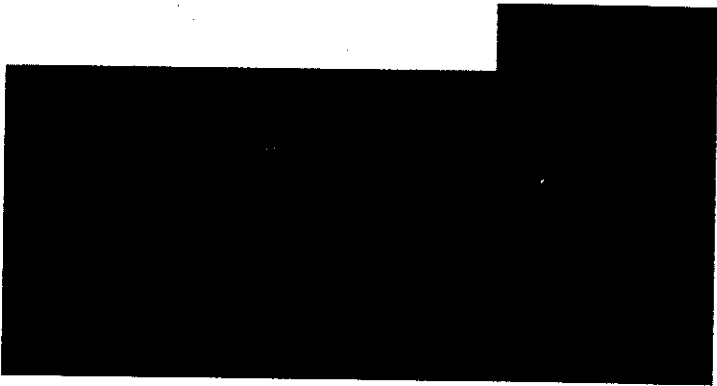


שער שלישי

נשים ומגדר



נשים מנהלות ומנהיגות

מבוא

ההתפתחויות ברמת המאקרו שהתחוללו במאה ה-20 ערערו את החלוקה בין ספרת העבודה הגברית לספרת העבודה הנשית. הגידול במשרות הצווארון הלבן והשירותים, ההתפתחות של טכנולוגיות חדשות לרבות אמצעים למניעת היריון והתפשטות ההשכלה הגבוהה הביאו יותר ויותר נשים אל שוק העבודה העירוני המודרני. התפתחויות אלה יש להן השלכות מרחיקות לכת לא רק על עמדותיהן של נשים, אופן התנהגותן, ערכיהן וזהותן העצמית, אלא גם על הגברים בחייהן, על משפחותיהן ועל החברה כולה. בשנת 1967 נמנו רק 28.6% מכלל הנשים, ו-25.3% מן הנשים הנשואות, עם כוח העבודה האזרחי. עקרת בית במשרה מלאה עדיין הייתה הנורמה. בשנת 1997 היוו 45.8% מכלל הנשים, ו-52.7% מהנשים הנשואות, 45.9% מכוח העבודה האזרחי (יזרעאלי, 1999).

אף על פי שנשים הן כחמישים אחוז מהאוכלוסייה ובארצות רבות הן מהוות אחוז לא מבוטל מכוח העבודה, מספרן בקרב דרגות הניהול הבכירות זניח בכל הארצות שנבדקו. בבדיקה שנערכה ב-420 חברות בתשע מדינות במרכז אירופה (בלגיה, צרפת, גרמניה, איטליה, הולנד, פורטוגל, ספרד, שוויץ ואנגליה) התגלה שרק 49% מהן העסיקו אי פעם אישה מנהלת. מקרב 51% החברות הנותרות 15 טענו שהן לעולם לא ישקלו את האפשרות לקדם אישה לדרגת ניהול (Adler & Izraeli, 1988).

מתוצאות סקר של התאחדות התעשיינים (1997) עולה שאף שבחברות אלקטרוניקה ותכנה בארץ הנשים הן 35% מהעובדים, הן רק 14% מהמנהלים (רוזן, 1997).

במערכת החינוך בארץ הנשים הן 80.9% מהמורים בחינוך היסודי והעל יסודי במגזר היהודי. הגברים הם רק 19.1%. בקטגוריה "מנהלי בתי ספר

* הד"ר אנה רוסי עוסקת בנושא הביוכימיה, מנהלת ביה"ס ללימודי המשך במכללה לחינוך ע"ש דוד ילין בירושלים.

בחינוך היסודי והעל יסודי במגזר היהודי הנשים הן רק 52.5% (סקר כוחות הוראה, 1997/98).

בכל המדינות הנבדקות, בכל רחבי העולם, חברות מתעלמות באופן עקיב מנשים כמשאב פוטנציאלי. נשאלת השאלה מדוע? מדוע יש כה מעט נשים בדרגות ניהול ומדוע מספרן נשאר נמוך? מה מונע כניסת נשים לניהול, לתפקידים ביצועיים? מה עושות מדינות, חברות והנשים עצמן כדי להגדיל את נציגותן של הנשים ברובד המנהלים?

האם אחוז הנשים המנהלות יגדל עם הזמן? האם הזמן פועל לטובת הנשים?

מראיונות שקוימו עם מנהלים ועם סוציולוגים ברחבי העולם עולה שבעיקר גברים סבורים שעם הזמן נשים תבקענה את תקרת הזכוכית ותתפוסנה עמדות ניהול בכירות. מגמה זו תלויה בעליית התרומה הנשית בכוח העבודה - כניסתן לשוק העבודה תאפשר צבירה של ניסיון ועלייה ברמת התפקוד שלהן; בהישגים אקדמיים - עלייה בהשכלתן הפורמלית של הנשים; בהיווצרותן של הזדמנויות חדשות במסגרת התפתחותן של תעשיות חדשות; ובחסר הצפוי בכוח עבודה מיומן.

בין השנים 1960-1970 ניכרה בארצות המתועשות כניסה מסיבית של נשים לכוח העבודה. למרות זאת לא ניכר שום שינוי במספר הנשים שתופסות עמדות ניהול באותן ארצות. בימי מלחמת העולם השנייה, כאשר חסרו בארצות הברית גברים, נקלטו נשים לתפקידי ניהול שקודם היו חסומים בפניהן. נשים אלה צברו ניסיון, רקמו קשרים, בשום מקום לא הוכח שהן היו מנהלות אפקטיביות פחות, ובכל זאת כאשר הן פרשו תפסו את מקומן גברים. בין השנים 1975-1984 חלה בארצות הברית ירידה של 3.5% בשיעור הנשים המנהלות (Antal & Izraeli).

בעשורים האחרונים נשים הגדילו מאוד את ההשקעה בהשכלתן. הן סגרו בכך את הפער בהישגים האקדמיים ביניהן לבין גברים כמעט בכל הרמות: ב-1996 היו נשים בישראל 57% מהלומדים לתואר הראשון, 54% מהלומדים לתואר השני ו-48% מהלומדים לתואר השלישי, וזאת בהשוואה ל-44.5%, 33% ו-23% בהתאמה, בשנת 1974. נשים בוחרות בתחומי לימודים מגוונים יותר מבעבר, ויותר מבעבר הן משתמשות בהשכלה כדי לפלס לעצמן דרך לתעסוקה בכלל ולמקצועות שהרוב הדומיננטי בהם

היו גברים בפרט. במדינות כמו אנגליה, גרמניה המערבית ובמדינות מזרח אירופה, בגלל חסר בכוח עבודה מיומן, עודדה הממשלה נשים להשתלב במפעלים שעניינם מדע וטכנולוגיה. הנתונים במבוא לעבודה זו מורים שלמרות זאת ולמרות הידע שרכשו חלק מנשים אלה בתחומים הרלוונטיים לניהול לא גדלה ההזדמנות שניתנה לנשים לשמש מנהלות (יזרעאלי, 1999).

בישראל, כמו בארצות אחרות, הנשים הן רוב רובם של העובדים בתחומי תעשייה חדשים בתקופות הראשונות של הפעלתם, בטרם תויג הענף. כך קרה בענף הביטוח, השיווק, ביחסי ציבור, בדוברות ובמחשבים בשנות השישים המאוחרות. כאשר הענף מתבסס הנשים עובדות ברמות התפקוד הנמוכות ומעליהן "מוצנחים" מנהלים גברים.

הניסיון הפוליטי והחברתי שהצטבר בשני העשורים האחרונים בעולם הדמוקרטי המתקדם הוכיח שהשינויים ההדרגתיים לעולם לא ידביקו את הפערים ההיסטוריים שנוצרו בין נשים לגברים, ולכן נדרשת קפיצת מדרגה חברתית מובנית. כך הוכח בתחום ייצוג הנשים בפוליטיקה במדינות סקנדינביה, בצרפת, בגרמניה ובאנגליה וכך הוכח בתחום העסקים בארצות הברית (מאור, 1997).

הזמן עצמו כנראה לא ישפר את סיכויי הנשים להגיע לעמדות ניהול. מה שנדרש הוא שינוי בתפיסת הארגונים.

אידאולוגיה ניהולית

ממחקרה של הסוציולוגית מוס-קנטר על התהוות האידאולוגיה הניהולית בארצות הברית עולה שאף שהארגונים תוארו כמכונות ניטרליות מבחינת המגדר (מילה הנגזרת מהמילים: מין ומגזר), התברר שבמבני הסמכות שלהם שלטו עקרונות גבריים. בדימויים המוקדמים של מנהלים ניתן להבחין ב"אתוס גברי" של רציונליות ותבונה: גישה קשוחה לבעיות, יכולת אנליטית לראייה מופשטת ולתכנון, היכולת לדחוק הצדה שיקולים אישיים ורגשיים לטובת ביצוע משימות, עליונות של שיקולים קוגניטיביים בפתרון בעיות ובקבלת החלטות (Kanter, אצל יזרעאלי 1999, עמ' 179).

כאשר נשים ניסו לחדור למשרות ניהול, גויס "האתוס הגברי" כעיקרון שנועד לסגור בפניהן את התחום, הן נחשבו ללא מתאימות. התפתחותם של ארגונים גדולים בתחילת המאה ה-20 הייתה קשורה ישירות למה

שנקרא "מהפכת החולצות הלבנות", כלומר העסקת הרבה נשים בעבודה פקידותית שגרתית. מרגע התהוותו היה הארגון המודרני תלוי בכוח עבודה נשי זול וכך תרם להגדרת הנשים כעובדות הכפופות לגברים. על פי תפיסה זו המגדר שזור במארג ההייררכיות הביורוקרטיות ויחסי הסמכות. כל הסבר תאורטי להתמדתו של אי השוויון בעולם העבודה יצטרך להתחשב בעובדה שהמבנים והתהליכים בעולם העבודה מושתתים מעצם מהותם על אי השוויון הקיים בין גברים לנשים בחברה. במצב זה הקבוצה בעלת הכוח מורכבת מגברים, והיא יכולה להנציח את הדרתן של נשים ממוקדי הכוח ואת הכפפתן המתמשכת (יזרעאלי, 1999).

האידיאולוגיה של המגדר הדומיננטי היא המכתיבה את התכנים, את חלוקת התפקידים ואת הסטטוסים החברתיים. האינטראקציות החברתיות הן האמצעי שדרכו יחידים לומדים מהן הציפיות המופנות אליהם על פי המגדר שלהם. ההבניה החברתית לפי המגדר תומכת בהפרדה (סגרגציה) של כוח עבודה ובחלוקת תפקידים במוסדות שונים, כמו גם במשפחה. במקצועות שונים נראה שיעור שונה של גברים ונשים (מקצועות בעלי רוב נשי הם "מקצועות נשיים", כגון הוראה וסיעוד. מקצועות שבהם יש רוב גברי הם "מקצועות גבריים", כגון ניהול והנדסה). זוהי הפרדה אופקית. הפרדה אנכית מביאה לאי שיוויון בחלוקה לדרגים. במקצועות שונים נמצא כי הנשים מאכלסות את הדרגים הנמוכים בעוד שהדרגים הגבוהים מאופיינים ברוב גברי (חאקים, אצל רוזן, 1997, עמ' 126).

ארגונים תורמים להבניה חברתית של המגדר באמצעות שני מנגנונים: ראשית, הם מקצים גברים ונשים לתפקידים שונים. שנית, הם מגדירים את ביצוע התפקידים במונחי מגדר: כיוון שנשים ממלאות תפקיד מסוים, סוג העבודה מוגדר כנשי (אקר, 1990, 1992).

חוקי העבודה בישראל מאפשרים לאם לילדים צעירים לעבוד פחות שעות. לכאורה זו הטבה סוציאלית, אך יציאה מוקדמת של נשים מהעבודה "באמצע יום העבודה של הגברים" חוסמת את השתתפותן של הנשים ברשתות החברתיות והפוליטיות של הארגון וגם את השתתפותן בשיבות רבות המתקיימות בדרך כלל אחר הצהריים. שעות העבודה המוגבלות של הנשים הן גם גורם ראשון במעלה לאפלייתן בקידום (רוזן, 1997).

במטרה לבדוק מה יוצר את ההבדל בין עובדים מצטיינים לעובדים אחרים נעשה סקר של העובדים במעבדות של חברת "בל". לעובדים משתי

הקבוצות נעשו מבדקים שמדדו את היכולות הקוגניטיביות שלהם, היכולות החברתיות, נעשו מבחנים סטנדרטיים לקביעת מנת משכל ונמצא הבדל קטן בין שתי הקבוצות בכישורים המולדים. בעקבות ראיונות מפורטים נמצאו הבדלים משמעותיים בין העובדים המצטיינים לעובדים האחרים באסטרטגיות הפנימיות והבין-אישיות שהעובדים המצטיינים יישמו בעבודתם. התברר שאחת האסטרטגיות החשובות ביותר הייתה קיום קשרים עם רשת של אנשי מפתח. הארגון הפורמלי מוקם כדי לטפל בבעיות צפויות מראש. רשתות בלתי פורמליות חשובות במיוחד לטיפול בבעיות בלתי צפויות. קיימים לפחות שלושה סוגים של רשתות בלתי פורמליות. רשתות תקשורת – מי מדבר עם מי; רשתות מומחיות – מבוססות על אותם אנשים שפונים אליהם לקבלת ייעוץ; ורשתות אמון (גולמן, 1997).

נשים אינן שייכות בדרך כלל לרשתות מידע בלתי פורמליות כמו אלו הקיימות לגברים במסגרת מפגשים של יוצאי צבא, מועדונים או ארוחות צהריים עסקיות. נשים העובדות במשרות חלקיות עשויות לסבול מ"בדידות" המגבילה את אפשרויותיהן לפתח קשרים עסקיים. המחקר של לרנר (אצל לירן ווסטמן, 1997) מצביע על כך ש-22.7% מהנשים רואות בהיעדר קשרים עם עמיתים לעסקים בעיה בהקמת עסק.

סולידריות גברית ורשתות חברתיות הדוקות מאפשרות לגברים למנוע כניסה של נשים. הסולידריות הגברית מתהווה מלכתחילה באמצעות ייחוס של "אחרות" או שוני לנשים. הבדלי מגדר הם אמצעי ולא דבר נתון. תכליתם להצדיק את הניצול של הקבוצה המזוהה כנשים (Lorber, 1994), אצל יזרעאלי, 1999, עמ' 179).

התרבות הלא רשמית שנדונה לעיל הנה רק אחת הדוגמות להטיה מגדרית שאליה מתייחס דימוי תקרת הזכוכית המעכבת את קידום הקריירה של נשים. הטיה זו מתייחסת לציפיות ולהסדרים המובנים מאליהם, שמקנים יתרון לגברים.

להלן כמה צורות הטיה נוספות שנשים מנהלות נתקלות בהן:

קידום – נשים מתקדמות לעמדות ניהול באמצעות התמדה באותו ארגון. גברים מתקדמים באמצעות מעבר מארגון לארגון, ולכן לגברים יותר הזדמנויות.

חסימת הזדמנויות – קידומן של הנשים מעוכב למרות הכישורים שלהן, הביצועים והתארים המרשימים. כשהן זוכות במשרת ניהול לעתים קרובות ישנה הפחתה בערך המשרה כיוון שאישה נמצאת בה.

גישה מוגבלת למידע – נשים מתקשות להשיג מידע על משרות חדשות שהתפנו בעיקר כאשר מדובר בארגונים אחרים.

זכאות מופחתת – נשים לא תמיד מקבלות את ההטבות שקיבל גבר באותה משרה.

השתקה – מנהלות מהססות להתלונן על אפליה (יזרעאלי, 1997).

תכונות המנהל/ת - המנהיג/ה

סקר שנערך בשנות השבעים בקרב 250 מנהלים בכירים העלה כי רובם הרגישו שעבודתם דרשה את "ראשיהם, אבל לא את לבבותיהם". רבים הביעו את החשש שגילוי אמפתיה כלפי עמיתיהם לעבודה עומד בסתירה ליעדיהם הארגונים (Maccoby, 1976, אצל גולמן, 1997, עמ' 170). Zuboff (שם, שם), פסיכולוגית בבית הספר למנהל עסקים בהרווארד, טוענת שבמאה ה-20 התחוללה בתאגידים מהפכה רדיקלית, ועמה בא שינוי בנוף הרגשי. תקופה ארוכה עמדה בסימן שררה ניהולית של המדרג בתאגידים, הבוס המניפולטיבי זכה להערכה רבה ולתגמולים מתאימים. המדרג הנוקשה הזה החל להתפרק בשנות השמונים, כתוצאה מהלחץ הכפול של הגלובליזציה והטכנולוגיה של המידע. לוחם הגיונגל מסמל את התאגיד בעבר, אלוף היחסים הבין-אישיים מסמל את תאגיד העתיד. האינטליגנצייה הרגשית – הכישורים המסייעים לאנשים לעבוד בהרמוניה – תזכה בשנים הבאות להערכה גוברת והולכת במקום העבודה.

ספרות המחקר שעוסקת בעשור האחרון בנושא של מנהיגות בארגונים מדגישה את המעבר שחל מהמודל הארגוני, שמתואר כ"מודל שולט" המבוסס על הייררכייה וסמכות, למודל האמפתי והמטפח יותר – "המודל המשותף" (Eisler, 1991). שני המודלים מאופיינים בסגנונות מנהיגות שונים לחלוטין. הגדרת המושג מנהיגות וניתוח תפקיד המנהיגה בארגונים מקבלים היום פרספקטיבה כוללת ובין-תחומית. קיים קשר בין אישיותו של המנהיג, תכונותיו ומאפייני התנהגותו לבין צורכיהם ואישיותיהם השונות של מונהגיו, מתוך התייחסות לתרבות הארגונית שבמסגרתה מתפקדים המנהיג ומונהגיו ולסביבה המשתנה תמיד.

ראיונות עם 90 מנהיגים של ארגונים מצטיינים ביעילותם הן בתחום העסקי הן בתחום הציבורי-תרבותי מראים מה מצופה ממנהיג בעל שיעור קומה: על המנהיג לשדר תמונה עתידית אמינה וראלית של הארגון, שתתאר בדרכים רבות תמונה משופרת של הארגון בהשוואה למצבו בהווה. על המנהיג לשדר את תמונת החזון למונהגיו מתוך יצירת התלהבות סוחפת הנושאת בכנפיה את ההולכים אחריו למקומות שלא היו בהם קודם. על המנהיג לתרגם את החזון לתהליכים מנהליים קונקרטיים שבאמצעותם ניתן לממש את החזון (שחר, 1995).

סגנון המנהיגות, על כל מרכיביו, הוא הגורם המשפיע ביותר על שביעות רצונם של המונהגים מתפקידיהם ועל מחויבותם לארגון (Gllisson & Durick, 1988, שם).

Gllisson (1989) בדק אפיוני מנהיגות בקבוצות עבודה בארגונים נותני שירותים כמו שירותים רפואיים, שירותי רווחה, חינוך, שירות לקשישים ולנוער וכו'. הוא מצא שהעובדים העריכו את המנהיגים בקבוצות העבודה לפי שלושה תחומים:

בגרות – מסתגל, בעל יכולת לשתף פעולה, מאורגן, גמיש וסובלני, בעל כושר שיפוט, קשור לבעלי סמכות, בעל חוש הומור, רגיש לאחרים, פותר בעיות.

כוח – מרגיש בנוח עם בעלי סמכות, נוטל אחריות, מגדיר בדייקנות מטרות, בעל אוריינטציה להצלחתו של הארגון.

אינטליגנצייה – בעל אינטליגנצייה פרקטית, בעל יכולת המשגה מופשטת.

Rosener (1990) מאמינה שנשים מפתחות סגנון מנהיגות ייחודי, אינטראקטיבי, המאופיין במספר תכונות ייחודיות:

שיתופיות – סגנון המעודד אנשים בארגון לתרום רעיונות, זמן ואנרגייה באמצעות שיתופם בתהליכים הארגוניים בכל השלבים ובכללם שלב קבלת ההחלטות הסופיות.

חלוקת הכוח והאינפורמציה – היכולת והרצון של נשים מנהיגות לחלוק כוח ואינפורמציה עם אחרים, זאת בניגוד למנהיגים גברים שנוטים בדרך כלל לשמור לעצמם את האינפורמציה מתוך אמונה ש"ידע הוא בסיס לכוח נוסף".

חיזוק הערך העצמי – נשים מנהיגות שנבדקו במחקר של רוזנר טענו שהיכולת לחלוק כוח ואינפורמציה עם המונהגים ושיתופם בקבלת החלטות מעניקה להם תחושה של ערך עצמי, של כבוד וחשיבות בארגון.

במחקר שעשו Eagly & Johnson (אצל שחר, 1995, עמ' 5) נאספו נתונים מ-162 מחקרים על סגנונות מנהיגות, מתוך ניסיון לבחון אם גברים ונשים שונים בסגנונות מנהיגותם. הסגנונות שנבדקו במחקר היו:

1. סגנון משימתי – הממוקד במשימה מול סגנון חברתי – הממוקד בהתייחסות לאנשים.

2. סגנון דמוקרטי – המעניק השפעה לקבוצת העמיתים והכפופים בשלבי קבלת החלטות מול סגנון אוטוקרטי – המבוסס על תפיסה הייררכית אוטוריטיבית של מתן הוראות, סגנון שמרן המאופיין בדרך כלל בהתנהגויות גבריות מיסודן.

נמצא שבתוך ארגונים אין הבדל בין המינים בסגנון המנהיגות המשימתי מול החברתי. באשר לסגנון המנהיגות הדמוקרטי מול האוטוקרטי, נשים אכן בולטות במיוחד בסגנון המנהיגות הדמוקרטי.

לא קראתי מאמר הטוען שאחוז הפרטים בעלי התכונות המאפיינות מנהיגים שונה בקרב גברים ונשים, אך מההיסטוריה האנושית נובע שאחוז קטן מאוד של נשים מימש את פוטנציאל המנהיגות שלו.

מנהיג אינו נולד, כפי שסברו בעבר. יחד עם זאת הוא חייב להיות בעל פוטנציאל מסוים של תכונות שניתנות לטיפול כדי שיוכל להנהיג בהצלחה. מנהלים ניתן לאמן ובדרך זו להגיע לתוצאות ניהול טובות. מנהיגות לעומת זאת יש לטפח. הטיפול כולל חיזוק או בנייה של יכולות בתחום האינטליגנציה הרגשית ועזרה בבניית שיתופי פעולה והתקשרויות אסטרטגיות (שחר, 1995). סגנון המנהיגות המטפח, שבו המנהיג מהווה Role Model למנהיגים צעירים פוטנציאליים, חשוב וחיוני בעיקר בשביל נשים שמפלטות את דרכן לעמדות מנהיגות. נשים, יותר מגברים, זקוקות ל"מופת תפקודי" בדמותה של אישה מנהיגה המסמלת בשביל הצעירות את אפשרויות הפריצה לעמדות כוח. הסיבה לכך נעוצה בתהליכי הסוציאליזציה של בנות צעירות, הסובלות מחסר בולט של מודלים להזדהות בגלל מספרן המועט של הנשים מנהיגות בחברה (הראבן, 1993).

נשים כמנהלות

קיימות שתי תפיסות, שני מודלים שונים ביחס לאישה כמנהלת. המודל האחד הוא מודל השוויון, Equity Model, והמודל השני הוא מודל ההשלמה, Complementary Contribution Model.

על פי מודל השוויון קיימת זהות בין גברים ונשים. התרומות שלהם לחברה זהות. מצפים מנשים להתנהג, להתלבש, לחשוב כמו הגברים שכבר נמצאים בעמדות ניהול בחברה. האפקטיביות של הנשים נמדדת ביחס לגברים. הנורמות הנדרשות הן הנורמות ההיסטוריות, הגבריות. שדה המנהיגות והניהול על פי הקודים החברתיים שייך לגברים ונשים מתפקדות בו כמו במגרש זר. כתוצאה מכך הן מוערכות על פי אותם קריטריונים הכוללים מידע סטטיסטי על נוכחות נשים בכל רמת הייררכייה בחברה, על משכורתן ועל מעמדן.

על פי מודל ההשלמה נשים וגברים שונים אלה מאלה. לכל אחד מהם יש תרומה ייחודית לחברה. התרומות של הנשים והתרומות של הגברים משלימות זו את זו והן ממוקמות באותה דרגת חשיבות והערכה מבחינת החברה. התקדמות העובד על פי מודל זה נמדדת באופן איכותני, בהערכה עד כמה הארגון מאפשר עידוד ותגמול של בני שני המינים על התרומה הייחודית ועל התרומה הסינרגיסטית המבוססת על השונות שביניהם.

קבלת המודל מצריכה שינויים אסטרטגיים בחברה:

1. זיהוי התרומות הייחודיות לכל מין.
2. יצירת תנאים שבהם כל סוג של תרומה ייתכן ויוערך.
3. חיפוש סינרגיזם בין סוגי היכולות והתרומות. (Adler & Izraeli, 1988)

ההיסטוריה של הקפיטליזם מבליטה את הדמות של "המנהל הזכר" אשר בכוח רצונו מסוגל להכניע את סביבתו. קיימות הוכחות מוחצות לכך שסגנון ניהול כוחני זה אינו המועדף בעידן המשק המודרני. בתקופתנו, מנהלי המפעלים בענפים השונים ובעיקר בטכנולוגיה העילית נדרשים לקבל כל הזמן החלטות רבות במגוון רחב מאוד של תחומים כדי לנווט את המפעל. קבלת החלטות אלה אמורה להתבסס על ידע רב-תחומי, רחב היקף, שאדם בודד אינו יכול לרכוש אותו ולשלוט בו. כאן נדרשת עבודת צוות של מומחים. מנהלים השבויים בקונספציה אישית שלהם יחד עם

אווירה ארגונית אשר אינה מאפשרת בחינה משותפת של הדרכים שבהן פועל הארגון עלולים לגרום להתרסקות הארגון.

סוד ההתייעלות טמון דווקא בהתלבטות ובבדיקה המתמדת של מצבים ותפקידים, בפתוחות ובמוכנות להעלות לדיון כל הצעה לשיפור, כל אלטרנטיבה הגיונית בתהליכים הארגוניים.

אפיון נוסף של חברות הטכנולוגיה העילית הוא חשיבותו הרבה של הידע הנמצא בבעלות הפרט לארגון. משקלו הסגולי של הפרט בעצם קיומו של הארגון כה גבוה שמקובל לדבר היום על יחסים בני חלוף בין השניים (אליס ושנקר, 1994).

ברור שמערכת יחסים זו אינה יכולה לדור בכפיפה אחת עם סגנון ניהול מצויאייסטי, שבו המנהל הוא הפוסק היחיד והאחרון בכל סוגיה. העוסקים במשאבי אנוש בחברה המודרנית צריכים לתת את דעתם על רווחת הפרט, להיות מסוגלים ליצור אווירה "מפוגנת" המעודדת מצטיינים.

ניהול שנשלט לפניים בידי אתוס גברי מיוצג יותר ויותר במונחים ובתכונות שהוגדרו באופן מסורתי כנשיים (Fondas, 1997). ספרי ניהול מדגישים את הצורך של מנהלים לוותר על שליטה, לשתף באחריות, להשקיע בהתפתחות היכולת של כפופים, לקדם, להיעזר במקורות ידע אינטואיטיביים ולבנות רשת מערכות יחסים. ספרי ניהול אלה מתפקדים כמוליכים המעבירים את האתוס הנשי למנהלים בשטח.

על פי הסטראוטיפ של האישה בחברתנו נראה שהיא ניחנה בתכונות המתאימות לתפקידי ניהול במצב המורכב הקיים בתקופתנו. הנשים נתפסות כאוהבות שלום, רודפות הבנה, פיקחיות, אומניות המשא ומתן, בעלות יכולת מילולית, סובלניות, לא נרתעות מקבלת עצה, משיתוף פעולה ומעבודת צוות. ברכות, בהבנה וב"פוגון" יש כוח אדיר (טרגרמן, 1992).

ההכרה ביכולותיהן של הנשים מושפעת גם משיקולים כלכליים ודמוגרפיים. לאור העובדה שהמשאב המרכזי של כל תעשיות הטכנולוגיה העילית הוא היכולות האינטלקטואליות של הפרט, ניטשת בין החברות תחרות קשה כדי לזכות בפרטים נחשקים אלה. כיוון שהמאגרים אינם בלתי סופיים נאלצות החברות לכלול בהם גם נשים ובכך להתחיל להתייחס

לנשים כאל משאב יקר ערך שכדאי לחברה ללמוד ולהפיק ממנו את המקסימום ובכך לזכות ביתרון על פני המתחרה.

לכאורה נראה שהמודעות לחשיבות המשאב האינטלקטואלי בעידן החדש טומנת בחובה הבטחה וסיכוי לנשים לתפוס עמדות כפי שהיה ראוי להן על פי חלקן באוכלוסייה, אך אליה וקוץ בה: שיעור הילודה בארצות המתועשות נמוך מאוד. מפאת המחסור בגברים מתאימים חברות אמנם שוכרות נשים לתפקידי ניהול וניתן להן קידום אך המצב הדמוגרפי מדגיש עוד יותר את התפקיד הביולוגי המסורתי שלהן, ללדת ילדים (Antal & Israeli).

נשים מנהלות בישראל

מכלל המועסקים במשלח היד "מנהלים" בארץ מהוות הנשים 22% (9% ב-1978). מתוך 26 אלף נשים מנהלות, 8% הן מנהלות כלליות (מנכ"ליות), 65% הן מנהלות בכירות, ו-27% מנהלות אחרות. מתוך 92 אלף הגברים המנהלים מהווים המנכ"לים שליש (אחוז גבוה פי ארבעה מאחוז המנכ"ליות בקרב הנשים המנהלות), 45% הם מנהלים בכירים ו-21% מנהלים אחרים (נשים וגברים בראי הסטטיסטיקה, 2000).

ארבע התפתחויות הביאו לכניסת נשים לתחום הניהול:

הגידול בכוח העבודה הנשי.

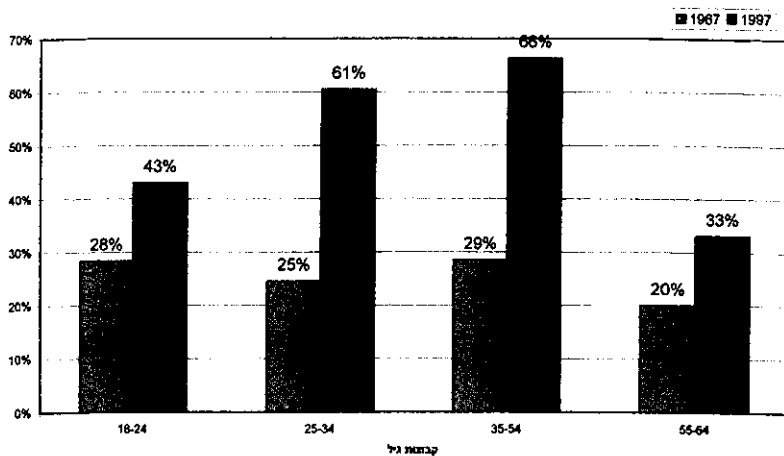
העניין הגובר שגילו נשים בפיתוח קריירה.

האקדמיזציה של הניהול.

הבידול של התמחויות ניהוליות.

הגידול בכוח העבודה הנשי בישראל: ב-30 השנים האחרונות חלה עלייה מרשימה בהשתתפות נשים בכוח העבודה האזרחי. לוח 1 משווה את השתתפותן של נשים נשואות בכוח העבודה האזרחי בין השנים 1967-1997. הנתונים מצביעים על שלוש מגמות חשובות: עלייה בשיעור ההשתתפות של נשים בכוח העבודה, הקטנת ההשפעה השלילית של אימהות על השתתפות בכוח העבודה, מחויבות רבה יותר לתעסוקה לאורך החיים. לוח 2 מראה את ההשפעה המשתנה של נוכחות ילדים בבית על תעסוקת נשים. לוח 3 מראה את כוח העבודה לפי שנות לימוד ומין. מהנתונים נובע שככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר כך עולה הסבירות שהאישה תיכלל בכוח העבודה. בקרב בעלות 13 שנות השכלה ומעלה, שיעור ההשתתפות בכוח העבודה אף גבוה יותר משל הגברים (יזרעאלי, 1999).

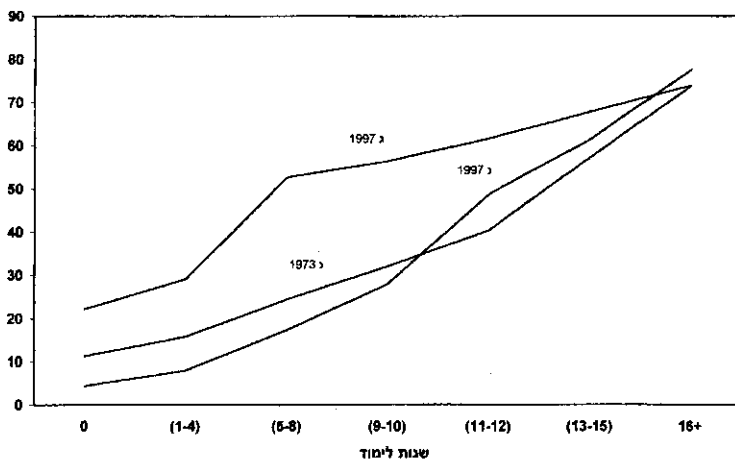
לוח 1: נשים נשואות - בכוח העבודה האזרחי, לפי גיל (1997-1967)



מקור: השנתון הסטטיסטי לישראל 1998, לוח 12.5
 הערה: הנתונים מעוגלים.

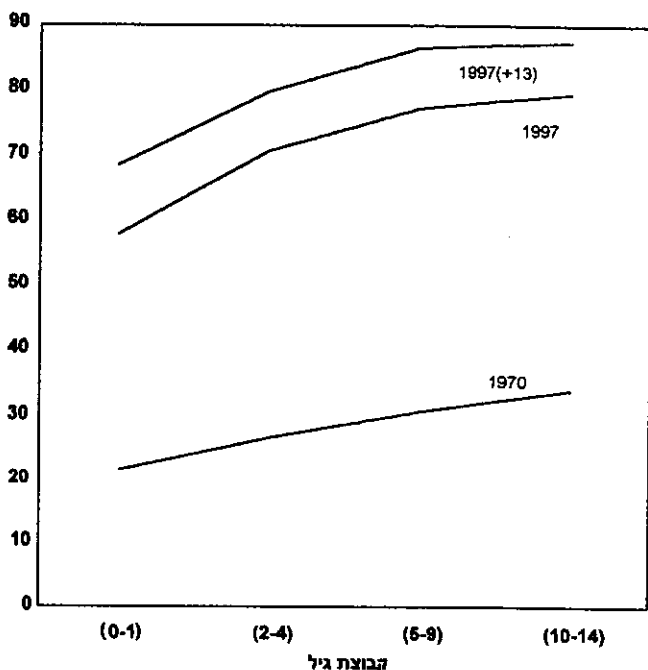
לוח 2:

יהודיות לא רווקות בכוח העבודה לפי גיל הילד הצעיר (1997; 1970)



מקור: השנתון הסטטיסטי 1998, לוח 12.6

לוח 3: כוח העבודה לפי שנות לימוד ומין (1973; 1997)



מקור: השנתון הסטטיסטי 1998, לוח 12.4

העניין הגובר של נשים בפיתוח קריירה: קריירות נבדלות מעבודה בכך שהן תובעניות יותר אבל מעניקות גם יותר סיכויים לקידום. ההצהרה של נשים כי "העבודה מחוץ לבית אינה נופלת בחשיבותה מהטיפול בילדים צעירים" היא עדות לשינוי תפיסה.

הדור החדש של מנהלות נבדל מהדור הקודם שהתאים את המעורבות בעבודה לדרישות המשפחה. הנשים הצעירות כיום מנסות לסגל את תכניותיהן בתחום המשפחה לשאיפותיהן בתחום הקריירה. הן נישאות בגיל מאוחר יותר ויולדות פחות ילדים. נשות הדור הקודם התחילו את הקריירה כעובדות זוטרות בתפקידים פקידותיים או במקצועות חופשיים ופילסו דרך למעלה באטיות. המנהלות מהדור החדש, לעומתן, נכנסות

לארגון אחרי לימודים אוניברסיטאיים ומתוך שאיפה ברורה לטפס בסולם הדרגות. הן שאפתניות ומייחסות חשיבות לתגמול כלכלי (Bacchi, אצל יזרעאלי, 1999).

הנשים צריכות להתמודד עם העובדה שניהול כעיסוק מתאים יותר לאורח החיים הגברי: ניהול קריירה רצופה, זמינות פיזית במשך שעות ארוכות ביום.

הנורמות החברתיות עדיין מגדירות את הנשים, ולא את הגברים, כאחראיות העיקריות לניהול משק הבית. נתון זה משתקף בעובדה שנשים עובדות בשכר פחות שעות מגברים, וכ-42% מהנשים – לעומת 19% מהגברים – עובדות במשרה חלקית.

האקדמיזציה של הניהול: עד שנות ה-60, מפאת החשיבות של שיקולים פוליטיים במינוי אנשים למשרות בכירות במשק הממשלתי וההסתדרותי, נמנע פיתוח גרעין מנהלים בעלי הכשרה מתאימה. חברות מפלגה פעילות, שהיו מעטות ממילא, הופנו למשרות ניהוליות בתוך המגזר הנשי – כלומר ארגוני הנשים.

בשלהי שנות ה-60 צמצמו גורמים אחדים את פלישת הפוליטיקה המפלגתית לגיוס מנהלים. במקביל, תחרות עם השוק הבין-לאומי הפעילה לחץ על המגזר העסקי והביאה להכרה בדרישות מקצועיות מדרגי ניהול. הניהול חדר כמקצוע לאקדמיה והשכלה אוניברסיטאית התחילה להיתפס כהון אנושי נדרש.

האקדמיזציה של הניהול והדגש על ידע מקצועי ומיומנות כבסיסים לגיטימיים לסמכות ניהולית העניקו לנשים שדרת ניווד חשובה. האוניברסיטאות סיפקו להן תעודות שיעידו על סמכותן המקצועית. הנשים ניצלו את ההשכלה האקדמית לניוד מקצועי (יזרעאלי, 1997).

הבידול התפקודי בניהול והתפתחותן של התמחויות: התרחבותן המהירה של התמחויות בתוך הניהול והחשיבות הגבוהה יותר שמיוחסת לכישורים מקצועיים סייעו לכניסת נשים בעיקר לתפקידי מטה שבהם יש להן סמכות מקצועית ניכרת אבל כוח ממשי מועט יחסית.

הולצמן ויזרעאלי (יזרעאלי, 1999) בדקו את הסיבות לכניסתן המואצת של נשים לרפואה פנימית ב-20 השנים האחרונות, לעומת אי השינוי בכניסת נשים לגינקולוגיה באותן שנים. התברר ששתי ההתמחויות עברו תהליך התפתחות שונה. הרפואה הפנימית התפתחה באמצעות בידול – התפתחויות עתירות טכנולוגיה המבוססות על רפואה פנימית, כגון קרדיולוגיה וגסטרו-אנדוקרינולוגיה, נפרדו מהרפואה הפנימית והותירו ענף המטפל בעיקר באוכלוסייה זקנה הסובלת ממחלות כרוניות ולפיכך בעלת סטטוס נמוך. שינויים אלה פגעו בקרנה של הרפואה הפנימית ועשו אותה אטרקטיבית פחות לגברים. המחסור שנוצר פתח תחום זה לגידול לא פרופורציונלי בייצוג הנשים בתחום. תחום הגינקולוגיה והמיילדות צמח מתוך שילוב התמחויות עתירות טכנולוגיה חדשות שנוספו אליו. התמחויות אלה נותרו בתחום וסיפקו לרופאים גברים מגוון אפשרויות עתירות רווח.

אסטרטגיות לקראת שינוי

בשני העשורים האחרונים נקטו הנשים כמה נתיבים אסטרטגיים לקידומן בעולם העבודה בארץ.

1. ההישגים המרשימים ביותר שהשיגו נשים בארץ בתחום השכר בדור האחרון היו בעקבות כמה שביתות שקיימו איגודים מקצועיים שהיה בהם רוב לנשים גם בתוך המנהיגות: ארגוני האחות, המורים, הרוקחים, העובדים הסוציאליים ועובדי המשק בבתי החולים שבתו נגד השחיקה בשכר העובדים. הם פעלו בנפרד מההסתדרות – הארגון שהיה אמור להגן עליהם ולמעשה מנע מהם לפעול למען עצמם ודאג בעיקר לאיגודים עתירי גברים. חולשתה של ההסתדרות באמצע שנות התשעים אפשרה לאיגודים ה"נשיים" לפעול פעולה עצמאית.
2. פעילות דרך הנתיב הפוליטי משפטי. בשנות התשעים נעזרו הנשים בחקיקה ובבג"ץ כדי לאלץ את הגברים בעמדות הכוח לפתוח להן פתח. שורת הניצחונות כללה חיוב שרים למנות נשים לדירקטוריונים של חברות ממשלתיות, חיוב הצבא להרשות לנשים לעמוד במבחני כניסה לקורס טיס, חיוב חברת "אל-על" לשכור טייסת וחיוב משרד העבודה והרווחה לערוך חיפוש רציני אחר אישה מתאימה לתפקיד סמנכ"ל הביטוח הלאומי. התוצאות החיוביות לנשים מהתביעות שהוגשו לבג"ץ הגבירו את המודעות של המעבידים במגזר הציבורי לצורך בייצוג נשי.

3. הכשרה לקראת תפקידי ניהול. אוכלוסייה גדלה והולכת של נשים, המבקשת להתקדם, הולידה תעשייה שלמה של קורסים וקבוצות תמיכה שנועדו לסייע לנשים למקם את עצמן מחדש בעולם העסקים. היזמות להקמת פורומים ומסגרות אחרות לנשים הרוצות להתקדם בקריירה באו מכיוונים מגוונים – קורסים למנהלות של המרכז הישראלי לניהול, האוניברסיטה הפתוחה, ארגון "מען" ופורום "לידי גלובס", קורס הדירקטורים של נעמ"ת.

בשנות התשעים הורחבה הרשימה. ארגונים אלה מדגישים את הרישות בין נשים כאמצעי להשגת מטרות (יזרעאלי, 1999).

ביבליוגרפיה

- אליס, שי ושנקר, עי (1994). מותו של "איש הארגון": יחסים בני חלוף
בבריתות אסטרטגיות, אקזקיוטיב.
- גולמן, די (1997). אינטליגנציה רגשית, הוצאת מטר.
- הראבן, שי (1993). "מנהיגות כריזמטית והיפוכה", מדור תרבות, ספרות
ואמנות, ידיעות אחרונות, 1 באוקטובר 1993.
- זרגרמן, יי (1992). "יתכונות נשיות טובות למנהל", מינהלון, 26, עמ' 11-
12.
- זרעאלי, די (1997). "מנהלות בישראל", מתוך: עי מאור (עורכת), נשים
הכוח העולה, הוצאת ספריית הפועלים, עמ' 56-75.
- זרעאלי, די (1999). "המגדור בעולם העבודה", מתוך: גי רוזן (עורך), מין
מגדר פוליטיקה, הוצאת הקיבוץ המאוחד, עמ' 167-215.
- לירן, ני ווסטמן, מי (1997). "קידום הנשים בעסקים", מתוך: עי מאור
(עורכת), נשים הכוח העולה, הוצאת ספריית הפועלים, עמ' 145-159.
- מאור, עי (1997). "הצלחת הנשים – ראוייה וכדאית לכולנו!", מתוך:
עי מאור (עורכת), נשים הכוח העולה, הוצאת ספריית הפועלים, עמ'
12-7.
- נשים וגברים בראי הסטטיסטיקה (מרס 2000), הלשכה המרכזית
לסטטיסטיקה.
- סקר כוחות הוראה בחינוך היסודי והעל-יסודי (תשנ"ח, 1997/98), הלשכה
המרכזית לסטטיסטיקה, פרסום מס' 1143.
- רוזן, אי (1997). "התרבות הגברית ומעמד נשים בטכנולוגיה". מתוך:
עי מאור (עורכת), נשים הכוח העולה, הוצאת ספריית הפועלים, עמ'
124-137.

שחר, ר' (1995). "מנהיגות של נשים וגברים בארגונים: הדמיון והשוני", מתוך: נשים כמנהיגות, חלק א', אוניברסיטת בר-אילן, עמ' 4-10.

Acker, J. (1990). "Hierarchies. Jobs, Bodies", *Gender and Society* 4, 139-158.

Acker, J. (1992). "Gendering Organizational Theory", In: A.J. Mills and P. Tancred (Eds.), *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park, CA: Sage Publications. pp. 35-58.

Adler, N.J. & Izraeli, D.N. (1988). "Women in management worldwide", In: N.J. Adler & D. N. Izraeli (Eds.), *Women in management worldwide*, New York: M.E. Sharpe. pp. 3-16.

Antal, A. B. & Izraeli, D.N. "A Global comparison of women in management: Women managers in their homelands and as expatriate", In: Ellen A. Fagenson (Ed.), *Women in Management*. pp. 52-96.

Eisler, R. (1991). "Women, Men and Management: Redesigning our Future", *Future*, January\February, 3-18.

Fondas, N. (1997). "Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings", *Academy of Management Review* 22, 257-282.

Glisson, C. (1989). "The Effect of Leadership on Workers in Human Services Organization", *Administration in Social Work*, Vol. 13, No. 3\4, 99-116.

Rosner, B. J. (1990). "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.