדנאות יכולים להעביר גורמים פנים-ארגוניים או ארגונים חיצוניים המתמחים בכך. הדרכות אלו מאפשרות לנשים לבוא בדרישות ובתביעות למעסיקים במקרה של אפליה בשכר, שלעיתים המעסיקים אף אינם מודעים לה. ברמה נוספת, ידוע כי במקרה של חוזים אישיים וסיכום תנאי עבודה על בסיס אישי נשים מתקשות לעיתים לבוא בתביעות שכר אגרסיביות, מתוך צניעות או מהיעדר תחושת זכאות (entitlement) לרמת שכר גבוהה או להטבות ותנאים חריגים לטובה. אחת הדרכים להתגבר על חסם זה היא הפצת מידע על נורמות שכר מקובלות בתחום העיסוק בכלל ובשוק החוזים האישיים בפרט. כאשר הנורמות והסטנדרטים המקובלים ידועים, קל יותר להתמקח או להציב דרישות שכר גבוהות יותר אשר נתפסות כנורמטיביות.

ג. החוק ובתי המשפט: פנייה לבית המשפט, או העלאת האפשרות של פנייה לבית המשפט, יכולה גם היא לכפות על מעסיקים לתקן פרקטיקות שכר. כך, למשל, בתביעה נגד עיריית ירושלים קבע בית הדין לעבודה בפסק דין תקדימי כי כאשר גבר ואישה ממלאים תפקיד דומה, מחובתו של המעסיק להשוות את תנאי שכרה של האישה לגבר, גם כאשר תואר תפקידו שונה משלה או אם שכרו מגלם תוספות ודרגות שניתנו לו בעבר באופן חריג מתוקף שיוכו המגזרי לקבוצה

עם כושר מיקוח חזק יותר מאשר האישה.¹⁰ כלומר, חוק שוויון הזדמנויות בעבודה וחוק שכר שווה לעובד ולעובדת הם שחקנים לא אנושיים בעלי כוח שאפשר לגייס לטובת התנעה של תהליך שינוי בפרקטיקות שכר.

ד. תחרות בשוק העבודה: במקרים מסוימים גם תחרות על כוח אדם איכותי בשוק העבודה יכולה להיות כוח המגויס לטובת הטמעת השינוי. ארגונים המתמודדים עם מחסור בכוח אדם איכותי (או עם ביקורת על היעדר נשים בתפקידים שונים בארגון) יכולים לגלות כי הדרך למשוך נשים איכותיות לשורות הארגון עוברת ביצירת תנאים בארגון המאפשרים להן להתפרנס בכבוד ומספקים חוויית עבודה לא מצוקתית. עבור חלק מהארגונים, הפיכת הארגון והעבודה בו לאטרקטיביים עבור נשים יכולה להיות מנוף ליצירת מוטיבציה לתהליך שינוי בפרקטיקות שכר ובתנאי העבודה.

סיכום

תחום השכר והתגמול הוא אחד התחומים הארגוניים הקשים ביותר לשינוי. מצד אחד, פרקטיקות השכר והתגמול נתפסות לרוב כפרקטיקות ניטרליות ואוניברסליות, אשר משקפות את ההון האנושי של העובדות והעובדים וחלות עליהם באופן אחיד והוגן. הפרקטיקות עצמן מתוחזקות על ידי משטרי הצדקה חזקים ועל ידי שחקנים מוסדיים רבים, אשר משוקעים בפרקטיקות השכר ועלולים להפסיד באופנים שונים מכל שינוי שלהן. בה בעת קיימים כוחות אשר יכולים לכפל¹¹ ארגונים לבצע שינויים בפרקטיקות השכר כך שנשים יוכלו להתפרנס ולהיות מתוגמלות באופן הוגן יותר. התערבות ארגונית אפקטיבית, הממפה במדויק את המקורות לפערי השכר המגדריים ובמקביל מציעה תוכנית מעשית לתיקון הפערים על בסיס הידע והניסיון של נשים מומחיות מתוך הארגון, יכולה להניע תהליך שינוי בתנאי שהוא נתמך על ידי כוחות כופים ומאלצים: ידע על חקיקת שכר וזכויות בקרב נשים, פעולה קולקטיבית שלהן, משברי לגיטימציה עקב פנייה לבתי משפט והגשת תביעות, או תחרות על כוח אדם איכותי.

למרות הקושי הרב, זוהי זירה חשובה ביותר לשינוי. השכר והתגמול על עבודה משקפים גם את מנגנוני הדיכוי הכלכליים של נשים בבית ובמשפחה, את התלות שנוצרת בגברים ואת הקשיים לבצע שינויים בחיים. שכר נמוך ולא הוגן מגביל את חופש הפעולה ואת חופש הבחירה של נשים. הפיכת השכר והתגמול להוגנים מגבירה את כושר ההתפרנסות של נשים, אולם יותר מכך היא מגדילה את האוטונומיה שלהן ואת חופש הפעולה שלהן בחיים בכלל.

פרק טו: תקצוב מגדרי - קידום שוויון מגדרי באמצעות תהליכי התקצוב הארגוניים

ד"ר יעל חסון¹¹

רקע

תקציב הוא אחד האלמנטים המרכזיים המעצבים את המציאות בארגון ואת חיי היום־יום במסגרתו. התקציב העומד לרשות הארגון משפיע על כלל העובדים בו ועל הקהילות המושפעות ממנו. בניגוד לדימוי הרציונלי־בירוקרטי של התקציב כמבטא סדרי עדיפויות רציונליים וצרכים אובייקטיביים, אפשר לראות בתקציב גם מכשיר פוליטי, כלומר תוצר המשקף ומבטא מאבקים ויחסי כוח בין שחקנים ארגוניים שונים. תקציב הארגון נתפס לרוב כאובייקטיבי וניטרלי מבחינה מגדרית: הוא מורכב מסכומים כספיים המציינים הכנסות והוצאות ואין בו אזכור מפורש של נשים או של גברים. אולם התקציב, תוכנית העבודה המפורטת ביותר של הארגון, הוא פרקטיקה המשקפת את יחסי הכוח בארגון. אנו מציעות להבין תהליכי תכנון ואישור של תקציבים ככלל, בין שמדובר בתקציב הארגון, בתקציב המדינה או בתקציב העירוני, כפרקטיקות ארגוניות לכל דבר ועניין. יותר מכך, תהליכים אלו הופכים לפרקטיקות מגדריות מדירות כאשר לא מיוצגת בהם נקודת המבט של הנשים המושפעות מהתקציב, בין שהן עובדות בארגון ובין שהן צורכות את שירותיו.

תהליך התכנון ואישור של התקציב, ניהולו השוטף ואישור שינויים וחרירות בו הם תהליכים ארגוניים מרכזיים אשר מביאים לידי ביטוי לוגיקות ונקודות מבט שונות בארגון ואת יחסי הכוח ביניהן. היעדרה של נקודת המבט של נשים מפרקטיקות אלו אינו מאפשר לזהות את המשמעויות וההשלכות השונות שיש לתקציב הארגון על קהלים שונים של נשים וגברים, והוא חוסם נשים מלפעול להקצאת משאבים בארגון לקידום שוויון מגדרי. מובן מאליו לכולם שנקודת המבט של אנשי הכספים, הנוסחאות שלהם והמושגים שהם מביאים - של חיסכון, גירעון, עודף, תעדוף, עמידה ביעדים, מקורות וכיוצא באלה - הם דומיננטיים בתהליכים של תכנון ואישור התקציב. פחות מובנת מאלה, ולעיתים אף מעוררת התנגדות, היא הטענה שנקודת המבט המגדרית - כלומר הצרכים וסדרי העדיפויות של נשים, והלוגיקה של שוויון מגדרי - צריכה גם היא לקבל משקל ונוכחות בפרקטיקות הארגוניות של תכנון התקציב וקביעתו.

בפרק זה אנו מתמקדות בתהליכי התקצוב כפרקטיקה מגדרית. אנו מציעות את המושג תקצוב מגדרי (gender budgeting) כפרקטיקה מכלילה מבחינה מגדרית, אשר נועדה להנכיח את נקודת המבט המגדרית כבעלת משקל וכוח בתהליכי תכנון התקציב הארגוני ואישורו. משמעותה של פרקטיקה זו היא הכללת נקודת המבט המגדרית בכל הרמות של תהליכי קבלת ההחלטות הפיננסיות בארגון. הפרקטיקה של תקצוב מגדרי היא יישום של אסטרטגיית הטמעת החשיבה המגדרית (gender mainstreaming) בתהליכי התקצוב.

¹¹ ד"ר יעל חסון היא סוציולוגית, חוקרת במרכז אדוה - מכון לחקר החברה הישראלית ולקידום רעיון השוויון והצדק החברתי. עבודתה מתמקדת בחקר המדיניות הכלכלית מנקודת מבט מגדרית ובפיתוח גישות וכלים לניתוח מגדרי של תקציבים. כמו כן, היא מלמדת במוסדות אקדמיים שונים קורסים בנושאים של מדיניות חברתית וכלכלית, אי־שוויון והטמעת חשיבה מגדרית.

הטמעת חשיבה מגדרית משמעה הבאת נושא השוויון המגדרי לתוך הזרם המרכזי בתהליכים ארגוניים, בחקיקה ובתקצוב בכל תחומי הכלכלה והחברה. זוהי אסטרטגיה להשגת שוויון מגדרי החותרת לשינוי מערכתי ולשבירה של חסמים מגדריים, פורמליים ובלתי פורמליים. שיטה זו מבקשת לייצר שינוי תפיסתי באמצעות קידום של רגישות מגדרית בעת עיצוב מדיניות, תכנון תוכניות וחלוקת משאבים ותקציבים (חסון וסייגלשיפר 2017).

תקצוב מגדרי הוא אפוא כלי רב עוצמה לקידום שוויון מגדרי בארגונים משום שהוא מתמקד באופן שבו משאבים נחלקים בארגון ומאפשר לזהות מי מרוויחים יותר ומי מרוויחים פחות מחלוקה זו. תהליך התקצוב המגדרי לא רק משקף את ההשפעה של חלוקת המשאבים על נשים וגברים, הוא אף מעודד פרספקטיבה של שוויון מגדרי בקבלת החלטות ובארגון מחדש של המשאבים. כלומר, תהליך זה כופה את נקודת המבט של נשים לתוך זירות ההכרעה המרכזיות של הארגון שבהן נקבעת חלוקת המשאבים. הכנסת נקודת המבט של נשים לניתוח התקציב ולתהליכי הכנתו מאפשרת לפענח את התקציב באופן מגדרי: כיצד מחולקים המשאבים בין קבוצות שונות של נשים וגברים בארגון ובאיזו מידה חלוקת המשאבים הולמת את הצרכים וסדרי העדיפויות שלהם. המטרה העיקרית היא ארגון מחדש של ההכנסות וההוצאות כך שיקדמו שוויון מגדרי.

על מנת לחדד את מהותה של פרקטיקת התקצוב המגדרי חשוב לציין כמה דגשים. ראשית, תקצוב מגדרי אינו עוסק בחלוקה שווה של המשאבים בין נשים וגברים אלא במבט על כלל התקציב מנקודת מבט מגדרית, שיאפשר להעריך כיצד התקציב מתמודד עם הצרכים והמיקומים השונים של נשים וגברים וכיצד הוא מקדם שוויון. שנית, תקצוב מגדרי אינו תקציב נפרד או ייחודי לנשים, דוגמת תקציב המיועד ליום האישה או תקציבים לסדנאות למניעת הטרדות מיניות. תקציבים אלו מסייעים בדרך כלל להתמודדות עם נושאים מסוימים, אך הם מוגבלים בהיקפם ומהווים חלק קטן מאוד מסך כל התקציב, בעוד חלק הארי של התקציב נראה ניטרלי אך ממשיך לשרת קבוצות מסוימות ולא אחרות. לכן בבואנו לנתח את התקציב נתייחס במידת האפשר לכלל סעיפי ההכנסות וההוצאות. שלישית, תקצוב מגדרי אינו עוסק בנשים וגברים כקטגוריות הומוגניות, כלומר הוא אינו מניח שכל הגברים זהים זה לזה ושכל הנשים זהות זו לזו. הוא שואף לייצר חלוקת משאבים שהולמת הבנה מעמיקה של צורכי קבוצות שונות של נשים וגברים, המובחנות זו מזו במעמד כלכלי, גיל, מוצא אתני, לאום וכדומה. אם כן, תקצוב מגדרי מציב את הא/נשים במרכז תהליך התקצוב, מסייע בהקצאה אפקטיבית יותר של כספים ומגביר את השקיפות בתהליכי התקצוב.

התערבות: ניתוח מגדרי של התקציב

כיצד מביאים את נקודת המבט המגדרית כשיקול בעל כוח כופה ומאלץ לתוך זירות ההכרעה התקציביות בארגון? זהו תהליך סבוך מכיוון שזירות אלו רוויות ביחסי כוח בין השחקנים הארגוניים השונים. יותר מכך, חלק מיחסי כוח אלו בא לידי ביטוי ביכולתם של חלק מהשחקנים שלא לחשוף מידע שברשותם לגבי מרכיבים שונים של התקציב. מכאן שהתקצוב המגדרי הוא התערבות הכוללת שני אתגרים: האחד הוא פענוח של נקודת המבט של נשים ביחס לתקציב, והשני הוא ייצוג והנכחה של נקודת מבט זו ככופל"ץ בזירות הכרעה רלוונטיות.

אתגר הפענוח מחייב ניתוח מגדרי של התקציב, כלומר ניתוח ההשלכות של הסעיפים התקציביים השונים על קבוצות שונות של נשים וגברים בארגון ובקרב המושפעים ממנו. מכשול נפוץ העומד בפני עבודת הניתוח המגדרי הוא חוסר נגישות של מידע ונתונים (ובמקרים מסוימים חוסר מוחלט במידע ובנתונים) המאפשרים ניתוח השוואתי של השלכות אלו. חוסר הנגישות של המידע מגביל את היכולת לזהות היבטים מדירים של התקציב ולהציע להם מענה הולם בדמות פרקטיקות מגדריות מכלילות. עם זאת, גישה לנתונים אינה מספיקה, שכן תהליך הפענוח המגדרי של התקציב מחייב השתתפות של נשות (ואנשי) מקצוע מיומנות בקריאה ובניתוח של תקציבים שהן גם בעלות נקודת מבט מגדרית. מומלץ לסוכנת השינוי לכנס או למנות צוות שיכלול בעלות ובעלי תפקידים מתחומי הכספים ומשאבי האנוש, אשר ינתחו בפועל את נתוני התקציב ויזהו את ההשלכות המגדריות המדירות שבו.

אתגר הייצוג וההנכחה: על בסיס ניסיון מצטבר נוכל להציע כמה אמצעים המסייעים להנכחת נקודת המבט של נשים ולקידום תהליך התקצוב המגדרי. הראשון הוא גיוס המחויבות של דרגים בכירים בארגון (ראו פרק 1 לעיל). גיוס כוחם של בעלי סמכות וכוח משפר את נגישותם של מאגרי הנתונים הנדרשים ושל זירות ההכרעה עצמן. אמצעי שני הוא קיום תוכניות הכשרה בקרב מנהלים באשר לקשר שבין מגדר להקצאת משאבים, כלומר הטמעת נקודת המבט המגדרית בתוך הזהות הניהולית. תוכניות כאלה מקדמות את ההבנה שניהול טוב מביא בחשבון את נקודת המבט של נשים בתהליכי קבלת ההחלטות (ראו פרק 5 לעיל) על מנת להשיג שיתוף פעולה ברמות ובתחומים שונים של הארגון. רצוי לקיים הכשרות רוחב שישתתפו בהן מנהלים ומנהלות בדרגים שונים ומתחומי העשייה השונים בארגון. אמצעי נוסף הוא מינוי צוות מקצועי אשר תפקידו לפענח ולהנכיח את נקודת המבט של נשים ביחס לתקציב. הצוות צריך להיות מורכב הן מנשות ואנשי הארגון אשר בקיאות בתהליכי התכנון והקצאת המשאבים בו, והן מנשות ואנשי מקצוע חיצוניות המתמחות בניתוח מגדרי של תקציב.

בשני החלקים הבאים נתאר ניתוח מגדרי של תקציב ונדגים את הניתוח ביחס לשני תחומי פעילות שונים של ארגונים: התחום הראשון הוא תוכניות, שירותים ופרויקטים שהארגון מפעיל ומספק, הן לעובדים ולעובדות בו (למשל תוכניות הכשרה, פעילויות פנאי, תשתיות לביצוע העבודה, מימון לימודים), והן לקהלים וללקוחות חיצוניים (כגון בניית מתקנים, תכנון מוצרים חדשים או הספקת שירותים).¹² התחום השני הוא תהליכי רכש שהארגון מקיים.¹³

1. שלבים בניתוח מגדרי של תקציבי תוכניות, שירותים ופרויקטים

א. שלב בחירת התוכנית - את תהליך הניתוח המגדרי כדאי להתחיל מתוכניות שסוכנת השינוי או קבוצת POV זיהו שיש להן השפעה ישירה על עובדי ועובדות הארגון, ושאפשר בקלות יחסית "לספור" את מי שנהנים מהם. כמו כן, על מנת להשיג את היעד של שוויון מגדרי כדאי לבחור בתוכניות או בשירותים העשויים לצמצם את האי-שוויון.

12 ניתוח זה יתבסס על חסון, 2013.

13 ניתוח זה יתבסס על דגן-בזגל, 2017.

ב. שלב הערכת היקף השפעת התוכנית על נשים וגברים - לאחר שבחנו בתוכנית נענה על שתי שאלות עיקריות:

1. **היקף השפעת התוכנית:** כמה א/נשים בכלל משתתפים בתוכנית שבחנו או נהנים ממנה?
2. **מגדר:** כמה מהמשתתפים/הנהנים שמנינו הם נשים וכמה הם גברים?

למשל:

- ❖ הכשרות מקצועיות פנים־ארגוניות - כמה גברים וכמה נשים לקחו בהן חלק בשנה האחרונה?
- ❖ סבסוד לימודים לתואר או לימודי תעודה - כמה נשים וכמה גברים נהנו ממנו?
- ❖ פעילויות פנאי - כמה גברים וכמה נשים השתתפו בהן?
- ❖ תוכניות ארגוניות לאיזון בית־עבודה - תקופות לידה, ימי עבודה מקוצרים - מי זכאים/ות להן? מי מנצלים/ות אותן בפועל?
- ❖ מתקנים (למשל מתקני ספורט) - כמה גברים וכמה נשים עושים בהם שימוש?
- ❖ מימון השתתפות בכנסים - כמה נשים וכמה גברים זכו למימון כזה בשנה החולפת?

ג. שלב ניתוח התקציב - כמה כסף מושקע בנשים בהשוואה לגברים באותה התוכנית? יש לבדוק את חלוקת התקציב בפועל. לא תמיד חלוקת התקציב הולמת את שיעורי הנשים והגברים בארגון. לדוגמה, בניתוח התקציב של עירייה המופנה למימון פעילות ספורט של תושבי ותושבות העיר נמצא שנשים הן 37% מכלל הספורטאים בעיר וגברים - 63%; עם זאת, רק כ־25% מתקציבי הספורט לאיגודים מופנים לספורט נשים, לעומת 75% מתקציבי האיגודים המופנים לספורט גברים. באותו אופן יש לבדוק למשל את גובה מימון ההכשרות, ההשתתפות בכנסים, הלימודים וכדומה - לנשים ולגברים.

ד. שלב ניתוח הצרכים והבנת הפער המגדרי בתקצוב - שלב זה יתמקד בהבנה מעמיקה של הפער המגדרי כפי שבא לידי ביטוי בניתוח התקציב (אם אכן נמצא פער כזה). על מנת לבחון את המשמעות של הפערים המגדריים שנחשפו מול הצרכים של נשים (וגברים) מנקודת מבטן. נדגיש כי מאחר שמהותו של תהליך התקצוב המגדרי הוא שיתוף קהל היעד של התוכנית המתוקצבות, חיוני ללמוד מהנשים (ומהגברים) עצמן, מתוך חוויותיהן והצרכים שלהן. מומלץ לאסוף מידע זה באמצעות קבוצת POV, קבוצות מיקוד, סקרים וראיונות. העמקת הניתוח המגדרי תאפשר לנו:

1. להעריך את המידה שבה התקציב נותן מענה לצרכים של מקבלי השירותים;
2. להבין אילו אתגרים וחסמים עומדים בפני מי שהשירותים אינם נגישים להם;
3. להבין אם המדיניות המוצהרת, בעיקר לגבי קידום שוויון מגדרי (אם קיימת מדיניות כזאת), תואמת את ההקצאה בפועל של משאבים לתוכניות;
4. להבין את האופן שבו התקציב מביא או אינו מביא בחשבון את חלוקת העבודה השונה בין נשים וגברים בספֶרה הביתית, כלומר בעבודות הטיפול בבני משפחה ובעבודות הבית.

ה. שלב קידום השינוי באמצעות פעולות מתקנות (פרקטיקות חלופיות) - זיהוי של פערים מגדריים והבנתם מנקודת המבט של נשים וגברים הם צעד חשוב בקידום שוויון מגדרי. בשלב זה המטרה היא להציע שינוי בתוכנית או בשירות שנבחננו, ותקצוב שלהם באופן שונה כך שייתנו מענה טוב יותר לנשים ולגברים העושים בהם שימוש. לפי הממצאים ייקבעו יעדים חדשים.

לדוגמה:

1. העלאת שיעור הנשים שנהנות מתוכניות הכשרה.
 2. העלאת שיעור הנשים הנהנות ממימון נסיעות לכנסים מקצועיים.
 3. העלאת שיעור הגברים הנהנים מימי עבודה מקוצרים לצורך טיפול בילדים.
- מומלץ לקבוע את היעד הרצוי באחוזים. על מנת להשיגו יש לקבוע פעולות מתקנות, שיכולות להיות בשתי רמות:
- ❖ ברמה המקצועית: אם הניתוח המגדרי חשף שהתוכנית אינה עונה באופן מיטבי על הצרכים השונים של העובדים והעובדות יש לפעול לשיפור.
 - ❖ ברמת התקצוב: אם הניתוח המגדרי חשף פער בחלוקת התקציב על פי צרכים, יש צורך בשינוי התקציב. את התקציב יש לבנות מנקודת ראות של שוויון מגדרי כך שיביא בחשבון את הפערים המגדריים שאותרו. לא מדובר בהכרח בתוספת של תקציבים אלא בשינוי האופן שבו הם מחולקים.

ו. שלב הגיוס להטמעת פרקטיקות חלופיות - כפי שצוין בתחילת הפרק, תהליך התכנון והקביעה של התקציב הוא תהליך פוליטי בארגון אשר שותפים לו שחקנים רבים. תהליך התקצוב המגדרי הוא פרקטיקה חלופית לתהליך השגור של התקצוב, ובמסגרתו סוכנת השינוי מפענחת ומנכיחה את נקודת המבט של נשים ביחס לתקציב הארגון על מנת לתת מענה תקציבי טוב יותר לצרכים של נשים ולהפוך את התקציב להוגן יותר מבחינה מגדרית. היכולת של סוכנת שינוי לייצג נקודת מבט זו ולהופכה לכופל"ץ בתהליך מושפעת מתהליך גיוס פוליטי של שחקנים ושחקניות לנקודת המבט של נשים. כל שלב בתהליך התקצוב המגדרי מחייב גיוס של שחקנים למימוש, אך כל שלב גם מניב בעלי ברית ובעלות ברית חדשים, וכן כופל"צים שמסייעים לסוכנות השינוי לקדם את השלבים הבאים של התהליך. לדוגמה, השחקנים שגויסו לצוות המקצועי אשר מנהל ומנחה את התהליך יכולים להפוך לבעלי ברית הפועלים למען השגת מידע ונתונים מפולחים מגדרית, לבירור צרכים ואף להטמעת פרקטיקה חלופית שמוצעת על בסיס הניתוח המגדרי של התקציב. ממצאי הניתוח המגדרי יכולים גם הם להפוך לכופל"ץ עבור מקבלי החלטות בזירות ההכרעה בארגון. כך, למשל, אם הניתוח מעלה שעיקר הנהלים מתקציב ההכשרות של הארגון הם גברים, הממצא יכול לגייס את סמנכ"לית משאבי האנוש לפעול לתיקון המצב מתוקף הלוגיקה המקצועית שלה כמי שאחראית על הכשרת כלל העובדים והעובדות. סוכנת השינוי צריכה אפוא לעסוק בסוגיית הגיוס לכל אורך התהליך - לפענח את נקודות המבט ופוטנציאל הפעולה של השחקנים המרכזיים ולזהות שחקנים לא אנושיים (נתונים, נהלים, מודלים מארגונים אחרים וכיוצא באלה) שיכולים להוות כופל"צים עבור שחקנים אחרים בשלבים השונים של התהליך. בשלב שבו סוכנת השינוי מעוניינת

להטמיע ולהגשים פרקטיקות חלופיות (קרי פעולות לצמצום פערים מגדריים באופני המימוש של תקציב הארגון). הגיוס הוא כמובן קריטי. בפרקים הקודמים פירטנו אופני גיוס אפשריים (פרק ו לעיל) ותיארנו דרכי התמודדות עם משטרי ההצדקה המשמשים את המתנגדים והמתנגדות להטמעת החלופות (פרק ז לעיל). הפרקטיקות המוצעות בפרקים אלו רלוונטיות במיוחד לתהליך של תקצוב מגדרי לאור היותו, כפי שצוין, אחד התהליכים הפוליטיים ביותר שהארגון מקיים.

ז. שלב הבקרה - תקצוב מגדרי הוא תהליך מתמשך שעניינו הטמעה שיטתית של חשיבה מגדרית בכל שלבי התקצוב ובכל רמות קבלת ההחלטות על חלוקת המשאבים הארגוניים. אין מדובר במהלך חד-פעמי. מומלץ לקיים את הניתוח המגדרי של נתוני התקציב באופן מתמשך, ועל מנת לבדוק את המידה שבה הושגו היעדים שהארגון הציב לעצמו מומלץ לקיים אחת לשנה דיון בהשתתפות נציגות ונציגים מהנהלה הבכירה, מאגף משאבי אנוש, מאגף הכספים ומאגפים רלוונטיים נוספים. בדיון יוצגו תוצרי הניתוח המגדרי שנערך עבור התוכנית והפרויקטים שנבחרו, ויוצגו גם היעדים החדשים והצעות לפעולות מתקנות לצורך השגתם. הדיון יאפשר תגובות, הערות והצעות לשיפור ושינוי מצד כלל המשתתפים והמשתתפות.

2. ניתוח תקציבי רכש

חלק מתקציב הארגון מופנה לרכש שירותים ומוצרים, למשל שירותי ייעוץ ארגוני וניהולי, שירותים משפטיים וחשבונאיים, הפקת אירועים, שירותי אדריכלות, שירותי פרסום ושיווק, שירותי צילום, הדפסה, קייטרינג, שירותי עיצוב, בנייה ותחזוקת אתר האינטרנט של הארגון ועוד. הניסיון המצטבר בעולם מלמד כי נשים בעלות עסקים קטנים ובינוניים פונות למכרזי רכש וזוכות בהם פחות. עוד מלמד הניסיון בעולם, וגם בישראל, כי מרבית העסקים בבעלות נשים הם עסקים קטנים וזעירים (עסק זעיר הוא עסק שמועסקים בו עד חמישה עובדים והוא בעל מחזור שנתי שאינו עולה על 200 אלף שקלים).

לעסקים קטנים יש תפקיד מרכזי בצמיחה הכלכלית, ולא זו בלבד אלא שלעיתים הם פתרון לבעיות תעסוקה, בעיקר עבור נשים. יתרה מזו, שילוב עסקים קטנים ברכש מקומי מחזק את התפיסה של קיימות - פיתוח כלכלי המושתת על משאבים מקומיים ואזוריים ופועל לטובת התושבים והתושבות. מחקרים מלמדים כי לצד היתרונות שטמונים בהשתלבות ברכש עבור העסקים הקטנים עצמם, שילובם תורם גם ליצירת שרשראות ספקים מקומיות, להרחבת הזדמנויות התעסוקה המקומיות ולחיזוק הקהילה.

דוגמה לשילוב עסקים בבעלות נשים כספקים קבועים של הארגון עולה ממדיניותה של חברת שטראוס בשנים האחרונות.¹⁴ בשנת 2012 החלה שטראוס לקדם מדיניות של שילוב עסקים בבעלות נשים¹⁵ כספקים קבועים בשרשרת האספקה של החברה, במסגרת מדיניות הגיוון של החברה.

14 המידע על חברת שטראוס מתבסס על דוח הקיימות של החברה לשנת 2015 ועל ריאיון מיום 1.10.17 עם דניאלה פרוסקי-שיאון, מנהלת אחריות תאגידית, ואוליביה מלכה, מנהלת רכש עקיף.

15 ההגדרה לעסק בבעלות אישה היא ההגדרה המקובלת במדדי הגיוון בעולם - עסק אשר לפחות 51% ממנו בבעלות, בניהול ובשליטה של אישה.

לשם קידום מדיניות הגיוון הוחלט בשטראוס להתמקד בגיוון רכש עקיף של החברה, קרי רכש שאינו נוגע לתהליך הייצור והחומרים המשמשים בייצור מוצרי המזון והמשקה, משום שתחום הרכש המשמש ישירות לייצור המוצרים מדויק מאוד וגמישותו לשינויים פחותה. הרכש העקיף כולל מגוון מוצרים ושירותים וכן התקשרויות עם יעצים. בשנת 2015, 10% מהספקים של הרכש העקיף בחברה היו עסקי נשים, והוצאות הרכש על ספקים אלו עמדו על 93 מיליון ש"ח, כ-5% מסך הרכש העקיף באותה שנה. המהלך שביצעה חברת שטראוס כלל כמה צעדים:

א. לימוד התחום של גיוון ספקים בעולם ויצירת קשר עם ארגון WEConnect, שהוקם על ידי תאגידים בינלאומיים על מנת לקדם שילוב עסקי נשים בשרשראות אספקה ומחזיק במאגר גלובלי של ספקיות מורשות. כן נערכה חשיפה של הארגון לתאגידים מרכזיים במשק הישראלי.

ב. מיפוי הספקים של שטראוס באמצעות שאלונים והוספת שאלה על מבנה הבעלות והניהול של כל ספק חדש בטופס ההתקשרות עם שטראוס. הוספת השאלה לספקים חדשים אפשרה ליצור מסד ספקים בבעלות נשים ולהנגישו לאגפי הרכש ולמחלקות בחברה. כן נערכה פנייה יזומה לחברות בינוניות וגדולות בבעלות נשים ונבחנה האפשרות לשלבן במערך הרכש של החברה.

ג. הצבת יעדים לרכש מעסקים בבעלות נשים - נקבע יעד לכלל התאגיד ולא לכל אגף בנפרד, על מנת לאפשר גמישות על פי אופי הרכש וזמינות הספקיות בכל תחום.

ד. הכשרת צוותי הרכש של התאגיד ורתימת האגפים השונים לתפיסה של גיוון שרשרת האספקה, בעזרת העלאת המודעות לחשיבות הנושא, הפצת מידע על ספקים קיימים שהם עסקים בבעלות נשים ועידוד להתקשרות עם ספקים חדשים שהם עסקים בבעלות נשים.

ה. בשיתוף עמותת יסמין ועמותת ציונות 2000 נערכו הכשרות לנשים בעלות עסקים בנושא הרכש של קבוצת שטראוס ורכש של תאגידים גדולים בכלל, וניתנו הנחיות כיצד אפשר להשתלב בו.

ו. הטמעת תרבות ארגונית של עידוד רכש מנשים, ובכלל זאת התנדבות של עובדים מתחום הרכש בליווי עסקים בבעלות נשים בתהליכי ההתקשרות עם החברה.

המאמץ לשילוב עסקי נשים ברכש הופנה בראש ובראשונה לעסקים גדולים. בשנה האחרונה החלה שטראוס לנקוט צעדים לעידוד שילוב של עסקים קטנים ובינוניים באמצעים דומים. הדוגמה לעיל ממחישה את התוצאות הממשיות של הטמעת פרקטיקה חלופית מנקודת מבט מגדרית בתחום הרכש בארגון. בנייתו הצעדים שעשתה החברה אפשר לזהות את השלבים אשר תוארו לעיל: רכישת ידע, הכשרות, גיוס ויעדים קונקרטיים כחלופה מכלילה.

סיכום

פרקטיקות התקצוב של הארגון הן בליבת העשייה שלו ולכן הן אחד המוקדים העיקריים להתערבות מגדרית מקצועית. לתהליכי התקצוב יש השלכות מרחיקות לכת על החיים וההזדמנויות של נשים - הן נשים המועסקות בארגון והן נשים שתחומי פעילותן של הארגון משפיעים עליהן. תהליך הטמעת התקצוב המגדרי בארגון הוא רב אתגרים עבור סוכנת השינוי משום שהוא דורש שימוש במגוון היכולות של הייעוץ המגדרי בארגון, קרי היכולות לייצג ולהנכיח את נקודת המבט של נשים בארגון; היכולת להשיג נגישות למידע ולנתוני תקציב רגישים מגדרית; היכולת לפענח את המשמעויות המגדריות של סעיפי התקציב השונים, שכן התקציב לרוב מנוסח באופן מקודד שאינו נהיר לקוראים ולקוראות חיצוניים; היכולת לגייס בעלי ברית בתנאים של תהליך פוליטי תחרותי ומרובה אינטרסים; היכולת להתמודד עם משטרי הצדקה חזקים המשמשים לשימור פרקטיקות התקצוב הקיימות, לרוב כאלה הלקוחים מלוגיקות כלכליות וחשבונאיות; והיכולת להתמיד בתהליך לאורך זמן על אף הסיזיפיות הכרוכה בו.

רשימת מקורות

חלק מהמקורות שלהלן הוזכרו בגוף המדריך, ואחרים הם מקורות מומלצים למי שמעוניינת או מעוניין להעמיק בקריאה.

א. גישות למגדר ולארגון

ברקוביץ, ניצה, 2007. "נשים וגברים של הארגון: רוזאבת' קאנטר וייצור הנשיות והגבריות באמצעות ארגון העבודה", ניצה ינאי, תמר אלאור, אורלי לובין וחנה נווה (עורכות), **דרכים לחשיבה פמיניסטית: מבוא ללימודי מגדר**, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, עמ' 119-188.

מאייר, ג'ון, ובריאן רואן, 2010. "ארגונים ממוסדים - המבנה הפורמלי כמיתוס וכטקס", ניצה ברקוביץ' (עורכת), **סוציולוגיה של ארגונים**, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, עמ' 302-327.

Acker, Joan, 1990. "Hierarchies, Jobs and Bodies: A Theory of Gendered Organizations," *Gender & Society* 4(2), pp. 139-158.

—, 2006. "Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations," *Gender & Society* 20(4), pp. 441-464.

Ahmad, Sara, 2017. *Living a Feminist Life*, Durham and London: Duke University Press.

Calas, Marta B., and Linda Smircich, 1996. "From 'the Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies," in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage pp. 218-258.

Calas, Marta B., Linda Smircich, and Evangelina Holvino, 2014. "Theorizing Gender and Organization: Changing Times... Changing Theories?" in Savita Kumra, Ruth Simpson, and Ronald Burke (eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, London: Oxford University Press, pp. 17-52.

Canter, Rosabeth Moss, 1977. *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.

Davidoff, Leonore, 2003. "Gender and the 'Great Divide': Public and Private in British Gender History," *Journal of Women's History* 15(1), pp. 11-27.

Kalev, Alexandra, Frank Dobbin, and Erin Kelly, 2006. "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies," *American Sociological Review* 71, pp. 589-617.

Meyerson, Debra E., and Deborah M. Kolb, 2000. "Moving out of the 'Armchair': Developing a Framework to Bridge the Gap between Feminist Theory and Practice," *Organization* 7(4), pp. 553-571.

Morgan, Gareth, 1997. *Images of Organization*, London: Sage.

ב. גישת הפרקטיקה

- Nicolini, Davie, 2012. *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*, Oxford: Oxford University Press.
- Reckwitz, Andreas, 2002. "Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing," *European Journal of Social Theory* 5(2), pp. 243–263.
- Schatzki, Theodore R., Karin Knorr-Cetina Cetina, and Eike von Savigny (eds.), 2001. *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London: Routledge.

ג. פרקטיקה ומגדר

- Connell, R. W., 2003. "Developing a Theory of Gender as Practice: Notes on Yancey Martin's Feminist Lecture," *Gender & Society* 17(3), pp. 370–372.
- Poggio, Barbara, 2006. "Editorial: Outline of a Theory of Gender Practice," *Gender, Work and Organization* 13(3), pp. 225–233.
- Yancey Martin, Patricia, 2006. "Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity," *Gender, Work and Organizations* 13(3), pp. 254–276.
- West, Candace, and Don Zimmerman, 1987. "Doing gender," *Gender and Society* 1(2), pp. 125–151.

ד. שינוי מגדרי בארגונים

- בן אליהו, הדס, וזאב לרר, 2015. מפרקטיקה מגדרית לפרקטיקה של שוויון: מדריך למשתמשת, מרכז שוויון לקידום נשים בזירה הציבורית, מכון ון ליר בירושלים (מקוון).
- Acker, Joan, 2000. "Gendered Contradictions in Organizational Equity Projects," *Organization* 7(4), pp. 625–634.
- Ely, Robin J., and Debra E. Meyerson, 2000. "Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative," *Organization* 7(4), pp. 589–608.
- Hearn, Jeff, 2000. "On the Complexity of Feminist Intervention in Organizations," *Organization* 7(4), pp. 609–624.
- Lerer, Zeev, and Hadas Ben-Eliyahu, 2011. "Gender Change in Organizational Arenas: Gender Mainstreaming as a Process of Translation," Heinrich Boll Stiftung (online).

ה. פענוח וגיוס של נקודות מבט: תיאוריה ופרקטיקה

הרסטוק, ננסי, 2006. "נקודת המבט הפמיניסטית: הכשרת הקרקע למטריאליזם היסטורי פמיניסטי", דלית באום, דלילה אמיר, רונה בריירגארב, יפה ברלוביץ', דבורה גריינימן, שרון הלוי, דינה חרובי וסילביה פוגל'ביז'אוי (עורכות), **ללמוד פמיניזם: מקראה, תל אביב: הקיבוץ המאוחד, עמ' 195-222.**

ינאי, ניצה, 2007. "שאלת המדע בפמיניזם: סנדרה הארדינג וסוגיית החקירה המדעית בפמיניזם", ניצה ינאי, תמר אלאור, אורלי לובין וחנה נווה (עורכות), **דרכים לחשיבה פמיניסטית: מבוא ללימודי מגדר, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, עמ' 351-391.**

Alcadipani, Rafael, and John Hassard, 2010. "Actor-Network Theory, Organizations and Critique: Towards a Politics of Organizing," *Organization* 17, pp. 419–435.

Boltanski, Luc, and Laurent Thévenot, 2006. *On Justification: Economies of Worth*, Princeton: Princeton University Press.

Bowell, Tracy, 2011. "Feminist Standpoint Theory," in James Fieser and Bradley Dowden (eds.), *Internet Encyclopedia of Philosophy* (online).

Coleman, Gill, and Ann Rippin, 2000. "Putting Feminist Theory to Work: Collaboration as a Means towards Organizational Change," *Organization* 7(4), pp. 573–589.

Epley, Nicholas, 2014. *Mindwise: How We Understand What Others Think, Believe, Feel, and Want*, New York: Alfred A. Knopf.

Herzog, Hanna, 2005. "From Gender to Genders – Feminists Read Women's Locations in Israel Society," *Israel Studies Forum* 20, 2 (winter), pp. 69–94.

Irons, Jenny, 1998. "The Shaping of Activist Recruitment and Participation: A Study of Women in the Mississippi Civil Rights Movement," *Gender & Society* 12(6), pp. 692–709.

Kandiyoti, Deniz, 1998. "Gender Power and Contestation: Rethinking Bargaining with Patriarchy," in Cecile Jackson and Ruth Pearson (eds.), *Feminist Visions of Development: Gender Analysis and Policy*, Abingdon, UK: Routledge, pp. 135–152.

Latour, Bruno, 1987. *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

—, 2005. *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford: Oxford University Press.

McGuire, Kristin, Abigail J. Stewart, and Nicola Curtin, 2010. "Becoming Feminist Activists: Comparing Narratives," *Feminist Studies* 36(1), pp. 99–125.

Stoetzler, Marcel, and Nira Yuval-Davis, 2002. "Standpoint Theory, Situated Knowledge and Situated Imagination," *Feminist Theory* 3(3), pp. 315–333.

1. היבטים מגדריים בפרקטיקות ארגוניות

1. אבחון ארגוני

צמרת-קרצ'ר, הגר, ואחרות, 2017. מדד המגדר: אישוויון מגדרי בישראל 2017, מרכז שוויון לקידום נשים בזירה הציבורית, מכון ון ליר בירושלים (מקוון).

Demetriades, Justina, 2007. "Gender Indicators: What, Why and How?" Bridge - Development, Gender (online).

2. קבלת החלטות

Daly, Mary, 2005. "Gender Mainstreaming in Theory and Practice," *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 12(3), pp. 433–450.

Rawłusko, Marta, 2018. "Gender Mainstreaming Revisited: Lessons from Poland," *European Journal of Women's Studies*.

Squires, Judith, 2005. "Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation," *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 12(3), pp. 366–388.

3. מנהיגות

Alvesson, Mats, and Yvonne Due Billing, 2009. "Women in Management I: A Review of Research Results," *Understanding Gender and Organizations*, London: Sage, pp. 134–152.

—, 2009. "Women in Management II: Four Positions," *Understanding Gender and Organizations*, London: Sage, pp. 153–179.

4. הסללה וקידום

יזרעאלי, דפנה, 1999. "המיגדור בעולם העבודה", דפנה יזרעאלי, אריאלה פרידמן, הנרייט דהאן-כלב, חנה הרצוג, מנאר חסן, חנה נוה וסילביה פוגל ביז'אוי, מין מיגדר פוליטיקה, תל אביב: הקיבוץ המאוחד, עמ' 167–216.

פרנקל, מיכל, 2010. "מתכנתות מחדש את הנשיות? הבניית זהות מגדרית בתעשיית ההייטק בישראל", ניצה ברקוביץ (עורכת), סוציולוגיה של ארגונים: מקראה, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, עמ' 158–182.

Alvesson, Mats, and Yvonne Due Billing, 2009. "Masculinities, Femininities and Work," *Understanding Gender and Organizations*, London: Sage, pp. 82–102.

Benschop, Yvonne, 2006. "Of Small Steps and the Longing for Giant Leaps: Research on the Intersection of Sex and Gender within Workplace Organizations," in Alison M. Konrad, Pushkala Prasad and Judith K. Pringle (eds.), *The Handbook of Workplace Diversity*, London: Sage, pp. 273–299.

Bielby, William T., and James N. Baron, 1986. "Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination," *American Journal of Sociology* 91(4), pp. 759–799.

Roth, Philip L., Kristen L. Purvis, and Philip Bobko, 2012. "A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance," *Journal of Management* 38, pp. 719–739.

Ryan, Michelle K., and S. Alexander Haslam, 2007. "The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions", *Academy of Management Review* 32(2), pp. 549–572.

5. מופעי דיבור

לבנון, ברית, ומשי בן שמעון (טרם פורסם). "הוגנות מגדרית במרחב הכיתתי: תופעת האקלים הצונן", אוניברסיטת תל אביב.

Brescoll, Victoria L., 2012. "Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations," *Administrative Science Quarterly* 56(4), pp. 622–641.

Eilperin, Juliet, 2016. "White House Women Want to Be in the Room Where It Happens," *The Washington Post*, September 13.

Hatch, Jenavieve, 2016. "How the Women on Obama's Staff Made Sure Their Voices Were Heard," *Huffington Post*, September 14.

Maher, Frances A., and Mary Kay Thompson Tetreault, 2001. *The Feminist Classroom: Dynamics of Gender, Race, and Privilege*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Sue, Derald Wing, 2010. *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender and Sexual Orientation*, Hoboken, NJ: Wiley and Sons, Inc.

Swim, Janet K., Robyn Mallett, and Charles Stangor, 2004. "Understanding Subtle Sexism: Detection and Use of Sexist Language," *Sex Roles* 51(3–4), pp. 117–128.

Vaccaro, Annemarie, 2010. "Still Chilly in 2010: Campus Climates for Women," *On Campus with Women* 39(2).

6. הטרדה מינית

החוק למניעת הטרדה מינית, התשנ"ח 1998.

קובוביץ, יניב, 2017. "המפכ"ל יצא נגד תלונות אנונימיות - ומספר התלונות של שוטרות על הטרדה מינית צנח", *הארץ*, 13.6.2017.

קמיר, אורית, 2007. "הפמיניזם המשפטי הבלתי מוגבל של קתרין מקינון", ניצה ינאי, תמר אלאור, אורלי לובין וחנה נווה (עורכות), *דרכים לחשיבה פמיניסטית: מבוא ללימודי מיגדר*, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, עמ' 393–450.

—, 2009. *זה מטריד אותי: לחיות עם החוק למניעת הטרדה מינית*, תל אביב וירושלים: הקיבוץ המאוחד וכרמל.

Pateman, Carole, 1988. *The Sexual Contract*, Stanford: Stanford University.

7. שכר ותגמול

גבע, אסף, 2015. *על פערי השכר בין גברים לנשים*, ירושלים: משרד האוצר, הכלכלן הראשי. דגן-בוזגלו, נוגה, ויעל חסון, 2017. *פערי שכר מגדריים בישראל: תמונת מצב 2017*, תל אביב: מרכז אדוה.

Kristal, Tali, and Yinon Cohen, 2007. "Decentralization of Collective Agreements and Rising Wage Inequality in Israel," *Industrial Relations* 46(3), pp. 613–635.

The American Association of University Women (AAUW), 2018. *The Simple Truth About the Gender Pay Gap*.

8. סידורי העבודה: איזון עבודה-משפחה

הרצוג, חנה, 2006. "מגדר", אורי רם וניצה ברקוביץ (עורכים), אי/שוויון, באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, עמ' 220-227.

קפלן, עמית, ומהא כרכבי-סבאח, 2017. עבודות שקופות בישראל: דוח מחקר לביטוח הלאומי, מרכז שוות לקידום נשים בזירה הציבורית, מכון ון ליר בירושלים (מקוון).

שטייר, חיה, 2005. "קשרי הגומלין בין עבודה בשכר לעבודה במשפחה", סוציולוגיה ישראלית ז(1), עמ' 143-160.

Gregory, Abigail, and Susan Milner, 2009. "Editorial: Work-Life Balance: A Matter of Choice?" *Gender, Work and Organizations* 16(1), pp. 1-13.

Smithson, Janet, and Elizabeth H. Stokoe, 2005. "Discourses of Work-Life Balance: Negotiating 'Genderblind' Terms in Organizations," *Gender, Work, and Organizations* 12(2), pp. 147-168.

9. תקצוב מגדרי

דגן-בוזגלו, נוגה, 2017. "רכש ציבורי-מקומי: איפה הנשים?", מרכז אדוה וקואליציית שותפות (מקוון).

חסון, יעל, 2013. "מדריך לניתוח מגדרי של תקציבי הרשות המקומית", מרכז אדוה (מקוון).

חסון, יעל, וולריה סייגלשיפר, 2017. "לתוך הזרם המרכזי: הטמעת חשיבה מגדרית במדיניות הכלכלית", רונה ברייר-גארב, דנה אולמרט, ארנה קזין ויופי תירוש (עורכות), קפיטליזם ומגדר: סוגיות פמיניסטיות בתרבות השוק, ירושלים ותל אביב: הוצאת מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד, עמ' 64-83.

המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגונים מבוסס על ההבנה שקידום שוויון מגדרי בארגון הוא תהליך של ייצוג, הכרה ומתן משקל וכוח לנקודת המבט של נשים על פרקטיקות ארגוניות. קיומן של פרקטיקות ארגוניות בעלות השלכות מגדריות מדירות מתאפשר בשל הדרת נקודת המבט של נשים מתהליכי התכנון וקבלת ההחלטות אשר מעצבים את הפרקטיקות הארגוניות ואת המציאות היומיומית בארגונים. מכאן, שהמסע הארוך של שינוי מגדרי בארגונים הוא גם מסעה של נקודת המבט של הנשים העובדות בארגון - משולי הקשב הארגוני אל ליבם של מוקדי הכוח וזירות ההכרעה של הארגון. סוכנות השינוי וסוכני השינוי, נשים וגברים, הן "סוכנות הנסיעות" של נקודת מבט זו בארגון, ופעולותיהן נועדו לצבור תוקף וכוח לנקודת המבט, לגייס בעלי ברית לתמיכה ולהכרה בה, ולהפוך אותה לשיקול כבד משקל סביב שולחנות קבלת ההחלטות.

כיצד אפשר לנהל את המסע הזה ולהתנהל בו? מטרת המדריך לענות על שאלה זו על בסיס מחקר וניסיון מעשי רב-שנים. מחברות המדריך מציעות ארגז כלים עשיר הכולל ידע, אסטרטגיות פעולה מעשיות והתערבויות ארגוניות לקידום שוויון והוגנות מגדרית בארגונים: מתהליך הגיוס של כוח אדם ועד סידורי העבודה, מתהליכי הסללה ועד למניעת הטרדה מינית, מאופני תגמול ועד למנהיגות בארגון. במדריך נבחנים מגוון תחומי החיים הארגוניים מתוך מטרה לזהות את המשמעות המגדרית המדירות של הפרקטיקות הארגוניות בכל תחום, להבין את השלכותיהן על נשים, ולהציע כפתרון פרקטיקות ארגוניות מכלילות שיוטמעו ויוגשמו בארגון.

ההתערבויות מוצגות במדריך בחלוקה לשלושה שערים: ייצוג של נקודת המבט של נשים, גיוס לפעולה מתוך נקודת מבט זו, ופעולות לשינוי בפרקטיקות ארגוניות קונקרטיות.