מכון ון ליר בירושלים
THE VAN LEER JERUSALEM INSTITUTE
معهد فان لير في القدس

שווית • WIPS
המרכז לקידום נשים בזירה הציבורית

HEINRICH BÖLL STIFTUNG
ישראל

מפרקטיקה מגדרית לפרקטיקה של שוויון

מדריך למשתמשת

הדס בן אליהו זאב לרר

From Gendered Practice to Practice of Equality
A Field Guide

Hadass Ben Eliyahu Zeev Lerer

עורכת לשון: חמוטל לרנר
מפיקה אחראית: יונה רצון

פיתוחו ופרסומו של מסמך זה התאפשרו הודות לתמיכתה הנדיבה של קרן הייניריך בל בישראל

© תשע"ה-2015, הוצאת מכון ון ליר
עיצוב וסדר: סטודיו רמי וז'קי, ירושלים
נדפס בדפוס פרינטיב

שוות - המרכז לקידום נשים בזירה הציבורית הוקם במכון ון ליר בירושלים בסוף שנת 2009 בתמיכת קרן דפנה מייסודה של פרופ' דפנה יזרעאלי ז"ל. המרכז קם מתוך מחויבות לרעיון ההטמעה של חשיבה מגדרית כאסטרטגיה כוללת לקידום מעמדן הדמוקרטי והאזרחי של נשים מקבוצות שונות. עמדה זו מבקשת להוציא את סוגיית האי־שוויון המגדרי מתחום אחריותן הבלעדית של נשים, ולנסחה מחדש כתפיסת עולם חברתית כללית הנוגעת לגברים ולנשים כאחד, ולסדרי החברה בישראל בכלל. שוות שם לו למטרה להפוך את המושגים של שוויון מגדרי לחלק בלתי נפרד מהחשיבה ומהפעולה של קובעי המדיניות והמתכננים בכל תחומי החיים.

שוות - המרכז לקידום נשים בזירה הציבורית עוסק במחקר, מציע חשיבה אסטרטגית ויוזם פרויקטים ותוכניות בתחומים הנוגעים להטמעה של חשיבה מגדרית ולשוויון מגדרי בישראל. מקימות שוות חותרות להופכו למסגרת שמפגישה בין ארגוני שטח, חוקרות/ים, מחוקקות/ים ומקבלי/ות החלטות, מתוך תקווה שהדיאלוג והחשיבה המשותפת ישמשו מקור מידע, הנחיה וניסיון מקצועי ומחקרי לכל המעוניינים בקידום שוויון וחשיבה מגדריים בישראל. יתרה מזו, שוות פועל לקידום אסטרטגיות שמטרתן לרכז את המאמץ ואת ההשפעה של הפעולה החברתית למען נשים ולמען קידום מגדרי ביצירת קשרים בין ארגוני שטח לבין קובעי מדיניות, חקיקה ושינוי חברתי רחב.

חברות הנהלת שוות הן: פרופ' חנה הרצוג, פרופ' נעמי חזן, רונה ברייר־גארב, הדס בן אליהו.

תוכן העניינים

א. הקדמה	7
ב. הנחות יסוד של שינוי מגדרי בארגונים	9
ג. מתודולוגיה של שינוי מגדרי בארגונים	15
ד. סוֹכנוֹת השינוי בתהליך	33
ה. סיכום	35
רשימת המקורות	37

א. הקדמה

כמעט מדי יום מתפרסמים בכלי התקשורת נתונים על אודות פערים בין גברים ונשים בשוק העבודה. הנתונים מתארים הבדלי שכר במגזרים שונים, נוכחות של נשים בדרגים בכירים בארגונים ובמוקדי כוח או היעדרות מהם, ואף נתונים על אודות הטרדה מינית. הסטטיסטיקה, הגרפים והטבלאות לגבי ישראל ולגבי מדינות רבות נוספות הם עדות חוזרת ונשנית לכך שנשים, כקבוצה, נמצאות במעמד מוחלש בשוק העבודה ומפיקות פחות תועלת מנוכחותן ומפעילותן בו ובארגונים שבהם הן עובדות.[1] מעבר לנתונים הסטטיסטיים קיימת גם ההתרחשות היום-יומית במקומות העבודה עצמם, והאופן שבו נשים מתארות מנקודת מבטן כיצד לעתים קרובות הארגונים שבהם הן מועסקות נחווים על ידן כפוגעניים, כמסבים מצוקה וכמייצרים תחושות של שוליות או נחיתות יום-יומית. החוויה היום-יומית הזו היא נקודת המוצא של "שוות בארגונים" להבנת המציאות של נשים בשוק העבודה ובחייהן התעסוקתיים, ובסיס לפעולה וליצירת שינוי. זאת מתוך שאיפה למציאות שבה נשים הן משתתפות שוות מעמד ושוות ערך בשוק העבודה ונהנות באופן שווה מהתגמולים, מהכוח ומהסיפוק הכרוכים בהשתתפות בו; ומתוך אמונה כי הדרך להגשמת חזון זה עוברת דרך רשת רחבה של התארגנויות נשים הפועלות ביחד, בצורה שיטתית ומושכלת, על מנת לשנות פרקטיקות מגדריות מוחשיות וקונקרטיות המגבילות אותן בסביבת עבודתן.

במהלך השנים פותחו תוכניות רבות לשיפור מעמדן של נשים בעולם התעסוקה. רבות מהן ממוקדות בהקניית כלים לנשים על מנת שיוכלו לתפקד טוב יותר ולהצליח ב"מגרשים הארגוניים" הניטרליים לכאורה, אשר בפועל הם גבריים. ייחודה של תוכנית "שוות בארגונים" הוא בכך שהיא ממוקדת בשינוי המגרשים הארגוניים עצמם: המבנים, דפוסי הפעולה והפרקטיקות המדירים נשים מעמדות כוח והשפעה, מהישגים ומתחושות של סיפוק ומשמעות בארגונים שונים. התוכנית פועלת להעצים נשים לאו דווקא באמצעות מתן כלים להסתגלות ולהתאמה לכללי המשחק הקיימים, אלא באמצעות מתן כלים לפעולה חברתית מעצימה לשינוי כללי המשחק הארגוניים עצמם, כך שיהפכו למכבדים, שוויוניים ומעצימים עבור נשים.

מטרת המסמך הנוכחי היא להציג את מודל הפעולה של "שוות בארגונים" ואת הרציונל והנחות היסוד העומדים בבסיסו, על מנת לספק שפה משותפת ובסיס ידע לפעילות. מודל הפעולה מסתמך על הניסיון שנצבר בשנים האחרונות במגוון קבוצות ופורומים של "שוות בארגונים" שפועלים

1 הפער המגדרי בשוק העבודה ובתחומי חיים רבים נוספים מוצג בפירוט במדד המגדר של "שוות" (צמרת-קרצ'ר 2015). כמו כן ראו יזרעאלי 1999, Baron and Bielby 1980

במסגרת התוכנית, על ניתוחי מקרה ועל הספרות המחקרית הקיימת בתחום.[2] בחלקו הראשון של המסמך נציג את הנחות היסוד העומדות בבסיס מודל הפעולה לשינוי מגדרי שאנו מציעות. נענה על שאלות מרכזיות כמו: מדוע חשוב לשנות ארגונים "מבפנים"? למה להסתמך על פעולה קולקטיבית של נשים? מדוע להתמקד בפרקטיקות מגדריות?

בחלקו השני של המסמך נעמוד על התרגום של הנחות היסוד התיאורטיות למתודולוגיה של שינוי מגדרי בארגונים. נגדיר את המושגים העיקריים ששימשו בעבודת הקבוצות ונציג את מודל הפעולה לקידום ולמימוש של שינוי מגדרי, תוך פירוט הצעדים המעשיים. בחלק זה נעסוק גם בסדרה של סוגיות יישומיות על בסיס הלמידה המצטברת בקבוצות הפעולה השונות.

לאורכו של המסמך שזורות הגדרות של המושגים המרכזיים שמשמשים אותנו בתיאור מודל הפעולה. מושגים אלו הם חלק מהשפה הפנימית המשותפת לקבוצות הפעולה והם בסיס להבנת מודל הפעולה והמהלכים במסגרתו.

ברצוננו להודות למי שתומכות ותומכים בתוכנית זה מספר שנים: "שוות בארגונים" לא הייתה יכולה להתפתח ולהתקדם ללא האמונה, הגיבוי והתמיכה של קרן היינריך בל בישראל, כמו גם של התוכנית ללימודי מגדר באוניברסיטת תל אביב ושל מכון ון ליר בירושלים.

תודה מיוחדת לצוות **שוות** - פרופ' חנה הרצוג, פרופ' נעמי חזן ורונה ברייר־גארב, על החשיבה המשותפת ותרומתן לפיתוח הפרויקט.

2 להרחבה על המקורות התיאורטיים העומדים בבסיס מודל הפעולה ראו Lerer and Ben-Eliyahu 2011.

ב. הנחות יסוד של שינוי מגדרי בארגונים

מודל הפעולה לשינוי מגדרי של "שוות בארגונים" מושתת על כמה הנחות יסוד: ראשית, ארגונים הם הזירה המרכזית לייצור מגדר, ולכן הם גם האובייקט המרכזי לשינוי. שנית, הפרקטיקה המגדרית המדירה היא לבנת היסוד של המציאות המגדרית בארגונים, ולכן היא גם המושא הראשי לשינוי. שלישית, שינוי מגדרי בארגונים הוא שינוי ביחסי הכוח אשר מתחזקים ומשמרים את הפרקטיקות המגדריות לאורך זמן. רביעית, נשים הן סוכנות השינוי הראשיות, וחמישית, שינוי מגדרי אפקטיבי מצריך פעולה קולקטיבית, פנים-ארגונית ומתוכננת, היוצאת מתוך הבנה של מערכי כוח ארגוניים ומתמודדת אִתם באופן מושכל ומחושב. להלן נרחיב ונפרט כל אחת מהנחות יסוד אלו.

1. ארגונים הם זירות עיקריות לשינוי מגדרי

בחברה המודרנית, מאז המהפכה התעשייתית, הסביבה החברתית היא סביבה ארגונית, ורוב חיינו מתנהלים בתוך סביבות ארגוניות שונות וכחלק מהן. התווך הארגוני הוא התווך שדרכו אנו חוות את המציאות החברתית, מעצבות זהויות ומקבלות וממשות הזדמנויות, וזאת במגוון רחב של ארגונים, בספֵרה הציבורית ובספרה הפרטית - המשפחה, גן הילדים, הפארק השכונתי, הסופרמרקט, בית הספר, האוניברסיטה, הצבא ובית הכנסת, וכמובן הארגונים שבהם אנחנו עובדות או שואפות לעבוד. עובדה זו הופכת את הארגונים לזירה מגדרית קריטית. אפשר לומר כי ארגונים הם הזירה שבה המגדר נוצר, קורה ומתרחש. אם אנחנו מבינות מגדר כתרגום החברתי של הבדלים ביולוגיים לזהויות, עמדות ויחסי כוח - הרי שתרגום זה מתרחש במידה רבה בתוך ועל ידי ארגונים. למעשה, כפי שטוענת ג'ואן אקר (Acker 1990), המגדר הוא עיקרון מארגן של הארגונים עצמם.

מסיבה זו, הנחת יסוד ראשית שלנו היא כי ארגונים הם זירה מרכזית לפעולה לקידום שינוי מגדרי. אם ברצוננו לשנות את המציאות, את יחסי הכוח ואת החוויה היום-יומית של נשים, הרי שכל אלה מתרחשים בתוך ארגונים ונוצרים על ידם, ועל מנת לשנותם יש לשנות את הארגונים עצמם.

2. הפרקטיקה המגדרית המדירה היא האובייקט לשינוי

מסורת ארוכה של עיון פמיניסטי השכילה לזהות בצורה חדה את מנגנוני הכוח וההסדרים החברתיים אשר מכוננים את מקומן וזהותן של נשים בזירות חברתיות שונות. הגישות התיאורטיות הקיימות מציעות הסברים שונים באשר למקורות של הכוח, של השליטה ושל ההדרה שנשים חוות, ומציעות מוקדים שונים למאבק ולשינוי חברתי ביחס אליהם (ראו למשל Meyerson and Kolb 2000).

התיאוריות מצביעות על כוחות גדולים, לעתים מופשטים, המעצבים את המקום והמעמד של נשים, כגון היעדר זכויות, ניצול כלכלי, פטריארכיה או סקסואליזציה של יחסי שליטה. ההתייחסות ל"כוחות גדולים" כמוקד לפעולה חברתית לשינוי ולקידום שוויון מגדרי סובלת מכמה חסרונות. ראשית, הכוח הגדול הוא ברוב המקרים מופשט ולא מוחשי, ולכן חמקמק וקשה לזיהוי בחיי היום-יום - כיצד אפשר לפגוש סוציאליזציה? היכן המבנה החברתי? שנית, הכוח הגדול יכול להיתפס כדטרמיניסטי וחובק כול, ולכן קיים חוסר איזון משתק בין כוחו הגדול לבין יכולת הפעולה של הסוכנת. ולבסוף, בגלל הבדלי הגישות ואף המחלוקות בין זרמים פמיניסטיים שונים, הכוח הגדול מקשה על יצירת מכנה משותף רחב לפעולה. לאור כל אלה קשה לנשים שאינן סוכנות שינוי מקצועיות להתגייס ולפעול במאבקי שוויון: השיתוק, החמקמקות והמחלוקות מקשים על יצירת מוקד ברור ומוסכם לשינוי.

בעקבות המסורת התיאורטית הפילוסופית הרחבה של ברונו לאטור (Latour 1987; 2005) והגישה של ג'ואן אקר ושל חוקרות נוספות למגדר בארגונים (Acker 1990; Yancey Martin 2006), אנו מציעות את "הפרקטיקה המגדרית המדירה" כמוקד קונקרטי לפעולה לשינוי מגדרי. הפרקטיקה המגדרית המדירה (EGP - Exclusionary Gendered Practice) מוגדרת כדפוס פעולה קבוע וחוזר ונשנה מעבר לארגונים, סיטואציות, זמנים ושחקנים, אשר מייצר באופן שגרתי הבדלים בין גברים ונשים. הבדלים אלו מייצרים היררכיות אשר מציבות גברים בעמדות יתרון ביחס לנשים.

הפרקטיקה המגדרית המדירה היא תבנית פעולה ארגונית היוצרת באופן שגרתי וחוזר ונשנה הבדל בין נשים וגברים, אשר השלכותיו ממקמות נשים (או קבוצת נשים מסוימת) במקום שולי, נחות ומוחלש בהשוואה לגברים (או לקבוצת גברים מסוימת). הדוגמאות לפרקטיקות מגדריות מדירות הן רבות מספור, ובהן היעדרות כמעט מוחלטת של נשים מדרגי ההנהלה הבכירים של הארגון; היחשפות של נשים להערות על הופעתן החיצונית או לבדיחות בעלות אופי מיני בישיבות מקצועיות; או קיום ישיבות הצוות הקבועות בשעות הערב. תבנית או דפוס פעולה הם פרקטיקה כאשר הם מתקיימים בצורה שגרתית, מעבר למקום ולזמן נתונים, על ידי שחקנים שונים ובזמנים שונים.

ההבדל שהפרקטיקה יוצרת בין גברים ונשים יכול לבוא לידי ביטוי בממדים מוחשיים (היעדר ייצוג, שכר, סמכויות), בממדים סמליים (יוקרה מקצועית, מעמד חברתי) ואף בממדים רגשיים (מבוכה, תסכול). ההשלכות של ההבדלים יכולות להיות מדירות הן במובנים של הגבלה, שלילת הזדמנות או תגמול מופחת והן במובנים של זהות מוחלשת, תחושת נחיתות וביטחון וערך עצמי מופחתים.

הפרקטיקה מורכבת בדרך כלל מתבנית קבועה של יחסים בין שחקנים (אקטנטים) אנושיים (אנשים, בעלי תפקידים) ולא אנושיים (אביזרים, מכשירים, מקומות, כללים, חוקים, נתונים, סמלים, דימויים).

ההבדלים המגדריים שיוצרת הפרקטיקה יכולים לבוא לידי ביטוי באופנים שונים ומגוונים, כגון היעדרות של נשים מזירות מתגמלות ויוקרתיות או נוכחות פחותה בהן, הבדלים בחלוקת תפקידים, סמכויות או מטלות, הבדלים באופן ובתוכן של העבודה עצמה, בפיזור האחריות, הסמכות והכוח ובמיקום המרחבי, הבדלים בדפוסי התנהגות ותקשורת בסיטואציות ובאינטראקציות נפוצות או באופן השימוש בציוד ובאמצעים. הבדלים אלה בין גברים ונשים הופכים פרקטיקות ארגוניות שהן לכאורה ניטרליות לפרקטיקות מגדריות.

אולם, על מנת שפרקטיקה מגדרית תיחשב למדירה עלינו להיווכח כי להבדלים הנוצרים יש השלכות ומשמעויות היררכיות. ההשלכות ההיררכיות יכולות גם הן לבוא לידי ביטוי במגוון ממדים: הזדמנויות מוגבלות או חסומות, תגמול, כוח או יוקרה מופחתים, אוטונומיה והשפעה מצומצמות, חוסר יכולת לממש פוטנציאל, תחושות של קושי, חוסר נוחות, מבוכה, מצוקה, תסכול או השפלה, והפנמה של זהות מוחלשת, נחותה, פגומה או בלתי ראויה.

בעקבות אקר (Acker 2006) ועל בסיס הניסיון שצברנו, אפשר לומר כי את הפרקטיקות המגדריות המדירות יש לחפש בכל הרמות והביטויים של הארגון. הן קיימות ברמה המבנית: כללים וחוקים פורמליים, סידורי העבודה והתהליכים הארגוניים השגורים; הן קיימות ברמה התרבותית כסמלים, דימויים, משמעויות וכללים בלתי פורמליים; הן קיימות ביחסים בין-אישיים ובתסריטים המנחים אינטראקציות יום-יומיות בין אנשים בארגון; והן קיימות ברמת הזהויות המופנמות והייצוגים הפנימיים של נשיות וגבריות, שאיפות ותפיסה של הזדמנויות ושל העצמי.

אנו סבורות כי פרקטיקות אלו הן החומר שממנו עשוי המגדר, שכן המגדר מכונן ומיוצר באמצעות ההבחנות ההיררכיות בין גברים ונשים אשר נתונים ומשתתפים בפרקטיקות ארגוניות מוחשיות ויום-יומיות. במובן שטבע לאטור, פרקטיקות אלו הן התרגום של הכוחות הגדולים, המופשטים והתיאורטיים לחיי היום-יום של נשים וגברים. כלומר בחיי היומיום איננו פוגשים פטריארכיה, זכויות, סקסואליזציה, ספרה פרטית וספרה ציבורית, אלא את האופנים שבהם אלה באים לידי ביטוי מוחשי בפרקטיקות שגורות, קבועות, לרוב שקופות ומובנות מאליהן.

לשיטתנו, הפרקטיקה המגדרית המדירה היא האובייקט שיש לזהות ושיש לשנות בפעולה חברתית לשינוי מגדרי בארגונים. במובן זה, הפרקטיקה המגדרית המדירה היא לבנת היסוד בכל מהלך או מאמץ לקידום שוויון מגדרי בארגונים. לכן, שינוי מגדרי הוא שינוי הכולל ביטול או הסרה של פרקטיקה מגדרית מדירה לטובת פרקטיקה חלופית, מכלילה ושוויונית.

מהניסיון הנצבר, נשים מזהות בקלות ובצורה מגוונת ועשירה פרקטיקות מגדריות מדירות שהן חוות בסביבות הארגוניות שבהן הן נתונות. זיהוי זה מאפשר פעולה לשינוי שהיא קונקרטית וממוקדת בהקשר מציאותי. הוא מאפשר למפות שחקנים, כוחות ותהליכים קונקרטיים ואמיתיים

שאפשר לגייס ושעליהם אפשר להשפיע על מנת להשיג שינוי מגדרי. הזיהוי של הפרקטיקות גם מאפשר לנשים להתחבר ולהתגייס ביתר קלות לפעולה משותפת לשינוי ואף להזדהות עמה יותר.

ההתמקדות בפרקטיקות מגדריות מדירות מאפשרת גם להימנע מהמחלוקות ומהקונפליקטים הקיימים לעתים בין הדוגלות בגישות פמיניסטיות שונות. ההתבססות על פרקטיקות אלו מקדמת סולידריות, שיתוף פעולה ויצירת מכנה משותף בין סוכנות שינוי סביב פרקטיקות מוחשיות אשר כל אחת יכולה למצוא בהן את התיאוריה והפרשנות שלה. ההתמקדות בפרקטיקה אינה מבטלת את החשיבות של העיון התיאורטי והאידיאולוגי, אך במכוון מצמצמת או מנטרלת אותו כך שתתאפשר יצירת בסיס משותף לפעולה סולידרית בקרב סוכנות השינוי.

3. שינוי מגדרי הוא שינוי ביחסי הכוח סביב פרקטיקות מגדריות

אפשר להתייחס לפרקטיקות מגדריות מדירות בארגונים כאל מה שברונו לאטור כינה "קופסאות שחורות": דפוסי פעולה שהופכים לשגורים, טבעיים ושקופים עד שאיש אינו מטיל בהם ספק, והופכים לעובדות בלתי מעורערות במציאות הארגונית. ההפיכה של פרקטיקה לעובדה חברתית שקופה, כמו גם תחזוקתה ושמירתה כעובדה טבעית, הן תהליך כוחני: לפני שפרקטיקה מתקבעת כמציאות חברתית יש קבוצות, שחקנים, מחלוקות ואינטרסים הנמצאים בעימות המוכרע בתהליכים כוחניים, עד שהפרקטיקה מתקבעת כקופסה שחורה המסתירה את התהליך החברתי והכוחני שיצר אותה ואף את פעולתו של הכוח ששומר עליה סגורה. כוח זה נחשף רק כאשר נעשה ניסיון לפתוח את הקופסאות השחורות, כלומר כאשר יש ערעור על האופן השגור שבו מתנהלים הדברים ומאמץ להציע לו חלופות. במצב כזה, ודרך המחלוקות והוויכוחים סביב השינוי, נחשפים השחקנים, קרי הכוחות בעלי העניין בשימור או בשינוי המצב הקיים.

ברונו לאטור טבע את המושג **קופסאות שחורות** על מנת לתאר "עובדות" שנויות במחלוקת שנעשות שגורות, טבעיות ושקופות עד שאיש אינו מטיל בהן ספק והן הופכות לעובדות בלתי מעורערות במציאות חיינו (Latour 1987). בספרו *Science in Action* מציין לאטור את המצאת מנוע הדיזל כדוגמה לקופסה שחורה - הוא מתאר כיצד לפני שמנוע הדיזל היה "מובן מאליו" הוא היה רק אופציה אחת, בלתי יציבה ובלתי מגובשת מבין כמה אפשרויות, וכיצד הפך לעובדה קיימת ולמובן מאליו לאחר תהליך ארוך של מחלוקות ומאבקי כוח ואינטרסים בין גופים כלכליים, מעבדות מדעיות, סוכנויות ממשלתיות, יצרני כלי תחבורה וגורמים נוספים.

"עובדות" אלו אינן חייבות להיות חפצים מוחשיים אלא יכולות להיות גם דפוסי פעולה, טענות וקביעות מדעיות, אביזרים או כלים, ואף מבנים חברתיים שהם חלק בלתי נפרד מחיינו ואנחנו מקבלות אותם כמובנים מאליהם, כנכונים, מתאימים וטבעיים. בהקשר הנוכחי אנו מציעות להבין פרקטיקות מגדריות כקופסאות שחורות, כלומר אנו טוענות כי הפרקטיקות המגדריות נתפסות על ידינו כדרך שבה מתבצעים הדברים או שבה מתנהגים האנשים מאז ומעולם, כ"דרכו של עולם", אך בעצם הן תוצר של הבניה חברתית, של התקבעות של אופני פעולה מסוימים המבטאים ומשמרים את יחסי הכוח בין גברים לנשים. הפרקטיקה של היעדר זכות בחירה לנשים

עד ראשית המאה העשרים היא דוגמה לקופסה שחורה. העובדה והמצב שבו נשים אינן מצביעות בבחירות נחשבו לדבר טבעי, נכון ומובן מאליו עד שהחל מאבק הנשים לקבלת זכות הבחירה, שהפך פרקטיקה זו לבלתי מובנת מאליה או לכל הפחות לשנויה במחלוקת.

ההבחנה של לאטור היא כי התהליך שבו הפרקטיקה הופכת לעובדה חברתית שקופה, כמו גם תחזוקתה ושמירתה כעובדה טבעית, הם תהליכים כוחניים: שחקנים וקבוצות בעלי אינטרסים שונים מנסים להשפיע על הפרקטיקה ולקבע אותה כמציאות חברתית באופן התואם ומקדם את סדרי העדיפויות שלהם. זהו מאבק כוחני אשר נסתר מעינינו ברגע שהפרקטיקה מתקבעת כקופסה שחורה. יחסי הכוח החברתיים אשר יצרו את הקופסה השחורה מוסתרים על ידה, כמו גם הכוח החברתי הפועל כל העת על מנת לשמור אותה סגורה. כוח זה נחשף ונגלה לעינינו רק כאשר נעשה ניסיון לערער על הדרך הטבעית והשגורה שבה מתנהלים הדברים. ניסיון זה, כאשר הוא מצליח, מביא לפתיחת הקופסה השחורה, קרי לחשיפת הכוח (למשל, השחקנים, האינטרסים וההצדקות) ששומר עליה סגורה לאורך זמן.

אם כן, תהליך של שינוי הוא תהליך של צבירת כוח מספיק על מנת לפתוח את הקופסאות השחורות ולסגור אותן מחדש כעובדות טבעיות חדשות, הפעם שוויוניות ומכלילות עבור נשים בארגון. כלומר תהליך שינוי מוצלח כולל מעצם טיבו מהלך של שיבוש ביחסי הכוח הקיימים דרך ערעור, אתגור והפרעה לטבעיות של הקופסה השחורה, כמו גם גיוס כוחם של שחקנים רבים וחשובים ככל האפשר על מנת לשנות מאזן כוחות זה ולמסד פרקטיקה חליפית מכלילה.

4. נשים הן סוכנות השינוי

יותר ויותר נשמעת הטענה כי גברים צריכים להיות שותפים מלאים לתהליכי שינוי מגדרי על מנת שאלו יצליחו. ביקורת אף מושמעת כלפי הפמיניזם אשר "שכח את הגברים" במאבק לשוויון. מתוך הבנה כי תהליכי השינוי כרוכים בשינוי ובשיבוש של יחסי כוחות סביב העובדות ה"טבעיות" של הארגון, ומאחר שנשים הן שנמצאות בדרך כלל בעמדה מוחלשת או חסרונית בהשוואה לגברים בארגונים, טענתנו היא שנשים הן שיכולות וצריכות להיות סוכנות השינוי המגדרי העיקריות בארגונים. אין משמעות הדבר כי לגברים אין תפקיד בתהליכי שינוי, להפך - גברים צריכים להיות מגויסים ומושפעים. אולם יש כמה סיבות לכך שנשים הן אלו שצריכות לקחת על עצמן את היוזמה, המוטיבציה, האחריות והניהול בפועל של תהליך השינוי.

ראשית, נשים צריכות להיות הסוכנות מתוך הבנה כי תהליכי השינוי הם אינטרס מובהק וחיוני של נשים כקבוצה חברתית בארגון. שנית, מכיוון שהיכולת לקרוא ולהבין את יחסי הכוח יוצאת מהחוויה ומההוויה היום-יומיות של נשים בארגון, הרי שזווית ראייה זו היא שצריכה להנחות, להניע ולהוביל את מהלכי השינוי. שלישית, הניסיון מראה כי רבים מתהליכי השינוי המוצלחים התבססו על היכולת של נשים לגייס כוח ופעולה של נשים אחרות על מנת לאלץ את השינוי.

עם זאת, גברים יכולים וצריכים להיות שותפים מלאים לתהליכי השינוי מעצם היותם שחקנים קריטיים ברשתות המתחזקות ומשנות את הקופסאות השחורות. לכן, תהליך שינוי מוצלח כרוך גם

ביכולת לשתף, לגייס ולהפעיל שחקנים, קבוצות ומוסדות גבריים על מנת לצבור את הכוח הנחוץ לשנות את מאזן הכוחות סביב הפרקטיקות.

5. קידום של שינוי מגדרי הוא פעולה קבוצתית מתוכננת

שינוי מגדרי אפקטיבי מצריך פעולה קולקטיבית, מתוכננת, שיטתית ומושכלת, היוצאת מתוך פענוח וקריאה יסודיים של מערכי הכוח הארגוניים המתחזקים את הפרקטיקות המגדריות המדירות. כוחות אלה הם מורכבים ומסובכים ואינם ניתנים לרדוקציה רק לכוח אחד "שוביניסטי" או "פטריארכלי" - לעתים הם כוללים לוגיקות פעולה ואינטרסים מגוונים שכלל אינם קשורים למגדר או לנשים אלא לסוגיות אחרות כגון כסף, יוקרה, סמכות, אוטונומיה, שנאה, כבוד או תחרות.

הדגש על התכנון, על השיטתיות ועל הפעולה הקבוצתית המשותפת של נשים מייצר דפוס פעולה ששונה מאוד מהדימוי השכיח של הפמיניסטית הזועמת, המטיחה, מתנגשת ומתעמתת עם גורמים שונים על מנת לקדם זכויות ושוויון לנשים. דימוי זה, שלרוב נתפס ומוצג באור שלילי, הוא תסריט תרבותי הפועל על מנת להרתיע נשים מלהצטרף בעצמן לפעולה חברתית לשינוי מגדרי, ואף כדי להשתיק ולהשקיט אותן.

דפוס הפעולה המוצג כאן שונה מהתסריט הזה גם בכך שבבסיסו עומדת פעולה סולידרית של קבוצת נשים ולא מאבק של אישה בודדת. הפעולה במסגרת קבוצה מאפשרת לנשים מרחב וחופש פעולה, כמו גם מידה מופחתת של סיכון אישי, בהשוואה לפעולה של סוכנת שינוי יחידה.

אם כן, העקרונות המרכזיים של תסריט הפעולה שאנו מציעות הם שיתופיות וסולידריות בין סוכנות השינוי, בין נשים ובין נשים לגברים, לצד שימוש באסטרטגיות שיטתיות, מתוחכמות ומורכבות ולא (רק) באסטרטגיות לעומתיות וקונפליקטואליות.

ג. מתודולוגיה של שינוי מגדרי בארגונים

בחלק הנוכחי נציג את המתודולוגיה של תהליך שינוי מגדרי בארגונים, תוך פירוט סדרה של שלבים, צעדים ומתודולוגיות בעבודתה של קבוצת פעולה לשינוי מגדרי בארגון או בשדה מקצועי. עם זאת יש מקום להדגיש כי הפרדה זו לשלבים היא אנליטית בלבד, וכי בפועל תהליך השינוי המגדרי אינו תהליך ליניארי עם התחלה, אמצע וסוף אלא תהליך בעל דינמיקה ספירלית, המצריך התבוננות ובחינה מתמדת של המהלכים והתאמה של פתרונות ואסטרטגיות לאור ההתפתחויות בשטח.

עבודת הקבוצה תוצג בשני שלבים עיקריים. בשלב הראשון הקבוצה לומדת להרכיב משקפיים מגדריים ולפענח את השדה הארגוני דרכם. בשלב זה מתגבשת הקבוצה, נוצרת שפה מגדרית משותפת ומתגבשים מטרות הפעולה וסדרי העדיפויות של הקבוצה. בשלב השני הקבוצה פועלת על מנת להגשים את השינוי המגדרי בשדה הארגוני, על בסיס מתודולוגיה סדורה שכוללת תכנון יסודי ומושכל של מהלכי השינוי לאור ההקשר הארגוני-פוליטי הספציפי שבו הקבוצה פועלת והמטרות שהיא מנסה להשיג.

שלב א: למידת השדה הארגוני

כאמור, בשלב הראשון לומדת הקבוצה לפענח את הארגון או השדה המקצועי שאליו היא שייכת באמצעות משקפיים מגדריים. המשתתפות לומדות ומפתחות שפה משותפת ובסיס ידע שישמשו אותן בהמשך הדרך. שלב זה כולל ארבעה צעדים: בניית הקבוצה, קריאה או פענוח מגדרי של הארגון או השדה המקצועי, גיבוש קטלוג סדור של פרקטיקות מגדריות בארגון ופיתוח פתרונות (פרקטיקות חלופיות).

צעד ראשון: בניית הקבוצה

הצעד הראשון בתהליך השינוי הוא גיוס קבוצת נשים אשר מוכנות ויכולות לקחת על עצמן את תפקיד סוכנות השינוי. המכנה המשותף של קבוצת הנשים הוא שייכות לארגון מסוים (כגון מורות

בבית ספר או עובדות בחברת היי-טק מסוימת) או לשדה מקצועי הכולל כמה ארגונים דומים באופיים (למשל אחיות מבתי חולים שונים או עורכות דין ממגוון משרדים). שייכות זו היא דרישת מפתח, שכן נדרשים היכרות וחיכוך משמעותיים עם הארגון לצורך יישום תהליך השינוי על כל היבטיו.

חשוב להדגיש שהקבוצה היא קבוצת פעולה, ובכך היא שונה מהתארגנויות קבוצתיות אחרות שהן בעלות אופי דינמי, או שמטרתן העצמה ושיפור עצמי של המשתתפות. הקבוצה שמתארגנת פועלת על פי מתווה סדור בתהליך המונחה על ידי מנחות אשר התמחו במתודולוגיה ובכלים של "שוות בארגונים".

צעד שני: הפענוח המגדרי של הארגון

עבודת הקבוצה מתחילה כאשר המשתתפות לומדות לזהות ולפענח את הפרקטיקות המגדריות המדירות שלהן הן חשופות בארגון. זהו שלב שבו הנשים החברות בקבוצה מתנסות בהרכבת משקפיים מגדריים, כלומר לומדות להתבונן בארגון שלהן ובחייהן המקצועיים במסגרתו דרך עדשות הממוקדות בהבדלים בין נשים לגברים בארגון או בשדה המקצועי. חברות הקבוצה אוספות חוויות, התנסויות וסיפורים אישיים של הנשים בארגון ומתרגמות אותן לפרקטיקות מגדריות מדירות קונקרטיות. הביטוי של חוויות והתנסויות כפרקטיקות ממחיש את יחסי הכוח המגדריים שבהם הן נתונות בחייהן המקצועיים ומייצר הבנה שלהם. התוצר של מהלך זה הוא קטלוג סדור של פרקטיקות מגדריות מדירות אותנטיות הקיימות בהקשר הארגוני הספציפי שבו פועלות חברות הקבוצה (ראו "קטלוג הפרקטיקות" בצעד הבא).

הניסיון מלמד כי רבות מן הפרקטיקות המגדריות הן גנריות או אוניברסליות (כגון פרקטיקות הקשורות לשעות עבודה ומשמרות ולצורות של גיוס ומיון כוח אדם, בדיחות ו"הומור מילואים" בישיבות עבודה ופרקטיקות של הטרדה מינית), והן מתקיימות באופן חוזר ונשנה בארגונים רבים, אם לא בכולם. ואולם, יש חשיבות רבה לתצורה הספציפית של הפרקטיקה הגנרית בארגון ובחיים של הנשים החברות בקבוצה.

המשתתפות בקבוצה לומדות לזהות ולנתח פרקטיקות מגדריות באמצעות מבחן בן שלוש שאלות שהן מחילות על החוויות וההתנסויות של הנשים:

1. האם מדובר בפרקטיקה? כלומר האם זהו דפוס ארגוני חוזר ונשנה מעבר למקום ולזמן ולא אירוע ייחודי או חד-פעמי?
2. האם זו פרקטיקה מגדרית? כלומר האם זהו דפוס המייצר באופן שיטתי הבדלים בין נשים וגברים, או בין קבוצות ספציפיות של נשים לקבוצות של גברים?
3. האם זו פרקטיקה מגדרית מדירה? כלומר האם ההבדלים הנוצרים הם הבדלים היררכיים ובעלי השלכות הממקמות נשים במקום מופחת, מוגבל או שולי בהשוואה לגברים, הן בהיבט המוחשי (תגמולים, מעמד, סמכויות) והן בהיבט הרגשי (מצוקה, קושי, מבוכה) או הזהותי (הפנמה של נחיתות וחולשה)?

כך, למשל, משתתפות במקום עבודה מסוים סיפרו על מבנה המשמרות שלהן בעבודה שכלל משמרת חובה בין השעה שלוש בצהריים לעשר בלילה בלא אפשרות תמרון. הן הוסיפו וסיפרו שנשים מתקשות באופן קבוע לעמוד בחובת ביצוע המשמרות בגלל האחריות שמוטלת עליהן לאסוף את הילדים מהגנים ומבתי הספר ולנהל את הבית והמשפחה בשעות האלו. מכאן שמבנה המשמרות מייצר הבדל ברור בין נשים וגברים במקום העבודה הזה. הבדל זה יצר השלכות היררכיות ברורות בין נשים וגברים: הנשים נאלצו לנהל משא ומתן על הקלות במשמרות, מה שסימן אותן ככוח אדם בעייתי ומחויב פחות; נשים רבות עזבו את סוג העבודה שחייב משמרות (ושהיה מתגמל יותר) ונאלצו לפנות לתפקידים אחרים בארגון, מתגמלים פחות; סיכויי הנשים להתקדם לצמרת הארגון קטנו משום שהן לא ביצעו את תפקידי המשמרות ובשל תיוגן כפחות מחויבות לארגון, ועוד.

יש כמה שיטות לאיתור ולאיסוף הפרקטיקות, והבחירה ביניהן נעשית לפי מידת התאמתן להקשר המקומי ולאופי הקבוצה. המשותף לכולן הוא שהן מבוססות על פענוח סבלני של נקודת המבט של נשים על הארגון. השיטות כוללות, בין היתר, סיורי שטח, ראיונות עומק עם נשים אחרות בארגון, סיפורים ביוגרפיים ותיעוד סדר יום ביומן.

צעד שלישי: קטלוג הפרקטיקות

כאמור, התוצר של שלב הפענוח הוא קטלוג של פרקטיקות מגדריות מקומיות של הארגון או של השדה המקצועי. רשימת הפרקטיקות, הארוכה בדרך כלל, עוברת עיבוד מושגי על ידי הקבוצה והמנחות. הפרקטיקות מקובצות למשפחות או לקטגוריות של פרקטיקות לפי נסיבות העניין המקומי. הקיבוץ נעשה לפי המכנה המשותף של הפרקטיקות: הרמה הארגונית שבה הן מתרחשות (למשל הרמה המבנית או רמה של אינטראקציות בין-אישיות), אופי ההדרה המתרחשת בהן (כגון הגבלת סיכויי קידום, מצוקה רגשית או הדרה מרשתות חברתיות) או כל קיבוץ אחר שרלוונטי לאופי המגדרי של הארגון או השדה המקצועי.

הקטלוג הוא כלי חשוב בעבודת הקבוצה מכיוון שהוא מאפשר להעביר את הסיפורים, החוויות, והתחושות האישיות למפה מושגית אשר מבהירה ונותנת משמעות לחוויות אלה כחוויות קולקטיביות. הבעיות והקשיים האישיים מובנים באמצעות הקטלוג לא כבעיות פרטיות אלא כבעיות ארגוניות וחברתיות המקושרות לבעיות אחרות, ויותר מכך, כבעיות שיכולות להיות מקושרות גם לדרכי פעולה ופתרונות.

בחינת קטלוגים של פרקטיקות מגדריות מארגונים ומשדות מקצועיים שונים, כמו גם מהספרות המחקרית בנושא (ראו למשל את הסקירה המקיפה של Calas, Smircich, and Holvino 2014) מאפשרת לזהות כמה קטגוריות של פרקטיקות אשר חוזרות על עצמן בכל ההקשרים הארגוניים: פרקטיקות מגדריות מדירות המשפיעות על המעמד המקצועי ועל הסמכות המקצועית של נשים בתחומי עבודתן (לדוגמה היעדר ייצוג, דמות המנהל המצטיין, כלי הגיוס והמיון, מערכת התגמולים); פרקטיקות הקשורות לתהליכי ההכשרה וההדרכה בתחום או במקצוע (בין היתר פרקטיקות הוראה, כלי הערכה או עזרי לימוד); פרקטיקות של ארגון וסידורי העבודה (למשל שעות העבודה והדיונים,

גמישות וחלקיות המשרות, תדירות הנסיעות או עבודה במשמרות); פרקטיקות של הטרדה מינית והטרדה מגדרית (כמו בדיחות בעלות אופי מיני ומתן שירותים אישיים); פרקטיקות של גוף ומיניות (דרישות לבוש ומראה מקצועי או שימוש במראה ונגיעות לצורך ביצוע מכירות); פרקטיקות מהעולם של התשתיות הפיזיות (למשל כובד או גודל של מכשירים, ציוד בלתי מותאם לגוף האישה, מרחבים מסוכנים ובלתי בטוחים במקומות העבודה); ופרקטיקות המסדירות את האינטראקציות החברתיות בין גברים לנשים ואף בין נשים לבין עצמן (לדוגמה דומיננטיות ושתלטנות במופעי דיבור, אי-מתן קרדיט על רעיון, ייחוס של עצלנות או של חוסר מאמץ לנשים שאינן מצליחות). היכרות עם הקטגוריות הגנריות מסייעת לחברות הקבוצה להרחיב את המבט המגדרי לתחומים מגוונים בחיים המקצועיים והתעסוקתיים שלהן, ולאתר פרקטיקות מגדריות גם בהקשרים שהן אינן רגילות להסתכל עליהם או שאין להם ביטוי ישיר בחוויות האישיות שלהן.

צעד רביעי: פרקטיקות חלופיות מכלילות

בהתבסס על קטלוג הפרקטיקות, חברות הקבוצה בוחרות מספר מצומצם של פרקטיקות שהן האובייקט לשינוי ושבהן תתמקד הקבוצה בהמשך העבודה. הפרקטיקות נבחרות לפי כמה קריטריונים, כגון מספר הנשים שחוות את הפרקטיקה ועוצמת ההשלכות שלה. בשלב זה, שיקולים מעשיים או סיכויי ההצלחה של הקבוצה לשנות את הפרקטיקה **אינם** משחקים תפקיד בבחירת הפרקטיקה.

פרקטיקות מכלילות הן דפוסי פעולה ארגוניים אשר מהווים תחליף לפרקטיקות המגדריות המדירות. הפרקטיקות המכלילות מאופיינות בכך שאם ייושמו בארגון או בשדה הארגוני יבוטל ההבדל המדיר בין נשים לגברים שמייצרות הפרקטיקות המגדריות המדירות, וגברים ונשים יוכלו להשתתף ולעבוד בארגון באופן שאינו מונע, מקשה או מגביל את ההשתתפות של אחד הצדדים. מכיוון שהפרקטיקה המכלילה ממחישה דרכים חלופיות להתנהלות בארגון, היא מכונה לעתים קרובות גם "פרקטיקה חלופית" או "החלופה". תהליך השינוי המגדרי נועד להביא לאימוצה וליישומה של הפרקטיקה החלופית.

בשלב הבא הקבוצה מפתחת ומתכננת **חלופות** מכלילות לפרקטיקות המגדריות המדירות שבהן הקבוצה מעוניינת להתמקד. חלופות הן רעיונות לפתרונות מסוגים שונים ומגוונים שיכולים להיות פרקטיקות שוויוניות שיחליפו את הפרקטיקה המדירה, יבטלו באופן מדויק את ההדרה הגלומה בה, ויהפכו את הסיטואציה למכלילה מבחינה מגדרית.

פיתוח החלופות 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 הוא לשפוט ולדרג פתרונות אלטרנטיביים בראש ובראשונה לפי מידת ההיתכנות שלהם. אולם בהקשר של שינוי, שיקולים אלה משמשים בפועל כ**משטרי היתכנות** המסייעים לשמר את המצב כפי שהוא. מכיוון שמעצם טבעם משטרי ההיתכנות מביאים לידי ביטוי את מנגנוני הכוח הממוגדרים, הרי ששיפוט החלופות מסרס את הדיון ומשתיק קולות, רעיונות ואלטרנטיבות. מכאן שהדיון בקבוצה מצריך חשיבה יצירתית ו"מחוץ לקופסה", לצד הדיפה שיטתית של משטרי היתכנות ומניעת כניסתם לחדר במהלך הדיון.

משטרי היתכנות הם הערכה ושיפוט של רעיונות המועלים כחלופות לפרקטיקה המגדרית המדירה במונחים של מידת הרלוונטיות והישימות שלהם במציאות הארגונית הקיימת. שיפוט של רעיונות במונחי ישימות פועל כמשטר היתכנות במובן שהוא מגביל ומשתיק את היכולת לדמיין דימויי מציאות חליפיים. בכך הוא מהווה צורה של הפעלת כוח השולל ומונע את האפשרות לקדם מציאות חליפית למציאות הקיימת. משטרי היתכנות משמשים כהתנגדות וכהפרעה למהלכי שינוי ולהטמעת פרקטיקות מגדריות חלופיות. דוגמאות שכיחות לסוגים שונים של משטרי היתכנות הן עלות כספית, התנגדות של הבוס, ניסיון קודם שכשל, סיבוך או סרבול ביורוקרטי, מחסור בזמן, הבדלים בתרבות ארגונית, חשש מפגיעה באוטונומיה או בסמכויות ועוד.

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? האם היא הוגנת לגברים?

יש להדגיש כי ייתכן שהפרקטיקה החלופית תשתנה תוך כדי תהליך השינוי בעקבות ההתנסות עם השחקנים השונים והשדה הארגוני - היא תתוקן ותעבור התאמות לאור החיכוך עם השחקנים השונים בשדה והבנת נקודות המבט שלהם. היא תעבור חידוד כך שתהפוך למעשית יותר, קבילה יותר וישימה יותר, ולבעלת סיכויי הטמעה טובים יותר.

פיתוח החלופות הוא הצעד האחרון בשלב הראשון של עבודת הקבוצה. שלב זה כולל כשישה עד שבעה מפגשים, והוא מאפשר לחברות הקבוצה ליצור שפה משותפת, ללמוד לשים את נקודת המבט והחוויה שלהן במרכז ו"לקרוא" את הארגון דרך החוויות האלה, במשקפיים המגדריים שהופכים לחלק בלתי נפרד מהן. בשלב הבא הקבוצה תתכנן ותממש את מהלכי השינוי בשדה הארגוני על בסיס הקריאה המגדרית שביצעה.

שלב ב: הפעולה בשדה הארגוני

המטרה המרכזית של קבוצות הפעולה היא לקדם הטמעה של פרקטיקות שוויוניות ומכלילות כתחליף לפרקטיקות מגדריות מדירות שהן מזהות בארגונים או בשדות מקצועיים. הפעולות שהן נוקטות מבוססות על תכנון מושכל של מהלכים פוליטיים-ארגוניים המגייסים בני ברית בעלי יכולת

להשפיע על קבלת ההחלטות בארגון, לטובת המימוש של השינוי המתבקש. לאור זאת, השלב השני בעבודתה של קבוצת פעולה נועד לתכנון של מהלכי השינוי ויישומם בפועל.

שלב זה כרוך אף הוא בכמה צעדים, ובתחילתו לומדות חברות הקבוצה את הרשתות ומערכי הכוח הארגוניים הרלוונטיים לשינוי שהן רוצות לקדם באמצעות כלים מובנים, בוחרות אסטרטגיות פעולה ומגייסות תמיכה בפרקטיקה החלופית שהן שואפות להטמיע.

צעד ראשון: זיהוי האקטנטים

זיהוי ופענוח של פרקטיקות מדירות, ואף הצעת חלופות הוגנות ויעילות, אינם מספיקים להטמעת השינוי המגדרי בארגון והם רק תחילתו של התהליך. ארגונים הם רשתות סבוכות של שחקנים וכל פרקטיקה מערבת מספר גדול שלהם, חלקם פנים-ארגוניים וחלקם חיצוניים וקיימים בסביבתו המוסדית של הארגון. מימוש השינוי מצריך אפוא התמודדות ברשתות הארגוניות-פוליטיות בארגון ובסביבתו על מנת לאסוף כוח לשינוי מאזן הכוחות סביב הפרקטיקה הקיימת. מסיבה זו הצעד הראשון בתכנון הפעולה בשדה הארגוני הוא זיהוי האקטנטים המקיימים את הפרקטיקה, מתחזקים ומשמרים אותה לאורך זמן, וארגונם ב**רשימת אקטנטים** סדורה.

לפי לאטור, **רשת אקטנטים** כוללת את מגוון השחקנים (אקטנטים) האנושיים והלא אנושיים שרלוונטיים לקיומה של תופעה חברתית מסוימת, ואת האופן שבו הם מקושרים זה לזה בקיומה של אותה תופעה. המונח "אקטנט" מחליף את המילה שחקן שכן הוא מתייחס הן ל"שחקנים" אנושיים והן ל"שחקנים" לא אנושיים אשר יכולים להיות בעלי כוח לכפות ולאלץ עמדות, פעולות והחלטות של אקטנטים אחרים במצבים שונים בתהליך השינוי.

אקטנטים אנושיים הם שחקנים אשר יש להם אפשרות לפעול ברשת האקטנטים, שהם חלק ממערך הכוחות המשמר ומתחזק את הפרקטיקה המגדרית המדירה או שהם רלוונטיים למימוש של הפרקטיקה החלופית. השחקנים יכולים להיות פנים-ארגוניים או חוץ-ארגוניים.

אקטנטים לא אנושיים יכולים להיות, בין היתר, אביזרים, נתונים, חוקים, כלים, דוגמאות או מודלים ממקומות אחרים, אשר אפשר להשתמש בהם בתהליך הגיוס של אקטנטים אנושיים ובזירת ההכרעה. אקטנטים לא אנושיים נוספים הם גורמים מופשטים, כמו "התקשורת" או "ארגוני נשים", אשר אפשר לגייס את כוחם לטובת מימוש הפרקטיקה החלופית. כאשר האקטנט הלא אנושי הוא חזק מספיק, טמון בו כוח כופה ומאלץ עבור מקבל ההחלטה. כך, למשל, תוצאות של מחקרים המעידות על נזק או הפסד בקיום פרקטיקה מסוימת, חוקים ההופכים פרקטיקה מסוימת לבלתי לגיטימית, דוגמאות לפרקטיקות הנהוגות בארגונים אחרים המשמשות כדי לשכנע בישימות של פרקטיקה חלופית, או איום בחשיפה בתקשורת של המתרחש בארגון. האקטנטים הלא אנושיים מובאים לזירת ההכרעה ומתורגמים להקשר הספציפי על ידי אקטנטים אנושיים או על ידי סוכנות השינוי עצמן.

באופן מעשי, יש להתחיל עם רשימת האקטנטים הרלוונטיים ישירות לקבלת החלטה או להכרעה ביחס לשינוי שהקבוצה מנסה לקדם (ראו להלן צעד שני). שתי רשימות נוספות של אקטנטים שיש למפות הן אקטנטים השותפים לקיום הפרקטיקה המדירה כפי שהיא קיימת בהווה, ואקטנטים אשר יידרשו לקיים את הפרקטיקה החלופית כפי שהקבוצה שואפת שתתקיים. מובן כי יכולה להיות מידה רבה של חפיפה בין שתי רשימות אלו.

שלב זה דורש היכרות וחיכוך עם הארגון. בניית רשימת האקטנטים דורשת מהלכי בירור ואיסוף של מידע ספציפי וקונקרטי על אודות הארגון, מבנהו, התרבות והפוליטיקה הפנימית, מבנה הסמכויות ועוד. נדרשים גם ידע והיכרות עם הסביבה המוסדית החיצונית של הארגון, קרי הגופים, השחקנים, התפקידים והרלוונטיות שלהם לפרקטיקה המדירה או החלופית. רשימת האקטנטים צריכה להיות ספציפית וקונקרטית: ממלאי תפקידים, מחזיקי משרות ומוסדות בעלי שם ומוחשיים. למרות הפיתוי הגדול, רשימת האקטנטים אינה יכולה לכלול מושגים מופשטים כגון "החינוך", "התרבות", "הרגלים", "סוציאליזציה" או "הסללה", ואף לא "שוביניזם" ו"פטריארכיה". זאת מכיוון שעם מושגים מופשטים אלה אי-אפשר לעשות הרבה באופן מעשי ברמת קבוצת הפעולה, והם אינם מושא להשפעה או להתערבות מקומית.

המבחן העיקרי להכללת אקטנט ברשימה הוא **מבחן הזיקה**: האם וכיצד קשור האקטנט לשימור הפרקטיקה הקיימת או ליישום הפרקטיקה החלופית והטמעתה. כל סוג של קשר הוא רלוונטי להכללה ברשימה: אקטנט יכול להפסיד מוויתור על הפרקטיקה הקיימת; קיום הפרקטיקה החלופית יכול להיות תלוי באקטנט; אקטנט יכול להפריע או להתנגד ליישום הפרקטיקה החלופית, לתמוך בה או לקדם אותה; אקטנט יכול לספק הצדקה או תמיכה לקיום הפרקטיקה החלופית או לשימור הפרקטיקה הקיימת.

זיהוי האקטנטים הוא הבסיס לתכנון תהליך השינוי. מערכי אקטנטים אלה מייצגים מצד אחד את הכוחות הפועלים לשימור המצב הקיים, ומצד אחר הם מסמנים היכן וכיצד צריך להתערב על מנת לייצר שינוי, כפי שיתברר בתיאור הצעדים הבאים.

צעד שני: איתור זירות הכרעה

לצד זיהוי האקטנטים, הקבוצה צריכה לאתר ולהצביע על זירות הכרעה ארגוניות הרלוונטיות ליישום הפרקטיקה החלופית וליצור רשימה של אקטנטים שרלוונטיים לקבלת ההחלטות בכל זירת הכרעה (בדומה לאופן שבו נוצרו רשימות האקטנטים הרלוונטיים לפרקטיקות בצעד הקודם). האקטנטים שאנו מגייסות בתהליך אמורים לפעול בזירות ההכרעה על מנת לקדם את אימוץ הפרקטיקה החלופית ויישומה. מושג זירת ההכרעה קושר אפוא בין האקטנטים לבין הפעולה בתהליך השינוי.

זירת הכרעה היא הסיטואציה הארגונית שבה רעיון, טענה או בקשה יכולים להתגשם ולהפוך לפרקטיקה. זירת הכרעה יכולה להיות סיטואציה ארגונית פורמלית או בלתי פורמלית; היא יכולה להיות החלטה של שחקן בודד (מנהל או בוס) אשר בסמכותו ובכוחו לכפות על שחקנים אחרים את הצעדים והאמצעים הנחוצים להגשמת הפרקטיקה; והיא יכולה להיות גם 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 מיקום היררכי בארגון. כך, למשל, בארגונים ביורוקרטיים-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).

זירות הכרעה אינן חייבות להיות אירועים ממוסדים ופורמליים של הארגון, כגון ישיבות הנהלה, ישיבות דירקטוריון או הצבעות, אף על פי שברור כי אלו הן זירות הכרעה קלאסיות. מפגש חברתי במסעדה או בפאב בסוף יום העבודה יכול גם הוא להיות זירת הכרעה, כמו גם שיחה קצרה במטבחון או בעת רכיבת אופניים משותפת של חברים מהמשרד. זירות הכרעה יכולות גם להיות החלטה של אדם יחיד הרלוונטי לעניין, למשל בעלים, מנכ"לית או מנהל כלשהו בארגון. אף שהמבנה ההיררכי הפורמלי של ארגונים מושך את תשומת הלב אל הרמות הגבוהות או אל הדרגים הבכירים, ומטה אותנו כמעט כברירת מחדל להתייחס אליהם כזירות הכרעה, הרי שפעמים רבות לא כך הוא הדבר. לעתים קרובות נגלה שמוקדי הכוח או זירות ההכרעה הרלוונטיים יכולים להתקיים גם ברמות אחרות או באתרים אחרים של הארגון.

כאשר הקבוצה מאתרת זירת הכרעה עליה לשים לב ל**כוח היישום** שלה, כלומר לבחון אם להחלטה בזירה הזו יש מספיק כוח להביא למימוש של החלופה. פעמים רבות החלטות מתקבלות ללא כוח, סמכות או אחריות מספיקים כדי לשנות את מאזן הכוחות המשמרים את הפרקטיקה המגדרית המדירה, ולכן בפועל השינוי אינו מתממש. זו הסיבה לכך שהחלטה המתקבלת בדרג גבוה לעתים קרובות אינה מתורגמת לשינוי ממשי בפרקטיקה הארגונית - מוקד הכוח ליישום השינוי נמצא בידי אקטנט או קבוצת אקטנטים שאינם בהכרח כפופים למוקד הכוח הראשי או שיש להם אוטונומיה על אף כפיפותם הארגונית. בכל מקרה, זירת ההכרעה חייבת להיות רלוונטית לפרקטיקה הספציפית שבה מדובר. כך, למשל, פעמים רבות מנכ"לים מביעים מחויבות לשינוי מגדרי שמוצע ואף מוכנים לגבות אותו; אולם כאשר מגיע שלב המימוש, מתברר כי אין בסמכותם או בכוחם הארגוני לכפות את היישום לנוכח התנגדות של מנהל החטיבה הרלוונטי או של ועד העובדים, שאינם מוכנים לשתף פעולה עם השינוי.

זיהוי מדויק של זירות ההכרעה נחוץ על מנת למקד ולכוון את תהליך השינוי כולו משלוש סיבות מרכזיות. ראשית, קידום והובלה של תהליכי שינוי כרוכים לרוב בהשקעה מרובה של מאמצים, שעות עבודה ואף תקציבים. אולם אלה עלולים לרדת לטמיון אם הם דיפוזיים מדי ובלתי ממוקדים במרכז כובד ספציפי אשר בכוחו להגשים את השינוי, או אם הם מכוונים למרכז כובד לא נכון. כך,

למשל, תגובות מחאה רבות, כמו החתמה על עצומה, הפגנה ואפילו קמפיין ציבורי מושקע, אינן תמיד מכוונות לזירות ההכרעה הרלוונטיות או בעלות יכולת להשפיע עליהן.

שנית, זיהוי זירת ההכרעה חשוב גם מכיוון שכוחם של אקטנטים לסכל או לקדם את יישום הפרקטיקה החלופית בא לידי ביטוי בזירת ההכרעה. לכן, תהליך השינוי הוא במידה רבה תהליך של גיוס כמות משמעותית ומספיקה של אקטנטים והנעה (מוביליזציה) שלהם לזירות ההכרעה הנכונות בזמנים המתאימים.

שלישית, זיהוי זירת ההכרעה מאפשר למקד מאוד את פעולת הגיוס והמוביליזציה מול האקטנט עצמו. התרומה של האקטנט לתהליך השינוי תבוא לידי ביטוי בפעולה מסוימת שינקוט בדרך אל זירת ההכרעה או במסגרתה (למשל גיוס של אקטנטים נוספים או הצבעה אישית בעד). יש מקום לתכנן פעולה זו בהתבסס על הבנה מעמיקה של נקודת המבט של האקטנט, 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. לעתים מה שנדמה בשלב מסוים של התהליך כזירת הכרעה מרכזית (למשל המנכ"ל) מאבד מתוקפו ככל שהתהליך מתקדם, כאשר מצטרפים אקטנטים חדשים או כאשר אקטנטים מגיבים בצורות שונות ומתברר כי זירת ההכרעה נמצאת במקום אחר בארגון (למשל במחלקת תקציבים). מסיבות אלה זיהוי זירת ההכרעה הוא אחד ממוקדי הפענוח המתמידים בתהליך השינוי (לצד זיהוי רשת האקטנטים ועיצוב החלופה). הזיהוי עצמו דורש לעתים קרובות עבודת חקר מצד המשתתפות. גם משתתפות המעורות היטב בארגון ומכירות אותו לעומק צריכות לעתים לבצע מלאכת בירור ביחס לזירות הכרעה.

צעד שלישי: פענוח נקודות מבט

פענוח נקודות המבט (POV - Point of View) של אקטנטים מרכזיים או חשובים ביחס לפרקטיקה החלופית הוא מרכיב מובנה בעבודת הקבוצה. הפענוח נועד לאפשר לחברות הקבוצה לזהות את הדרכים האפשריות לגיוס כוחו של האקטנט לטובת מהלך השינוי ואת **פוטנציאל הפעולה** של האקטנט - כלומר לזהות את אופן הפעולה האפשרי והרצוי לגיוס האקטנט לצורך קידום מהלך השינוי.

נקודת מבט (POV – Point of View) היא מכלול האלמנטים (אקטנטים) המשפיעים על יחסו של האקטנט כלפי הפרקטיקה - ולעתים קרובות כופים ומאלצים יחס זה - ואף משפיעים על הפעולה שינקוט כלפיה. פענוח נקודת המבט דרוש על מנת להבין יחס של אקטנט כלפי פרקטיקה או כלפי פעולה מסוימת שהוא נוקט בעניינה, ונחוץ גם להבנת פוטנציאל הגיוס שלו לטובת מהלכי השינוי - האם אפשר לגייסו? האם יש לנטרל את כוחו? על מנת לפענח נקודת מבט של אקטנט יש צורך בבירור ובהבנה של הסיטואציה הארגונית שהוא נתון בה: הכוחות הפנימיים והחיצוניים הפועלים עליו ואשר בהם הוא צריך להתחשב, ובזיקה לכך, הגיונות הפעולה המקצועיים שלו, האינטרסים המוסדיים והאישיים שהוא מבטא ומשטרי ההצדקה שבהם הוא משתמש.

בפענוח נקודת מבט אין הכוונה להבנה פסיכולוגיסטית עמוקה ומקיפה של המערך הנפשי, האישיותי או הביוגרפי של האקטנט, אלא להבנת התייחסותו לפרקטיקה המדירה ולפרקטיקה החלופית המוצעת מולה. ניתוח ה-POV הוא ניתוח פרשני המציע אפשרויות לזיהוי נקודת המבט של האקטנט ולהפניית תשומת לב לאלמנטים רלוונטיים בתוכה, כדי להתוות על פיה אופני פעולה לגיוסו. פענוח ה-POV מתבצע באמצעות מתן מענה לארבע שאלות:

1. **סיטואציה ארגונית**: מהם הכוחות (מיהם האקטנטים) אשר משפיעים על עמדתו של האקטנט ביחס לפרקטיקה ואף מאלצים אותה? הנחת המוצא היא שהאקטנט אינו בוחר את עמדתו ביחס לפרקטיקה באופן חופשי, אלא שבחירה זו נעשית או מתעצבת כתגובה של האקטנט לכוחות שונים אשר כופים ומאלצים את יחסו אל הפרקטיקה. **כוחות כופים ומאלצים** אלה יכולים להיות התפקיד הארגוני שלו, כפיפות או מחויבות לאקטנטים אחרים, חשש מאקטנטים אחרים ואף אילוצי זמן או משאבים. במילים אחרות, כל אקטנט נתון בעצמו ביחסים עם אקטנטים אחרים אשר מתנים ומאלצים את יחסו אל הפרקטיקה ואת תפקידו בקיומה. לאור זאת נרצה לפענח מהם הגורמים המשפיעים על יחסו, עמדתו ופעולתו של האקטנט ביחס לפרקטיקה החלופית ומהו אופי השפעתם. לדוגמה, בארגון ציבורי נעשה ניסיון לשנות את יחסי השירות בין המזכירות לבין 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, עמיתיו המנהלים הבכירים היו כוח כופה ומאלץ שהכתיב את יחסו לפרקטיקה החלופית.
2. **הגיונות פעולה**: מהם הגיונות הפעולה המשמשים כמשקפיים שדרכם מתייחס האקטנט לבעיות ארגוניות באופן כללי? הגיונות פעולה הם דפוסי התייחסות ושיפוט קבועים של אקטנטים, בדרך כלל מוסדיים, כלפי משימות ובעיות מקצועיות. בדרך כלל הם מוכתבים מתוך התפקיד הארגוני והמקצועי. כך, למשל, יועצים משפטיים יתייחסו לסוגיות ולבעיות שונות במשקפיים משפטיים, אנשי כספים יתייחסו אליהן מתוך שיקולים של תקציבים ומקורות, אנשי משאבי אנוש מתוך שיקולים של פערי איוש וקידום, אנשי עסקים מתוך שיקולי רווח והפסד, סטודנטים באוניברסיטה מתוך שאיפה לחיסכון בזמן ובמאמץ, ופוליטיקאים דרך סיכויי היבחרות מחדש. למותר לציין כי לאקטנט יכול להיות יותר מהגיון פעולה אחד המנחה את פעולתו, ולעתים אף הגיונות סותרים.
3. **אינטרסים**: האם ומה ירוויח או יפסיד האקטנט מיישום הפרקטיקה החלופית? האינטרסים הם הצורה המעשית שבה יתייחס האקטנט לפרקטיקה החלופית לאור הסיטואציה שבה הוא נתון והגיונות הפעולה שלו. באמצעות הפענוח של האינטרסים מנסה הקבוצה לעמוד על ההשלכות של יישום החלופה עבור האקטנט, ולאור זאת להבין אם הוא יתמוך ביישום החלופה או יתנגד לו.

4. **משטרי הצדקה**: מהם הטיעונים העיקריים שמשמיע האקטנט על מנת לקדם את עמדתו ביחס לחלופה? משטרי הצדקה הם הטיעונים שבהם משתמשים אקטנטים שונים כדי להצדיק את עמדתם ביחס לפרקטיקה המגדרית המדירה וביחס לפרקטיקה החלופית. הסיטואציה, הגיונות הפעולה והאינטרסים של האקטנט יבואו לידי ביטוי בשימוש של האקטנטים במשטרי הצדקה שונים. משטרי ההצדקה יכולים להיות מוסריים ("זה לא הוגן שנשים ירוויחו פחות מגברים"), כלכליים ("אם נשווה את השכר הארגון כולו יקרוס"), משפטיים ("אין חוק שמחייב ייצוג שוויוני לנשים בצוותי העבודה"), רגשיים ("חוסר הסיכוי להתקדם גורם לאכזבה ולתחושת תקיעות") או מכל סוג שיח אחר. בזירות ההכרעה, משטרי ההצדקה הם פרקטיקה של הפעלת כוח לכשעצמה - הם משמשים כדי להשתיק או להחליש משטרי הצדקה סותרים וגם כדי לגייס ולהפעיל אקטנטים נוספים.

משטרי הצדקה הם הטיעונים שאקטנטים מציגים על מנת להסביר את עמדתם ויחסם כלפי הפרקטיקה המגדרית המדירה (או כלפי החלופה המכלילה) ועל מנת לשכנע אקטנטים אחרים בצדקתם. באמצעות משטרי הצדקה האקטנטים הפועלים בתהליך השינוי מגייסים אקטנטים אחרים (אנושיים ולא אנושיים) ככוחות כופים ומאלצים במחלוקות סביב הפרקטיקה ובצומתי ההכרעה. כלומר הכוח אשר פותח וסוגר קופסאות שחורות בא לידי ביטוי מעשי במשטרי ההצדקה, אך לא באיכות וברציונליות של הטיעונים אלא בעוצמה של האקטנט העושה בהם שימוש. דוגמה לכך יכולה להיות הנימוק ששימש זמן רב ובהצלחה פוליטיקאים ומקבלי החלטות בכירים במניעת זכות הבחירה לנשים: נימוק ה"מחזור החודשי". מסיבה זו, זיהוי מוקדם ככל האפשר של משטרי ההצדקה המשמשים במחלוקות יכול לסייע לנו לקדם את תהליך השינוי בכך שנוכל להשתמש בעצמנו במשטרי הצדקה אפקטיביים, לייצר משטרי נגד או לנטרל את משטרי הצדקה אשר מונעים או חוסמים את מימוש השינוי (לדיון מעמיק בנושא משטרי הצדקה ראו Boltanski and Thévenot 2006).

שאלת ה"אותנטיות" של משטרי ההצדקה, כלומר השאלה אם האקטנט מאמין בהם מעומק לבו או שהוא עושה בהם שימוש מניפולטיבי, אינה משמעותית לצורך הערכת פעולתם ותפקידם של משטרי ההצדקה. בין שהם אותנטיים ובין שהם מניפולטיביים, משטרי ההצדקה פועלים ומשפיעים באופן עצמאי. נזכור גם כי סוכנות השינוי עושות גם הן שימוש במשטרי הצדקה בדומה לכל אקטנט אחר בזירה. במקרה שלנו, משטרי ההצדקה יכולים להיות פמיניסטיים אך יכולים גם להיות מסוגים אחרים.

כלי משמעותי המסייע לחברות הקבוצה במלאכת הפענוח הוא משחק תפקידים. חלק מחברות הקבוצה משחקות את האקטנטים המרכזיים ויתר המשתתפות מראיינות אותן. מידע נוסף ביחס לנקודות המבט של האקטנטים יכולות חברות הקבוצה לאסוף משיחות עם אינפורמנטים שונים - חברי ארגון אשר מכירים את השחקנים השונים, אנשים אשר מילאו את התפקידים שלהם בעבר,

אנשים שעבדו בארגון בעבר ועזבו. על בסיס כלל המידע שנאסף ממפות חברות הקבוצה במשותף את נקודות המבט של האקטנטים השונים.

כאמור, מטרת פענוח נקודת המבט של האקטנט היא לאפשר לקבוצה לזהות את פוטנציאל הפעולה של האקטנט בתהליך השינוי, ובמיוחד את הדרכים שבהן אפשר לגייס את האקטנט ואת כוחו על מנת להשפיע על קידום החלופה בזירת ההכרעה. בהתבסס על פענוח ה-POV, הקבוצה דנה במשותף בציפיות הספציפיות מכל אחד מהאקטנטים בתהליך השינוי: האם אפשר לצפות ממנו לתמוך בחלופה בזירת ההכרעה? האם הוא יסכים להשפיע על אקטנטים אחרים (לגייס תומכים או לנטרל מתנגדים)? האם יוכל לסייע בהעלאת הנושא על סדר היום הארגוני?

לנקודות החיבור בין נקודת המבט של האקטנט לבין פעולותיו בתהליך השינוי אנחנו קוראות וָוים (hooks) משום שבעזרתם אפשר "לתפוס" או לגייס את האקטנט. ה-וו הוא נקודת החיבור האפשרית בין לוגיקות פעולה ואינטרסים של אקטנט, כפי שהם באים לידי ביטוי ב-POV שלו, לבין הפעולה שאנו מקדמות להגשמתה של הפרקטיקה החלופית. הוו יכול להתגלות מתוך פענוח והבנת עומק של נקודת המבט של האקטנט. נקודת החיבור יכולה להיות ברורה ומובנת מאליה בסיטואציה שהאקטנט נתון בה אם לאקטנט יש אינטרס מסוים ברור ומובהק אשר השינוי יכול להגשים. לדוגמה, בתהליך שינוי שבו נדרשה תמיכה של רופאים על מנת להגשים את השינוי העלה ניתוח POV של הרופאים כי מוקד עניין מרכזי שלהם הוא פרסום מחקרים. במקרה הזה, ההבטחה כי מהלך השינוי ילווה במחקר רפואי ובמימון למחקר זה גייסה את תמיכתם במהלך.

צעד רביעי: גיוס אקטנטים

במרכז תהליך השינוי עומדים מהלכי גיוס של אקטנטים אנושיים. גיוס האקטנטים הוא למעשה תהליך **גיוס הכוח** הנדרש על מנת להטמיע את הפרקטיקה החלופית. כפי שכבר ציינו, היכולת לגייס מערך רחב של בני ברית ובנות 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. מטרתם של מהלכי הגיוס היא, בסופו של דבר, להניע (to mobilize) ולרכז כוח מספיק גדול, המיוצג על ידי אקטנטים שונים, **בזירת ההכרעה**. למשל, אפשר להבין את הניצחון בבג"ץ אליס מילר כתוצאה של היכולת של העותרת לרכז לצדה מספר גדול של אקטנטים אנושיים בעלי השפעה (ארגוני נשים וחברה אזרחית, קצינים בכירים שתמכו במהלך, עדים מומחים), כמו גם אקטנטים בלתי אנושיים (העובדה כי בחיל האוויר האמריקאי 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 האקטנטים האנושיים והלא אנושיים שגייסה העותרת לזירת ההכרעה לבין אלה שגייס חיל האוויר בתגובתו לעתירה.

גיוס אפקטיבי הופך את האקטנט **לכוח כופה ומאלץ** עבור מקבל ההחלטה בזירת ההכרעה, כלומר נוכחותו של האקטנט בסיטואציה של מקבל ההחלטה מאלצת אותו ואף כופה עליו לתמוך בפרקטיקה החלופית ו/או ליישם אותה (דורקהיים 2006). כיצד הופכים האקטנטים לכוח כופה

ומאלץ? יש כמה מצבים המאפשרים זאת: אקטנטים אנושיים יוצרים כפייה ואילוץ הנובעים מכוחם ההיררכי, או מעצם המחויבות אליהם, או מן הטיעונים שהם מייצרים בתוך הסיטואציה, או מעצם מעמדם הארגוני, או מקשרי הידידות עמם או התלות בהם.

מהלך גיוס מוצלח מפעיל על האקטנט כוח כופה ומאלץ לפעול לטובתנו. הכוונה אינה שהגיוס הוא אקט לעומתי; כמו כן, התגייסות של אקטנט לטובתנו אין משמעותה הפיכתו של האקטנט לפמיניסט/ית מוצהר/ת, וזו גם אינה המטרה. שינוי תודעתי עמוק ביחס של האקטנט לנשים ולנשיות אינו מטרה ואינו ציפייה ריאלית של מהלכי הגיוס. המטרה שבה ממוקד הגיוס היא יצירת מצב שבו האקטנט מפעיל את כוחו לטובת תהליך הטמעת הפרקטיקה החלופית. אקטנטים יכולים להיות מגויסים לא רק לצורך השפעה ישירה בזירת ההכרעה אלא גם למטרות נוספות. כך, למשל, הם יכולים להיות מגויסים לצורך השפעה על אקטנטים אחרים, כלומר האקטנט יכול לפעול כדי לגייס אקטנטים נוספים או כדי לנטרל אקטנטים עוינים. האקטנט יכול גם להיות מגויס לצורך סימון הפרקטיקה המגדרית כבעיה ארגונית (ראו אקט השיבוש בהמשך).

גיוס של אקטנטים לא אנושיים משמעותו הנכחתם בסיטואציות של גיוס והכרעה ככוחות כופים ומאלצים. לדוגמה, חוק (אקטנט לא אנושי) שמצוטט בזירת ההכרעה יכול להיות כוח כופה ומאלץ בסיטואציה של מקבל ההחלטה: החוק מובא לתוך הסיטואציה, נוכח בה באופן שאי-אפשר להתעלם ממנו, יוצר דילמה או בעיה עבור מקבל ההחלטה, ואם הוא "חזק" מספיק - כופה את עצמו על מקבל ההחלטה שאינו יכול להרשות לעצמו להתעלם ולקבל החלטה שאינה חוקית. הדבר נכון לא רק עבור חוקים אלא עבור כל עובדה, נתון, מודל, אביזר או כלי שמונכח בסיטואציית ההחלטה. דוגמה נוספת היא הניסיון לבטל את הפרקטיקה של הגשה אישית של קפה על ידי פקידות במשרדים צה"ליים. הפרקטיקה החלופית שגובשה הייתה פינות קפה להגשה עצמית. אחד מטיעוני הנגד היה העלות הכספית הגבוהה, לכאורה, של פינות הקפה (משטר הצדקה כלכלי). על מנת לנטרל טיעון זה גויסו אקטנטים לא אנושיים מוחשיים: קומקומי קפה ברשת מחסני חשמל. התברר כי עלותם של קומקומים אלה נמוכה מאוד, באופן שאפשר, בהיבט התקציבי, לצייד את הצבא כולו בערכות לפינות קפה בהגשה עצמית. בכך, הקומקומים החשמליים הזולים גויסו ו"נכחו" באופן משפיע ביותר בדיונים ובתהליכי קבלת ההחלטות (קרי בזירת ההכרעה).

גיוס האקטנטים האנושיים מבוסס על ניתוח קפדני ועשיר של POV של האקטנט, כפי שתואר בהרחבה בצעד הקודם. במרכז מהלכי הגיוס עומדת היכולת לזהות את הווים, קרי נקודות החיבור האפשריות בין הגיונות הפעולה והאינטרסים של האקטנט לבין הפעולה הנדרשת ממנו על מנת לקדם את השינוי הרצוי (או למנוע את סיכולו). הסוכנות מתכננות את מהלכי הגיוס של האקטנטים ומתרגלות אותם באמצעות ביצוע סימולציות וניתוחן המשותף. השאלות המרכזיות שעליהן נרצה לענות באמצעות סימולציית הגיוס הן (לאו דווקא לפי סדר הופעתן):

- מהו יחסו של האקטנט לחלופה המכלילה?
- האם עדכון או התאמה של החלופה יסייעו לאקטנט להתגייס?
- האם קיימים אקטנטים נוספים שאפשר להיעזר בהם על מנת להשפיע על האקטנט להתגייס?

- האם אפשר לגייס את האקטנט או שצריך לנטרל אותו?
- אילו פעולות אנחנו יכולות לצפות שהאקטנט ינקוט?
- היכן ממוקם האקטנט בסדר העדיפויות של מהלכי הגיוס?

אם כן, הקבוצה פועלת כדי לגייס אקטנטים מרכזיים לטובת מהלך השינוי ולהביאם לידי ביטוי בזירת ההכרעה. המטרה היא לגייס אקטנטים חזקים מספיק, אנושיים ולא אנושיים, על מנת לשנות את מאזן הכוחות סביב הפרקטיקה המגדרית ולאפשר את יישום הפרקטיקה החלופית.

צעד חמישי: שיבוש (פרובלמטיזציה) ומחלוקות

השינוי המגדרי כרוך בפרימה, בשיבוש ובארגון מחדש של יחסים בין אקטנטים על מנת לארגן ולהשגיר מערכת יחסים בין אקטנטים אחרים או חדשים בדמותה של הפרקטיקה החלופית המכלילה. אקט השיבוש הוא פעולה שמטרתה להפוך את הפרקטיקה המגדרית, אשר בדרך כלל מאופיינת בכך שהיא שקופה, בלתי נראית ומובנת מאליה, לפרקטיקה בלתי מובנת מאליה, או מאותגרת. במילותיו של לאטור, "לפתוח את הקופסה השחורה". אקט זה צריך להיות מתוכנן ויזום, ועליו להפנות תשומת לב לפרקטיקה המגדרית ולהטיל בה ספק. השיבוש אינו חייב להיות מתריס, אם כי לעתים יש צורך באקט הפגנתי ובולט על מנת למשוך את תשומת הלב לפרקטיקה ולבעייתיות שבה.

שיבוש (פרובלמטיזציה): שיבוש הוא מהלך שמאתגר את הטבעיות שבה מתנהלת הפרקטיקה המגדרית 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 והמראה החיצוני שלהן. כאשר מישהי מחליטה ומעזה להגיב ומבקשת שלא יעשו זאת יותר, בתגובתה היא בו זמנית חושפת את הפרקטיקה ומשבשת את אופן התנהלותה. ההערה השכיחה של "השמלה הזו עושה לך גוף יפה" שוב אינה זורמת חלק או בטבעיות, אלא מתחילה להיות אקט שצריך להסביר אותו או להתנצל עליו. במילים אחרות, פרובלמטיזציה היא פעולה לשיבוש של תבנית היחסים הקבועה, השקטה והשקופה בין האקטנטים (האנושיים והלא אנושיים) אשר מתחזקים את הפרקטיקה המגדרית המדירה. לאטור כינה אקט זה "**פתיחת הקופסה השחורה**", וזהו מהלך הכרחי להנעת תהליך השינוי. השיבוש מייצר את המחלוקות בין שחקנים ובעלי עניין בארגון אשר נדרשות לצורך התקדמות תהליך השינוי.

הסיפור על ליסיסטרטה במחזה של אריסטופנס (411 לפנה"ס) הוא דוגמה קלאסית לאם-טיפוס לשיבוש כזה: האישה האתונאית שהזמינה נשים מאתונה ומערי האויב על מנת לשבות מקיום יחסי מין עד להפסקת המלחמה על ידי הגברים. דוגמה נוספת לשיבוש היא המבוכה והמחלוקות שיצרו הסופרג'יסטיות האמריקאיות בשביתת הרעב שנקטו על מנת לזכות בזכות ההצבעה בארצות הברית. השיבושים נוצרו בשל הצורך לכלוא אותן ולהאכילן בכפייה, דבר שעורר ביקורת ציבורית רבה וגייס

אקטנטים רבים נוספים למאבק. דוגמה עכשווית היא הדיבור בלשון אישה במרחב הציבורי, שיבוש המזוהה במיוחד עם ח"כ מרב מיכאלי.

אקט השיבוש צריך להיות חזק מספיק על מנת להפוך את הפרקטיקה המגדרית לבלתי מובנת מאליה. כפי שטענו, פרקטיקות הופכות לקופסאות שחורות כאשר תבנית היחסים בין האקטנטים המשתתפים בקיום הסיטואציה המדירה היא אוטומטית, בלתי רפלקסיבית, מובנת מאליה ולכן שקופה. הפרובלמטיזציה לכל הפחות משבשת את חוסר הרפלקסיביות בקיום הפרקטיקה. חלופות מכלילות טובות, כלומר פרקטיקות שמקשות על ההתנגדות לשינוי, הן חלק חשוב ביכולת לייצר פרובלמטיזציה אפקטיבית. לעתים, צורות התנגדות ומחאה מוכרות ומקובלות לפרקטיקות מדירות ומפלות עוברות טריוויאליזציה והופכות בעצמן לחלק מדפוס הקשרים התבניתי המקיים את הפרקטיקה. כך, למשל, כאשר אישה מוחה ישירות על בדיחות שוביניסטיות בישיבה, 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 (השיבוש) צפויה ושגורה כחלק מהסיטואציה המקיימת את הפרקטיקה ואינה מונעת אותה או מפריעה להתמשכותה. כאשר קיימת חלופה מכלילה טובה וחזקה, היכולת לבטל בקלות את אקט השיבוש קטנה. החלופה המכלילה הופכת לכוח כופה ומאלץ בסיטואציה באופן שיכול לשבש את המשך הזרימה החלקה והבלתי מופרעת של הקשרים המקיימים את הפרקטיקה המגדרית. חלופה מכלילה טובה וחזקה תהיה בדרך כלל הוגנת כלפי נשים וגברים כאחד, ובעיקר, קשה מאוד להתנגד לחלופות אשר שומרות על האפקטיביות הארגונית ואף מעצימות אותה במובהק (אין בכך כדי לפסול או להפחית מערכן של חלופות הדורשות שינויים רדיקליים יותר ואשר מעוררות יותר התנגדות). כך, למשל, בארגון עבודה טכנולוגי נדרשו גברים ונשים להשתמש בסולם מתכת כבד על מנת לבצע את עבודתם. הפרקטיקה של השימוש בסולם הייתה בעלת מגוון השלכות מדירות עבור נשים, שהתקשו מאוד לבצע את העבודה ונאלצו לבקש את עזרת הגברים לעתים תכופות. חלופה שוויונית ומכלילה חזקה הייתה סולם אלומיניום קל משקל. חוזקה של החלופה נבע מכך שהיא הייתה זולה, היא הקלה על גברים ונשים כאחד, והיא ביטלה באופן מדויק את ההשלכות המדירות של הפרקטיקה המגדרית.

אם הפרובלמטיזציה אפקטיבית, כלומר משבשת את הזרימה השקופה של היחסים סביב הפרקטיקה, ואם מוצעות בה חלופות אפקטיביות, יתעוררו **מחלוקות** רבות סביב החלופות. המחלוקות יתעוררו מצד אקטנטים הקשורים למתח שבין הפרקטיקה המדירה לבין הפרקטיקה החלופית; כלומר מצד אקטנטים שמעורבים ישירות בקיום הפרקטיקה המדירה ולכן גם בעלי נגיעה ישירה בכל הקשור ליישום החלופה.

מחלוקות: שיבוש הפרקטיקה המגדרית יוצר עניין ומעורבות של אקטנטים רבים שבאים לידי ביטוי במחלוקות ביניהם. המחלוקות הן ביטוי לנקודות המבט, להגיונות הפעולה ולאינטרסים של האקטנטים השונים ביחס לפרקטיקה (הן זו הקיימת והן החלופית המוצעת). בהקשר של תהליך שינוי מגדרי מחלוקות אינן דבר שלילי, אלא להפך: הן מסייעות לזהות אקטנטים שיכולים לעזור או להפריע בתהליך השינוי ומאפשרות לחשוף את נקודות המבט והטיעונים (משטרי ההצדקה)

שלהם. בכך הן מסייעות לסוכנות השינוי לפענח את רשת האקטנטים הרלוונטית לשינוי שהן מנסות לקדם. המחלוקות גם מייצרות עניין ומעורבות בקרב האקטנטים, ועל בסיסם אפשר לגייסם לטובת תהליך השינוי. בסך הכול, המחלוקות מייצרות מתח ארגוני, אי-הסכמה וצורך להכריע ולפתור בעיות, ובכל אלה אפשר להשתמש על מנת לקדם את תהליך השינוי. במילים אחרות, אפשר להבין את העניין והמעורבות של האקטנטים עקב המחלוקות שנוצרות כאנרגיה המניעה את תהליך השינוי.

המחלוקות אינן רק סימפטום של השיבוש של הפרקטיקה המגדרית אלא הן חשובות ותורמות למהלך השינוי כשלעצמן, וזאת מכמה סיבות. ראשית, המחלוקות מאפשרות לאקטנטים השונים הרלוונטיים לשינוי להיחשף. פעמים רבות אי-אפשר לזהות בתחילת הדרך את כל רשת האקטנטים המתחזקים את הפרקטיקה המגדרית. ואולם, במצב של מחלוקת אקטנטים פועלים כדי לגייס אקטנטים אחרים על מנת להכריע את המחלוקות, ובאמצעות מעקב אחר הטענות וטענות הנגד במחלוקת אנו יכולות לזהות אקטנטים נוספים חשובים המשתתפים במהלכי השינוי. כך, למשל, אם אקטנט מסוים מצטט מחקרים ונתונים המבטאים התנגדות לשינוי, או אם אקטנט אחר מציג קשיי תחבורה כמכשול או כקושי ליישום החלופה, או אם אקטנט נוסף מביע התנגדות של קבוצה מסוימת בארגון לשינוי - כל אלו מסמנים עבורנו אקטנטים חשובים שאולי לא זיהינו במיפוי הראשוני של רשת האקטנטים: מחקרים ונתונים, מצב הכבישים או מחסור בכלי רכב, או קבוצת אנשים ספציפית בארגון.

שנית, המחלוקות מאפשרות לעמוד מראש על משטרי הצדקה שישמשו בזירת ההכרעה. כזכור, **משטרי הצדקה** הם צורת התקשורת שבאמצעותה האקטנטים מגייסים ומתרגמים אקטנטים אחרים (אנושיים ולא אנושיים) ככוחות כופים ומאלצים במחלוקות ובזירות ההכרעה. במילים אחרות, אפשר להבין משטרי הצדקה כחומר שממנו עשויות המחלוקות, וכמטבע עובר לסוחר המוחלף בהן. לכן משטרי ההצדקה הם הכוח המוחשי אשר מאפשר לפרקטיקה המגדרית להתקיים ואשר מתחזק את ההדרה שהיא מייצרת. מסיבה זו, איתור מוקדם ככל האפשר של משטרי ההצדקה המשמשים במחלוקות יכול לסייע לסוכנות השינוי לעשות בהם שימוש במהלכי השינוי - לייצר ולקדם משטרי הצדקה נגדיים או לנטרל משטרי הצדקה מסוימים. ולבסוף, המחלוקות אינן רק חושפות את האקטנטים ואת משטרי ההצדקה שלהם, אלא מייצרות עניין ומעורבות של אקטנטים רבים בתהליך, תומכים ומתנגדים כאחד, עניין ומעורבות שבלעדיהם תהליך השינוי יתקשה להתקדם. כפי שציינו לעיל זוהי האנרגיה שמניעה את תהליך השינוי, שכן היא מייצרת סיטואציות שבהן אפשר לבצע מהלכים של גיוס אקטנטים ומעוררת את הצורך לקבל החלטות ולהכריע.

סדר יום מובנה למפגשים של קבוצת הפעולה

על אף השלבים והצעדים הסדורים והמובנים שהוצגו לעיל, אי-אפשר להבין שינוי מגדרי בארגונים כתהליך ליניארי. הדינמיקה של התהליך היא ספירלית ומצריכה רפלקסיה והערכה מתמדת על מנת לוודא שכיווני הפעולה של הקבוצה עדיין תקפים, וכן נכונות לשנותם במידת הצורך. לאור זאת אנו מציעות הבניה שיטתית של מפגשי הקבוצה בשלב הזה, על פי מתודולוגיה סדורה של רפלקסיה, תכנון, הערכה והתאמה של אסטרטגיות השינוי ומהלכי הגיוס עד להצלחת המהלך. ההבניה הברורה של המפגשים נועדה לאפשר דיונים יעילים ופרודוקטיביים כמו גם התקדמות בפועל. לאחר כמה מפגשים שבהם מתכננות חברות הקבוצה את המהלכים הראשוניים על בסיס בירור וקריאה פוליטית של מערכי הכוח הארגוניים (זיהוי רשת האקטנטים וזירות ההכרעה, פענוח של נקודות המבט של אקטנטים מרכזיים, תכנון מהלכי הגיוס והשיבוש), החברות מיישמות את המהלכים שעליהן החליטו. מכל מפגש יוצאות חברות הקבוצה עם משימות שונות בהתאם להחלטות שהתקבלו ומבצעות את המהלכים שתוכננו עד למפגש הבא, שבו הן חוזרות ומתכנסות על מנת להתעדכן, לגבש תמונת מצב עכשווית ולתכנן את צעדי ההמשך, וחוזר חלילה.

בהתאם, מפגש הקבוצה יכלול שלושה מרכיבים - עדכון, תמונת מצב עכשווית וצעדים להמשך, כמפורט להלן:

א. **עדכון**: סיכום קצר של הפגישה הקודמת וההחלטות שהתקבלו בה, ועדכון על מהלכים שבוצעו על ידי החברות בין המפגשים.

ב. **תמונת מצב**: איפה אנו עומדות כרגע. תמונת המצב כוללת בחינה מחודשת של כלל מרכיבי השינוי:

1. מהי **הפרקטיקה החלופית** שאנו מקדמות כרגע?
2. מהי **זירת ההכרעה** הרלוונטית כרגע?
3. **ממי מורכבת זירת ההכרעה**: מי משתתפים בה ישירות ולפי איזה כללים היא עובדת (כך למשל, מי קובע/מחליט? מהו המשקל של המשתתפים האחרים? כיצד מתקבלות החלטות - האם בהצבעה? בשכנוע?)? האם יש מידע נוסף שאנו צריכות לברר לגבי זירת ההכרעה?
4. מהו **הכוח שעובד נגדנו** ביחס לזירת ההכרעה? מיהם האקטנטים המתנגדים לשינוי ומהם משטרי ההצדקה והכוחות הכופים והמאלצים שהם יכולים לייצר בסיטואציית ההכרעה על מנת לסכל את השינוי שאנו מקדמות?
5. **סטטוס הגיוסים**: מהו הכוח שעומד לרשותנו כרגע ביחס לזירת ההכרעה: מיהם האקטנטים האנושיים והלא אנושיים שיפעלו לטובתנו בזירת ההכרעה, מהן הפעולות שהם יבצעו לטובתנו, והאם הם מייצרים מספיק כוח כופה ומאלץ בסיטואציית ההכרעה כדי להתגבר על הכוח שכנגד?

ג. **צעדים להמשך**: תכנון המשך פעולות הגיוס לפי השאלות שלהלן:
1. אילו **אקטנטים נוספים** צריך לגייס לאור מצב זירת ההכרעה?
2. מהן **ה-POV** של האקטנטים הנוספים, ובאילו ווים אפשר להשתמש על מנת לגייס אותם?
3. האם צריך **לעדכן או להתאים את החלופה** לאור יחסי הכוחות? איזו התאמה תהפוך את החלופה לכוח כופה ומאלץ בזירת ההכרעה?
4. **איזו פעולה צריך לנקוט בזירת ההכרעה?** האם צריך לחפש זירת הכרעה אחרת, או לנצל הזדמנות שנוצרת בתהליך כזירת הכרעה?
5. **חלוקת משימות** בין חברות הקבוצה: מי עושה מה עד המפגש הבא.

ממבנה המפגש המתואר ניכר כי חלק בלתי נפרד מהתהליך הוא **תיעוד** של כל המפגשים, והכנה של **סיכום כתוב** של כל מפגש אשר יופץ לכלל חברות הקבוצה ויוצג בתחילת המפגש הבא. יש חשיבות רבה לארגון שיטתי של החומר המתועד על פי הסוגיות לדיון לפני כל מפגש, כך שיהיה אפשר להתעדכן ולגבש תמונת מצב עכשווית בקלות ובמהירות, ולהקדיש את עיקר הזמן לתכנון צעדי ההמשך. רשימת השאלות והסוגיות לדיון מאפשרת לכלל המשתתפות להיות מעודכנות, להשפיע על כיווני הפעולה העתידיים ולקחת חלק פעיל בתהליך השינוי.

בשלב זה אפשר לזהות את **מאפייני הפעולה המרכזיים של סוכנות השינוי** במסגרת קבוצת הפעולה בתהליכים לקידום שינוי מגדרי בארגונים, כפי שעולים מהמודל שהצגנו עד כה. ראשית, כפי שציינו לעיל, תהליכי שינוי מגדרי אלו אינם תהליכים ליניאריים, והם דורשים מחברות הקבוצה עיסוק מתמיד, רפלקסיבי ובו זמני בשלוש סוגיות מרכזיות:

- מהו השינוי הקונקרטי שהן מעוניינות לקדם;
- מהי רשת השחקנים הרלוונטיים לשינוי הקונקרטי, וכיצד אפשר לגייס אותם;
- ומהן הזירות הארגוניות הקריטיות שבהן השינוי יכול להתגשם.

שנית, תהליך השינוי הוא מובנה, מתוכנן ומושכל, ונדרשת היכרות עמוקה עם הארגון או עם השדה המקצועי, מה שלעתים מצריך השקעת מאמץ מאורגן בבירור מידע ופרטים רלוונטיים כאשר אלו אינם מצויים בידי חברות הקבוצה. הרפלקסיביות הנדרשת מעידה גם על מאפיין נוסף, והוא הגמישות - המטרה היחידה היא השינוי, ולכן אין להתקבע על חלופה, אסטרטגיית שינוי או מהלך גיוס ספציפי. הנכונות והיכולת לבצע התאמות לאור התפתחויות בתהליך או מידע חדש שמגיע הן מקור כוח משמעותי עבור קבוצת הפעולה. ולבסוף, ארגונים הם לרוב בעלי מבנה היררכי והנטייה הראשונית בתהליכי שינוי היא לגייס אקטנטים מהדרג הבכיר ביותר של הארגון. אולם המודל הנוכחי שואף שלא לאפשר לפרדיגמה של ההיררכיה הביורוקרטית בארגונים לקבוע עבור סוכנות השינוי את אופן פעולתן.

ד. סוכנות השינוי בתהליך

את כל מה שתואר עד כה במסמך אמורה לעשות, לממש ולהוציא לפועל סוכנת השינוי.[3] למה סוכנת? המונח סוכנות (agency) מתייחס ליכולת שלנו לפעול בצורה אוטונומית, לבחור בחירות חופשיות ולהשפיע על המציאות ועל המצבים שבהם אנו נתונות. במקרה של שינוי מגדרי בארגונים זו סוגיה חשובה במיוחד, כי הנשים המשתתפות נתונות בתוך מבנים וסדרים ארגוניים אשר מאלצים את אפשרויות הפעולה שלהן. שאלת הסוכנות נוגעת אפוא לעצם היכולת של אישה לנקוט עמדה ופעולה ולהפוך לאקטנטית פעילה ברשת.

כאשר אישה הופכת לסוכנת שינוי מודעת ופעילה היא פועלת בתוך הרשת כדי לשבש ולשנות את מאזן הכוחות סביב הפרקטיקה המגדרית. הסוכנות באה לידי ביטוי בפעולתה המכוונת והשיטתית של סוכנת השינוי בתוך הרשת המעצבת ומתחזקת את הפרקטיקה המגדרית. זאת במטרה לשנות את יחסי הכוחות ברשת באופן שיאפשר להטמיע חלופה בלתי מדירה ושוויונית.

אולם נשים אשר מזוהות בארגון או בשדה המקצועי שלהן כבעלות אג'נדה פמיניסטית או כמי שמנסות לפעול למען שוויון מגדרי נתפסות ומתויגות לעתים קרובות באופן שלילי על ידי עמיתיהן לעבודה (גברים ונשים כאחד). גם נשים בעלות מודעות פמיניסטית עמוקה ורצון עז לשנות את המציאות נרתעות פעמים רבות מליזום פעולה לשינוי מגדרי ונמנעות מלהצטרף אליה ומלקחת בה חלק על רקע החשש ממחירים שהן עלולות לשלם (למשל דחייה חברתית, הטלת ספק בנאמנותן ובמחויבותן לארגון, תיוגן כ-trouble maker ואף פיטורין). הדימוי של "הפמיניסטית" כמי שנאבקת ומתעמתת, מקריבה ומשלמת מחירים, מתעסקת בנושאים לא חשובים ואפילו חסרת חוש הומור – הוא כשלעצמו מבנה כוח אשר מרתיע נשים מנקיטת פעולה לשוויון מגדרי או מהצטרפות אליה.

הרתיעה מהשתייכות לקבוצת פעולה של נשים נובעת לעתים מהחשש להיות מזוהות עם חולשה וקורבנות. נשים רבות מצליחות, והן בעלות כוח, השפעה ומעמד במקומות עבודתן, ולכן עלולות לזהות השתייכות לקבוצת נשים כסימן לחולשה או להזדקקות לעזרה. אולם במודל הפעולה המוצע

3 חלק זה מבוסס על נייר עמדה נפרד. ראו לרר ובן אליהו (טרם פורסם).

כאן נשים חזקות ובעלות כוח הן משאב משמעותי לשינוי, והשאיפה והציפייה היא כי הן ישתמשו בכוחן לא על מנת להתנכר ולהפנות עורף לנשים אחרות אלא בצורה סולידרית כדי לקדם מהלכים לשינוי.

מודל הפעולה של "שוות בארגונים" מתמודד עם מערכת דימויים זו בשני אופנים עיקריים. ראשית, אסטרטגיות הפעולה להגשמת השינוי המגדרי המוצעות הן מתוחכמות ומגוונות, ומבוססות על תהליכים של גיוס ומשא ומתן עם בני ברית ולא על לעומתיות בלבד. שנית, הפעולה הקולקטיבית והסולידרית במסגרת הקבוצה יוצרת מסגרת של תמיכה וגיבוי שאינה זמינה לסוכנת שינוי הפועלת ונאבקת לבדה, ובכך מצמצמת את מידת הפגיעות של סוכנת השינוי היחידה. אמנם אי-אפשר להתעלם מכך שפעולה לקידום שוויון מגדרי כרוכה במידה מסוימת של סיכון לסוכנת השינוי, אך סוכנת היוזמת תהליך שינוי או מעורבת בו יכולה אף להיות מועצמת ממנו הן מבחינה אישית והן מבחינת מעמדה וכוחה בארגון.

ה. סיכום

במסמך הנוכחי הצגנו את מודל הפעולה של "שוות בארגונים" - את הנחות היסוד, המושגים והמתודולוגיה, ואת השפה הפנימית המשמשת את הנשים המשתתפות בקבוצות הפעולה במסגרת התוכנית. הפרקטיקה של השינוי המגדרי מוצגת דרך הפירוט של השלבים והצעדים במודל, אשר ממחישים את העובדה שייזום, הובלה ומימוש של שינוי מגדרי בארגונים הם מאמץ מתוכנן ושיטתי הדורש מחויבות, זמן ומעורבות עמוקה מצד סוכנות השינוי. הפעולה הקולקטיבית והסולידרית של הנשים המשתתפות בתהליך מיועדת להשפיע על "כללי המשחק" הארגוניים ולשנות אותם כך שיהיו הוגנים, מכבדים ושוויוניים יותר עבור נשים. ההבנה שכללי משחק אלה - הפרקטיקות ודפוסי הפעולה הארגוניים - אינם ניטרליים מבחינה מגדרית אלא מעניקים לגברים יתרונות מסוגים שונים מכווינה את מאמצי השינוי לזירה הארגונית עצמה.

השינוי המגדרי הוא תהליך של גיוס כוח מספק על מנת להחליף דפוסי פעולה מגדריים קיימים בדפוסים מכלילים עבור נשים. העיסוק ביחסי כוח בשדה הארגוני וההתמודדות עמם נתפסים כזרים וכמרתיעים עבור נשים רבות, אך מודל הפעולה של "שוות בארגונים" הופך את ההתמודדות הזו לנגישה ולאפשרית באמצעות הניתוח והתכנון השיטתיים של מהלכי השינוי: חשיפת הכוחות שמשמרים את הסדר המגדרי הקיים, איתור וגיוס שותפים פוטנציאליים ליצירת סדר מגדרי חדש, זיהוי ומינוף הכוח של הנשים עצמן כסוכנות שינוי, ורתימת נשים בעלות כוח והשפעה לפעולה למען נשים אחרות.

כפי שאפשר להבין מהנחות היסוד וממודל הפעולה שהוצגו לעיל, המגדר אינו נתפס על ידינו כקטגוריות קבועות ויציבות ("גברים" ו"נשים") אלא כפרקטיקה, קרי דפוסי פעולה ארגוניים מוחשיים המכוננים ומייצרים באופן שגרתי סדר מגדרי - הבחנות וגבולות בין נשים לגברים (או בין קבוצות של נשים לקבוצות של גברים). לכן גם השינוי המגדרי הוא פרקטיקה שנועדה לשבש סדר מגדרי קיים וליישם במקומו סדר הוגן ושוויוני לנשים. השיבוש של הסדר הקיים הוא אקט אשר נועד להתניע תהליך של שינוי, קרי לפתוח את הקופסה השחורה - לשים סימן שאלה על האופן שבו מתנהלים הדברים, להציע חלופה לפרקטיקה נוהגת ולחשוף את בעלי העניין הרלוונטיים. השיבוש הוא לעתים הישג בפני עצמו: במצבים רבים הכוחות הפועלים לתחזוק ולשימור הפרקטיקות המגדריות לאורך זמן הם חזקים כל כך עד שערעור שלהם או עליהם הוא כמעט בלתי אפשרי. במקרים אלו עצם השיבוש הוא הישג מגדרי בפני עצמו. דוגמה שכיחה היא פרקטיקות של הטרדה מינית או של אלימות מינית במקומות עבודה אשר נמשכות שנים ארוכות לפני שאפשר לחשוף אותן ולערער עליהן (ראו המקרים של הנשיא לשעבר משה קצב, העיתונאים עמנואל רוזן ויצחק

לאור, ואף ההטרדות המיניות במשטרת ישראל כפי שנחשף במהלך השנה האחרונה). פרקטיקה נוספת הנמשכת שנים ארוכות היא אפליה מגדרית בשכר, שגם היא פרקטיקה שקשה מאוד לחשוף, לערער עליה ולשבש אותה.

עבור הנשים המשתתפות בקבוצות, מודל הפעולה של "שוות בארגונים" הוא, לשיטתנו, העצמה מסדר גבוה. בניגוד להעצמה המסורתית, אשר פעמים רבות מקנה לנשים כלים להסתגל למגרשים שגבריותם מובנת מאליה, מודל הפעולה הנוכחי מקנה לנשים כלים לפעולה קולקטיבית וסולידרית לשינוי המגרשים עצמם, מתוך שליטה על התהליך, בהתבסס על ניסיונן וחוויות החיים שלהן כנשים ותוך התמודדות ישירה אך מושכלת עם יחסי הכוח המעצבים חוויות אלה.

רשימת המקורות

דורקהיים, אמיל, 2006 [1895]. "מהי עובדה חברתית", **הכללים של המתודה הסוציולוגית**, מצרפתית רואי בן בשט, תל אביב: רסלינג, עמ' 57–66.

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

לרר, זאב, והדס בן אליהו (טרם פורסם). "קידום שוויון מגדרי כתהליך של תרגום ארגוני: דיון בעמדתה של 'סוכנת השינוי'".

צמרת-קרצ'ר, הגר, 2015. **מדד המגדר: אי-שוויון מגדרי בישראל 2015**, ירושלים: מכון ון ליר בירושלים.

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.

Baron, James N., and Bielby, William T., 1980. "Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation and the Organization of Work," *Annual Sociological Review* 45, pp. 737–765.

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

Calas, Marta B., Smircich, Linda, 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.

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

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

Lerer, Zeev, and Hadas Ben Eliyahu, "Gender Change in Organization Arenas: Gender Mainstreaming as a Process of Translation," Heinrich Boell Stiftung (online).

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

Yancey Martin, Patricia, 2006. "Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity," *Gender, Work & Organization* 13(3), pp. 254–276.