

## **'תעשי לי מגדר'<sup>1</sup>** **(תעשי לי שקט)** **רוני טמיר**

*"תוכלו בבקשה להציע לי הרצאה או פעילות לקראת יום האשה- אבל שיהיה שונה וקליל..."*  
*"אני רוצה לשלב הרצאה בנושא מגדר בקורס מנהלים אצלנו, אבל בפעם הקודמת אנשים הצביעו ברגליים כשהכנסתי את הנושא הזה- את חושבת שאצלכם זה יהיה אחרת?"*  
*"עשינו כאן המון בתחום- יש לנו ממונת שוויון, אנחנו מטפלים בפניות, אפילו שילבנו עוד שתי נשים בהנהלה הבכירה...."*  
*"אני מרגיש שבתחום שוויון הנשים- אין עלינו. אם מגיעה אשה עם אותם הכישורים כמו הגבר שמתחרה מולה- אני אעדיף אותה...."*  
*"ההצעות שלך נהדרות- אבל הן קצת מרחיקות לכת בשבילנו ואני לא חושבת שהארגון בשל לקבל אותן...."*

לרוב ארגונים פונים לבקש יעוץ בתחום המגדרי משתי סיבות. הראשונה- כפי שניתן ללמוד מהציטוטים הנ"ל, כשהם מבקשים לעצמם 'תו תקן' מגדרי ולשם כך מבקשים פעילות מצומצמת הממוקדת הסברה. השנייה-כשהם עומדים מול אירוע משברי סביב התנהגות לא חוקית או בלתי הולמת (ברוח תלונות 'Me Too'), ואז זה נשמע כך:

*"בזמן האחרון היו אצלנו כמה אירועים.... זה היה במקום מאד ספציפי בארגון וממש דברים שלא נחשבים הטרדות (!!!), בכל זאת אני מוטרדת.... מה אפשר לעשות שלא יעורר שדים ויחמיר את המצב?"*  
*"היה איזה אירוע.... טיפלנו בו.... בכ"ז יש כאן טענות שלא טיפלנו, שאנחנו מטאטאים מתחת לפני השטח... מה שאני לא עושה-לעובדים יש מה להגיד, אני מרגיש שהם מחפשים אותנו...."*

הציטוטים הנ"ל מייצגים את האופן בו ארגונים פונים לקבל סיוע ייעוצי בהקשר האקלים המגדרי – קרי בהקשר של שיח או התנהגויות בארגון הנתפסים על ידי חלק מהעובדות. ים כפוגעניים, מקטינים או סקסיסטיים. לרוב, הפניה נעשית בהסתייגות, בחשש, בניסיון להקטין ככל האפשר את האפשרות שקיימת 'בעיה', כאשר המוטיבציה הראשונה היא להתייחס לאירוע כ'שריפה' שיש לכבות אותה במהירות האפשרית. לא משנה אם מדובר בארגון היי-טק, מוסד אקדמי, ארגון בריאות או תקשורת- כמעט תמיד המסר הוא דומה- בואו תעזרו להעלים את הבעיה מן העין ולא בהכרח לפתור אותה.

<sup>1</sup> תודה לד"ר אריאל ויינר, שותפי, ולגב' רעיה בורנשטיין, עמיתתי וחברתי, על הערותיהם המחכימות.

כיועצים ארגוניים מנוסים אנו יודעים כי אין כמעט בעיה, או פער ארגוני, שטיפול בו אינו מעלה על פני השטח קונפליקטים ומאבקי כוח. יחד עם זאת, בסוגיות שכיחות של חלוקת העבודה, מבנה ארגוני, או יחסי הגומלין של הארגון, הארגון המזמין שינוי מייצר גם את הכוחות הפנימיים שיתמכו בו. לעומת זאת, בארגון המזמין התערבות בתחום השוויון או האקלים המגדרי, במקרים רבים, הסוגיות על הפרק נתפסות כנפיצות תקשורתית פנימה והחוצה, ועל כן הרבה מהאנרגיה הארגונית מושקעת בהיבטים תדמיתיים, ולא תמיד מופנית אנרגיה גם להתמודדות מהותית עם הסוגיות שעל הפרק.

### המלכוד הארגוני

בכל האמור ליצירת אקלים מכבד, שוויון מגדרי, וגוון עובדים, נראה כי חווית המלכוד בקרב ארגונים הינה חוויה שכיחה למדי: הגם שיש ארגונים שמקיימים מאמצים כנים לשלב מגוון עובדים, הגם שיש ארגונים שלוקחים את נושא האקלים המכבד ברצינות רבה- הניסיון שלנו מלמד על תסכול, חוסר נחת, ואפילו חוויה של חוסר אונים מצד רוב העוסקים והעוסקות בסוגיות אלו בארגונים. מצד אחד, גם בארגוני המאה ה-21, עדיין נפוצה מאד תרבות גברית המבוססת על מחויבות טוטאלית לעבודה, על סגנון מנהיגות חד ואגרסיבי המיוחס בדרך כלל לגברים, על העדר תשומת לב מספקת לאקלים מכבד, ועוד. העדפות תרבותיות אלו מוצאות את ביטוין בפערי המעמד הארגוני והשכר שגם כיום, בישראל, מצביעים על העדפה ברורה לגברים על פני נשים (ראו מדד המגדר, 2020). מצד שני, רוח התקופה מחייבת ארגונים לנקוט משנה זהירות בכל מה שנתפס כפגיעה בזכויות הפרט מכל סוג. כיום, ארגונים חשופים הרבה יותר לביקורת, נתונים לרגולציה, ולעיתים אף מותקפים פומבית על מה שנראה מזווית מבט של ההנהלה כעניין פנימי.

על רקע כל אלו, בחלק מהארגונים הולכת ומחלחלת ההבנה, לפחות בקרב מנהלי. ות משאבי אנוש וממונות מגדר, כי השילוב בין ציפיותיהם של עובדי דור המילניום, לרשתות החברתיות ולתקשורת הממוסדת, מחייב את הארגון לפעול לקידום האקלים הארגוני המכבד, ולעיתים גם לצמצום אי- שוויון מגדרי שנחשף. עדין, כפי שהוצג בפתח, לרוב (אם כי לא תמיד) הבחירה היא בעשייה מינימלית מוכוונת יצירת מודעות ולגיטימציה לארגון, ולא בהכרח בשינוי משמעותי. להן יתוארו שלושה חסמים תפיסתיים שאנו מוצאים כי הם מונעים מארגונים עשייה משמעותית בתחום השוויון המגדרי והאקלים המכבד:

**חסם ראשון** - ארגונים מפספסים את ההשלכות של היעדר שוויון מגדרי על האקלים הארגוני. למרות שהמחקר בתחום מראה כי בארגונים בהם שוויון ההזדמנויות עמוק יותר, גם האקלים מכבד יותר, חלק מהארגונים מרשים לעצמם להזניח את פערי המגדר שהם מחזיקים, ומופתעים שחוסר השוויון במעמד, בחלוקת העבודה וכדומה, בא לידי ביטוי בתרבות לא מכבדת של שיח והתנהגות.

**חסם שני**- קידום שוויון מגדרי נתפס כמנוגד לאתוס הארגוני מוכוון היעילות, או במילים אחרות, ההנחה היא כי 'אם נייצר שוויון – נחטא לייעודנו הארגוני'. הגם שהנחה זו היא לרוב מוטעית, ולא פעם אף ניתן להראות כי ההפך הוא הנכון (ראו מחקרים בנושא ה-'Business case' המגדרי), וכי קידום שוויון מגדרי ואקלים מכבד הולכים יד ביד עם אפקטיביות ארגונית- קשה מאד לעקור אותה מן השורש.

**חסם שלישי**- ארגונים חוששים, ולא פעם בצדק, כי אם יעסקו בסוגיות מגדריות (במיוחד בסוגיות של אקלים מכבד), הפרסום ויחסי הציבור להם יזכו יעבוד נגדם, שכן תשומת הלב הציבורית תמוקד בהודאה בבעיה ולא בנכונות האמיצה לטפל בה.

המלכוד המתואר מעלה מייצר אנרגיה ארגונית ריאקטיבית ומתגוננת המביאה את הארגון, כפי שנכתב כאן בפתיח, לבקש לעצמו 'תו תקף' של לגיטימציה שוויונית להתהדר בה, או במקרים בהם צפה בעיה ממשית על פני השטח, לטפל בה באופן נקודתי ומצומצם. כאן מגיע תורם של מקדמי.ות המגדר בארגונים להיות מתוסכלים. להלן יתוארו הגישה המומלצת לקידום שוויון מגדרי בארגונים וכן מספר עקרונות לפעולה.

#### **אז מה עושים?**

**הכלה ואמפתיה**- אין ספק שהדינמיקה המתוארת מעלה מותירה לא פעם חוויה של מבוי סתום ותסכול בקרב כלל העוסקים בסוגיות המגדר. מנקודת מבט מקצועית, השלב הראשון בהתמודדות הוא הבנה והכלה של המלכוד הארגוני, סיוע באם נדרשת פעילות אד- הוק, והצבעה על פעולות העומק הנדרשות בטווח הארוך.

**בניית יחסי אמון ותוכנית פעול מותאמת** – כל מהלך ייעוצי דורש קניית אמון, ואילו נושאים רגישים כמו שוויון מגדרי ואקלים מכבד, דורשים אמון כפול ומכופל. בנוסף, לכל ארגון נדרשת בניית תוכנית פעולה המותאמת עבורו- להיסטוריה, למבנה, לנפשות הפועלות, מידת הבשלות הארגונית וכו'.

**עוזרים לדברים לקרות**- אחרי שהבנו את המלכוד בו ארגונים נמצאים והתיידדנו עם הקושי שלהם לפעול, נפתחה בפנינו האפשרות לסייע ביצירת התנאים הארגוניים שיקדמו את המוכנות לצעוד לעבר צמצום הפער המגדרי וקידום האקלים המכבד, באופן הלוקח בחשבון את עומק המורכבות שתוארה מעלה. אין ספק שלעיתים אכן נדרשת תגובה מהירה, חד משמעית וקצרת טווח, בעיקר במקרים של תלונות על אקלים מגדרי לא מכבד, אך לשמחתנו הרבה הזדמן לנו לייעץ גם לארגונים שהיו מוכנים לנקוט בפעולות שהלכו מעבר לכך, ביוזעם כי מדובר בתהליכים ארוכי טווח. להלן נציין בקצרה עקרונות מרכזיים שלדעתנו חיוניים למהלך ארגוני מסוג זה, בהם התנסו בעצמנו ושניתן למצוא להם תימוכין גם בספרות המקצועית (למותר לציין כי בנוסף לעקרונות אלו, כל העקרונות המוכרים לעוסקים במלאכת השינוי הארגוני תקפים גם כאן, כמו למשל: מחויבות הנהלה, שקיפות המהלכים ותקשורת בארגון, 'quik wins', וכו').

### מיקוד בשינוי התנהגות ותהליכים ולא רק ביצירת מודעות-

ארגונים נוטים להשקיע בתוכניות הסברה ויצירת מודעות למנהלים ולעובדים בנושאים של מגוון ואקלים מגדרי, מתוך ההנחה כי מודעות גבוהה אליהם תביא לטיפול ועשייה בתחום. אך, המחקר מראה כי תוכניות אלו לבדן אינן מביאות לתוצאות המצופות וכי חשיפת הבעיות אינה פותרת אותן. לחליפין, שינוי של מבנה, תהליכי עבודה, פרקטיקות יומיומיות, או מנגנון ארגוני יכולים לייצר שינוי מגדרי אמיתי ובעל ערך, ולשיטתנו שינוי כזה הוא מוקד השפעה המגדרי. כך למשל, שינוי מושכל, הלוקח בחשבון את צרכי ומגבלות הארגון, בתהליכי משאבי אנוש כמו – גיוס, מיון או תהליכי קידום של עובדים. ות- יכול לייצר אפקט של ממש, שלעיתים קרובות גם משרת את הארגון מעבר לקידום השוויון וחווית הפרט. התהליכים והפרקטיקות יכולים לבוא לידי ביטוי גם בקביעת תהליכי עבודה באופן המתחשב לעומק בצרכים שונים (למשל- מועדי ישיבות, סידור עבודה), בחלוקת משאבים באופן הלוקח בחשבון צרכים מגוונים (ולא באוטומט היררכי כפי שנהוג במקומות רבים), ועוד. זיהוי התהליכים, המנגנונים או הפרקטיקות בהם נכון לייצר שינוי בארגון ספציפי הוא כמובן מהלך אשר יש לעשותו יד ביד עם כלל מחזיקי העניין הרלוונטיים בארגון.

השפעה ארכימדית- בחירת התהליך, המנגנון או הפרקטיקה להשפעה היא כאמור נדבך מרכזי בשינוי ארגוני- מגדרי. בחירה זו צריכה לשאוף להשפעה בטווחים שונים ובממדים שונים. לדוגמה, שינוי המאפשר לעובדים לעבוד מהבית למשך מספר שעות מוגבל, מייצר בטווח המידי הזדמנות להורים (ובעיקר לאימהות) לשלב טוב יותר בין צרכי העבודה והבית. בהמשך, נשים ששילבו עבודה מהבית קיבלו יותר הזדמנויות להצליח בתפקידן ולבלוט. בהמשך, עולה גם הסיכוי שהמתבלטות יקודמו לעמדות בכירות יותר (וזאת במידה ולא ינטרו להן על היעדר גמישות מספקת). במישור אחר, על בסיס ההצלחה שהארגון חווה במהלך של עבודה מהבית לזמן מוגבל, עולה הסיכוי ששינויים נוספים המבוססים אמון ודווח עצמי ישקלו בחיוב לטובת כלל העובדים.

### רשת השפעה ארגונית-

קידום שוויון מגדרי של ממש מחייב הבנת עומק של האופנים בהם אי שוויון נוצר והדרכים לטפל בהם. לכן, לעיתים נדרשת עבודת תשתית שראשיתה בייצור תודעה ותרגול זיהוי הפרקטיקות המגדריות המדירות, וסופה בתכנון פרקטיקות חלופיות שיביאו לשינוי ארגוני. במקרים אלו נמליץ על הקמת רשת השפעה ארגונית, שעיקרה קבוצה של מנהליות ביניים, הלומדים יחד את התחום ושמים לעצמם למטרה לקדם שוויון מגדרי בארגון ולייצר אקלים ארגוני מכבד. קבוצה כזו יכולה להוות תשתית שממנה יצמחו מספר תהליכי שינוי שגם יתמכו ויעצימו האחד את האחר.

### רתימת הגברים (המנהלים) לקידום שוויון מגדרי-

היות וגברים מהווים את הרוב בקרב הנהלות הארגונים, והיות ובעבור רובם חוויית ההדרה ואי השוויון המגדרי זרה, יש משמעות גבוהה דווקא לקיים תהליכים של גיוס הגברים לקידום השוויון המגדרי. כיום, יש לא מעט גברים המעוניינים בהפיכת הארגונים בהם הם עובדים לשוויוניים יותר כדי לזכות בסביבה ארגונית מאפשרת יותר, כוחנית פחות ומכבדת יותר, ויש מבניהם שיהיו הראשונים להתגייס לנושא. בנוסף, גברים הלוקחים חלק בעשייה זו נחשפים לנקודת מבט על חיי היום-יום בארגון בה אינם מורגלים, ובכך עולה הסיכוי כי יאמצו נקודת מבט זו גם בהזדמנויות נוספות.

### עידוד עבודה בצוותים מעורבים-

לארגונים יש נטייה לייצר צוותי עבודה הומוגניים למדי מבחינת תחומי העיסוק וההתמחות, הדרג והמגדר. דפוס זה הוכח כמעכב שילוב מגוון, ובנוסף פוגם בחדשנות שארגונים לרוב מעוניינים לקדם. ככל שבתחומי עיסוק הליבה הארגוניים, צוותי העבודה יכללו יותר עובדים מגוונים (הבאים מאזורים שונים של הארגון, ממגוון מקצועות, רקע חברתי ומגדר)- סטריאוטיפים והטיות מוקדמות יצטמצמו, וכך יעלה הסיכוי לעבודה באקלים מכבד ושילוב מגוון. בנוסף, על פי לא מעט מחקרים- יעלה גם הסיכוי לחדשנות ופריצת מסגרות בעולם התוכן של הארגון. לסיכום נאמר, כי העיסוק בקידום שוויון מגדרי הוא מורכב ולעיתים סיזיפי. לרוב, נדרשת התמודדות עם מספר חסמים תפיסתיים העומדים בפני הארגון, בבואו להחליט על שינוי כזה. יחד עם זאת, עם הזמן, יותר ארגונים מבינים את חובתם הציבורית בצמצום פערים חברתיים בכלל, ופערים מגדריים בפרט. יתרה מכך, יותר ארגונים מתחילים לראות בהתמודדות המהותית עם האתגר המגדרי גם הזדמנות להתפתחות מקצועית ולצמיחה כלכלית.

## ביבליוגרפיה

- בן אליהו, ה. ולרר, ז. (2018). *המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגונים*. ירושלים: ון-ליר.
- יזרעאלי, ד. (1999). המיגדור בעולם העבודה. בתוך: יזרעאלי, ד., פרידמן, א., דאהן-קלב, ה., והרצוג, ח. (עורכות). *מין מגדר, פוליטיקה*. תל אביב: קו אדום, הקיבוץ המאוחד עמ' 167-216.
- צמרת, ה., הרצוג, ח., חזן, נ., בסין, י., ברייר-גארב, ח. ובן אליהו, ה. (2020). *מדד המגדר, אי-שוויון מגדרי בישראל*. ירושלים: ון-ליר.
- Acker, J (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20 (4), 441-464.
- Dauids, T., Van Driel, F., & Parren, F. (2014). Feminist change revisited: Gender mainstreaming as slow revolution. *Journal of International Development*, 26 (3), 396-408.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Diversity management and the remediation of inequality. *American Sociological Review*, 71(4), 589.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- The Business Case for Equality and Diversity: a survey of the academic literature (2013). Department for Business Innovation and Skills.
- Williams, J. (2000). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford University Press.