

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, מושקתת 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 ומבחינים 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 המשמעויות המגדריות המדירות של הפרקטיקות הארגוניות בכל תחום, להבין את השלכותיהן על נשים, ולהציע פרקטיקות ארגוניות מכלילות כפתרונות והתערבות ארגונית להגשמתן ולהטמעתן בארגון. התערבויות ארגוניות לקידום שוויון לנשים בארגונים הן מהלכים יזומים ומתוכננים שמובלים 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 מכלילות 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 מציע 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 מציעות 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 מכלילות 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 לשינוי מגדרי בדרכן להגשמת השינוי ולהטמעת פרקטיקות ארגוניות מכלילות. 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 מציע כלים לגיוס בעלי ברית ובעלות ברית ארגוניים וחץ-ארגוניים על מנת שיפעלו לקידום תהליך השינוי. פרק ז מבוסס על ההבנה שכוחה של נקודת המבט הוא כוחם 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 המכלילות 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 ההצדקה, 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 מציע 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 מכליליות ושוויוניות לפרקטיקות אלו.

הגישה שאנו מציעות 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