

אורי הולצמן ודפנה יזרעאלי

הכניסה הדיפרנציאלית של נשים להתמחויות ברפואה בישראל

1. מבוא

מאז שנות השבעים נמצא שיעור הנשים בישראל בשוק העבודה בכלל, ובמקצוע הרפואה בפרט, במגמת עלייה. הגם שרוב העוסקים ברפואה הם גברים, ב־1993 כבר היוו נשים 45% מאוכלוסיית הסטודנטים בשנה א בבתי ספר לרפואה בישראל (Notzer & Brown, 1995), מעט יותר משיעורן בכוח העבודה הכללי – 43.4% (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 1994). בין השנים 1990-1993, תקופת העלייה הגדולה ממזרח אירופה, גדל שיעור הנשים בקרב אוכלוסיית הרופאים המתמחים מ־30% ל־35% (נוצר ולוי, 1991; Notzer & Brown, 1995). נתונים אלה מצביעים על מגמה של שינוי בהרכב המגדרי (gender composition) של המקצוע לכיוון של דה־סגרגציה – כלומר, מצב שבו השיעור היחסי של המינים במקצוע שווה לייצוגם בכוח העבודה הכללי. בחינה מעמיקה יותר מגלה שמגמות השינוי משתנות לפי ההתמחויות השונות בתוך הרפואה.

אכן, כשבוחנים את מקצוע הרפואה ברמת ההתמחות, מגלים כי מגמת הדה־סגרגציה אינה מתרחשת באופן עקיב ושווה בכל ההתמחויות ברפואה, וכי שיעור הכניסה של נשים להתמחויות במקצוע הוא דיפרנציאלי. בעשרים השנים האחרונות גדל שיעור הנשים בכמה התמחויות, אבל כמעט לא השתנה בהתמחויות אחרות. הבדיקה ברמת המקצוע בלבד מסתירה מהעין תופעה זו. עבודה זו בודקת את הגורמים לשונות זו בכניסה של נשים להתמחויות ברפואה. הבנת הגורמים האלה תתרום לבחינת התאוריות הדנות בכניסת נשים לעיסוקים "גבריים", וכן תאפשר להציג תמונת מצב מהימנה יותר של השתלבות נשים ברפואה בישראל. לכן, במקום לתפוס את מקצוע הרפואה כקטגוריה הומוגנית אחת; יעיל יותר לראותו כשוק עבודה המורכב מתת־מקצועות המתחרים על עובדים והמציעים תמריצים שונים (Izraeli, Krausz, & Garber, 1979).

בקורת ופרשנות 34: תש"ס

3. חלוקת העבודה הממוגדרת

בכל החברות המתועשות מאופיין שוק העבודה בחלוקת עבודה ממוגדרת. כלומר, עובדים המבצעים עבודות דומות או זהות הם לרוב מאותו המין. במרבית המקצועות עובדים גם גברים וגם נשים, אבל הנטייה להתקבץ יחד שכיחה כל כך עד ש-50% עד 70% מן העובדים או העובדות בישראל יצטרכו להחליף מקצוע כדי לבטל את ההפרדה בין המגדרים, וכך שיעורו של כל מגדר בכל מקצוע נתון יהיה שווה בקירוב לשיעורו בכוח העבודה (Cohen Bechar & Rejwan, 1987; Izraeli, 1989).

ניתוח היקפה של ההפרדה בין המגדרים על בסיס מקצוע בלבד מסווה את היקפה המלא של החלוקה על פי מגדר בשוק העבודה. בתחומי אותו מקצוע, גברים ונשים נוטים לרוב להתרכז בהתמחויות שונות. הם מופרדים גם לפי סוג המעסיק, סוג מקום העבודה, סוג חוזה ההעסקה וסוג התפקיד עצמו – כמו גם לפי שילובים של הגורמים האלה. סגרגציה מקצועית על פי מגדר נמצאה כאחד הגורמים העיקריים לשכר הנמוך יותר של נשים בשוק העבודה. גם בישראל נמצא כי מקצועות נשיים רווחיים פחות ממקצועות גבריים (Izraeli & Gaier, 1979). קיימים שני סוגי הסברים עיקריים לסגרגציה על פי מגדר בשוק העבודה: הסברים ברמת הפרט, כולל העדפותיהן ונטיותיהן של הנשים, והסברים מבניים, המדגישים תהליכים בשוק העבודה.

א. הגישה ברמת הפרט – העדפות נשים

הגישה ברמת הפרט מסבירה סגרגציה כתוצאה של בחירת מקצוע והחלטות קריירה במונחים אינדיווידואליים, אולם מוטי מגדר. כך, נטייתן של נשים רופאות להתמחות בעלת אוריינטציה למטופלים יותר מלהתמחות בעלת אוריינטציה טכנית נתלית במה שנחשב כ"כישוריהן הטבעיים" לסוג זה של עבודה (Riska & Wegar, 1993). לפי הסבר זה, התרכזותן של נשים רופאות בהתמחויות מסוימות כגון פסיכיאטריה ורפואת ילדים היא פונקציה של התאמה בין התפקיד המגדרי המסורתי של האשה כמטפלת בצרכים של אחרים לבין המשימות האופייניות להתמחויות אלה.

בהתמחויות אחרות עלול להיווצר קונפליקט בין הגדרת התפקיד המגדרי המסורתי לבין הגדרת התפקיד המקצועי – בשל אי-התאמה בין התכונות הנשיות הסטראוטיפיות לבין התכונות המצופות והמוערכות ברופאים. הבחירה בסוג התמחות הנחשב "מתאים" לנשים, דוגמת רפואת משפחה, או התמחות שכבר יש בה שיעור גבוה של נשים, דוגמת רפואה פנימית, פותר "מוסר כפול" זה ומונע סתירה אפשרית בדימוי העצמי של נשים רופאות (Bourne & Wikler, 1978; Davidson, 1980; Shye, 1991).

הגבוה ביותר האפשרי), ועובדים מעדיפים לקבל את העבודות הטובות ביותר האפשריות עבורם. כתוצאה מכך התפקידים הטובים ביותר מוחזקים בידי העובדים המועדפים, ותפקידים אטרקטיביים פחות מוחזקים בידי עובדים העומדים במקום רחוק (נמוך) יותר בתור שוק העבודה.

כתוצאה משינויים מבניים עשוי הרכב התורים בשוק העבודה להשתנות, ובעקבות זאת תיווצר חלוקה מחדש לאורך הקבוצות או המקצועות. משמעותה של החלוקה מחדש עשויה להיות כניסה של קבוצות מסוימות למקצועות שבאופן מסורתי לא נכנסו לאותו מקצוע, כגון כניסת נשים להתמחויות מסוימות ברפואה.

מאמר זה מציג את הגורמים להבדלים בין שיעור הנשים בהתמחות ברפואה פנימית לעומת שיעורן בהתמחות בגינקולוגיה ומיילדות. ההתמחות ברפואה פנימית וההתמחות בגינקולוגיה ובמיילדות נבחרו כמקרי מבחן (Eisenhardt, 1989). לשם קבלת מידע על שינויים והתפתחויות שחלו בעשור האחרון במקצוע הרפואה בכלל ובהתמחויות הנידונות בפרט, רואינו חמישה רופאים בתפקידים ניהוליים ברפואה,² ביניהם מנהל בית-חולים במרכז הארץ, סגן מנהל בית-חולים אחר, ושלושה מנהלים אחרים בעלי תפקידים בכירים בהתמחות פנימית ובהתמחות בגינקולוגיה ומיילדות. דבריהם של המרואיינים עיצבו תמונה עקבית ומגובשת של התהליכים וההתפתחויות במקצוע הרפואה. כדי לבחון את כניסת נשים למקצוע נערכו גם שבעה-עשר ריאיונות עומק, פנים אל פנים, עם רופאות מההתמחויות הנידונות. במקרים רבים התפתח הריאיון לשיחה גלוית לב ואינטימית על התמודדויות יום-יומיות של הרופאות בכל מישורי חייהן, אשר במקרים רבים קשורות למעמדן המקצועי. הניתוח מאורגן סביב שינויים שחלו בהיצע ובביקוש של שתי ההתמחויות, ברמת האטרקטיביות היחסית שלהן מבחינתם של רופאים פוטנציאליים, בשינויים בעמדות של מעסיקים ושל שותפי-תפקיד כלפי רופאות בהתמחויות, ובהתפתחות העדפותיהן של הנשים עצמן.

4. שינויים בהיצע ובביקוש לרופאים

מתחילת שנות השבעים גדלה מאוד הדרישה לשירותי בריאות, שעה שהיצע הרופאים בבתי-החולים, הנקבע על פי תקנים, כמעט שלא השתנה. פער זה ניכר בייחוד במחלקות הפנימיות.

בין הגורמים לעלייה במספר האנשים הזקוקים לאשפוז ולטיפול רפואי

2 הנתנים הדרושים לבחינת שוני בהצע ובביקוש למקצוע, על התמחויותיו, ברמת המקור, אינם נגישים בשל העדרם או בשל חוסר נכונות של גורמים שונים לספקם.

תרבותיים כמו מודעות לגילוי מוקדם של מחלות שונות (כמו סרטן השד) ויחסי מין לפני הנישואין כוללת היום אוכלוסיית הפונות לטיפול גינקולוגי גם נשים צעירות יותר, או נשים שבעבר לא הגיעו לטיפול. ובכל זאת, בניגוד למצב ברפואה פנימית, גידול זה באוכלוסיית המטופלות בגינקולוגיה אינו משפיע באופן בולט על תנאי העבודה בהתמחות. אחת הסיבות לכך היא שאופי הטיפול במחלקה הגינקולוגית דורש בדרך כלל אשפוז קצר יחסית ולכן לא יוצר עומס רב על המחלקה. ב-1979, לדוגמה, נמשכה שהייה ממוצעת של נשים יהודיות במחלקות גינקולוגיות בישראל 5.3 ימים, לעומת 10.8 ימים של נשים יהודיות במחלקות פנימיות בישראל (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 1987, עמ' 134, 140).

הרפואה הפרטית, שהיא בה-בעת תוצר וגורם של העלייה בדרישה לשירותי בריאות, מתקיימת במקביל לרפואה הציבורית ויוצרת דרישה לידיים עובדות נוספות.⁴

גל העלייה מחבר העמים לישראל, שהחל ב-1989, הגדיל את אוכלוסיית ישראל במאות אלפי אנשים, ביניהם יותר מ-9,000 רופאים, רובם נשים. בכך גדלה אוכלוסיית הרופאים בארץ בכ-70% (Romem & Benor, 1993). מנקודת ראותה של המערכת הרפואית בארץ התאפיינה אוכלוסיית הרופאים המהגרים בכמה בעיות, ביניהן אי-ידיעת השפה המקצועית והיום-יומית, התמחות בהתמחויות קליניות שאינן קיימות בארץ, ידע לא עדכני במדעי הרפואה ובטכנולוגיה (Romem & Benor, 1993). גורמים אלה ואחרים הפכו מאגר כוח עבודה זה לפחות אטרקטיבי עבור המעסיקים בשנות הקליטה הראשונות, יחסית לרופאים שסיימו את לימודיהם בארץ ובארצות מערביות. תהליך זה של התרחבות הרפואה יחד עם התפתחות הרפואה הפרטית הגדילו את הדרישה לרופאים ויצרו הזדמנויות חדשות לרופאות. נוצר מחסור בהיצע של רופאים מהקבוצה המועדפת - גברים יהודים, בוגרי אוניברסיטאות ישראליות - והקבוצה השנייה ב"תור" - נשים שסיימו את לימודי הרפואה בישראל - הפכה לקבוצה האיכותית הבאה בתור (Bird, 1990; Reskin & Roos, 1990). חבר לכך הגידול בעומס העבודה בהתמחות

⁴ לגידול בשוק הרפואה הפרטית מספר סיבות: הרפואה הפרטית צמחה כפתרון חלופי לעלייה בעומס בבתי החולים ולצפיפות שם. כמו כן היא משמשת כלי תחרותי בין קופות החולים הנלחמות על חבריהן, בין השאר על ידי הרחבת שירותי הרפואה הפרטית שהן מציעות. רמת המודעות של הציבור בכלל, ולרפואה מונעת בפרט, עלתה בשנים האחרונות והפכה את שירותי הרפואה הפרטית למצרך נורמטיבי לכל הציבור ולא רק לעשירון העליון. ההתמקצעות בתוך הרפואה וההתפתחויות הטכנולוגיות יצרו מוקדי ידע בתחומים ספציפיים, אשר בשל העלויות הגבוהות הכרוכות בפיתוחם והפעלתם, התרכזו בשוק הרפואה הפרטית.

9709' דפנה נ. יזרעאלי
אדיטרסטה גראין

בדרך אל העוצמה

"אותן תכונות שבעטיין מבקרים אותך - התקיפות שלך, יכולתך לקבל החלטות אמיצות - הן בדיוק אותן תכונות שעליהן היית זוכה לשבחים לו היית גבר. נראה לי, שעד כה לא מצליחים לגמרי להסתדר עם זה."
(מרנארט תאצ'ר, מתוך הספר "אשת הברזל")

את רוצה להבקיע את תקרת הזכוכית - אותו מחסום בלתי נראה, ועם זאת ממשי מאוד, הכולם את כניסתן של נשים לעמדות הכוח; את רוצה להשפיע על כללי המשחק, לעצב מדיניות, לקחת חלק בקביעת ההתרחשויות - ברוך בואך אפוא למועדון הנשים הצועדות בדרך אל העוצמה, נשים המשנות את מהלך ההיסטוריה.

מדוע אנו צריכות לשנות את מהלך ההיסטוריה?

במשך שנים נשללה מן הנשים - כקבוצה - הגישה לעמדות כוח רשמיות. לא היתה להן שליטה ממשית בממון ובמרבית המשאבים בעלי הערך האחרים, ובהתאם לכך הן גם לא נהנו מאותה יוקרה, ממנה נהנו הגברים. כתוצאה מכך, למדנו לקשר סמכות, כוח ומנהיגות עם הווייה גברית ועם גבריות, בעוד שהווייה נשית ונשיות התקשרו עם חולשה, תלות ופסיביות. אסוציאציות אלו, הועברו, ועדיין מועברות, באמצעות תהליכי חיברות, כשהילד הולך ומסתגל לחברה ולומד לתפקד בה. הן מוטבעות בתרבותנו באופן עמוק עד כדי כך, שרבים מאמצים את הדעה הלא מבוססת, כי מקורן הוא בהבדלים הביולוגיים בין המינים. ככלל, נשים נתפסות כמי שאינן מתאימות ואינן ראויות לשמש בעמדות כוח של ממש. העובדה, שכמעט כל עמדות הכוח בחברה, כולל דרכי הגישה אליהן, מוחזקות בידי גברים, מוסיפה משנה תוקף לתפיסות המוטעות הללו. התפלגות התפקידים במקומות העבודה השונים על פי מין, מצד אחד, והציפיות המקובלות באשר למי שמסוגל למלא את התפקידים השונים, מצד שני, תומכות זו בזו, וממשיכות יחד לחסום את קידומן של הנשים לעמדות מנהיגות. נשים, המפנימות תפיסות כאלו, מגלות שקשה להן לראות את עצמן כבעלות סמכות. הן נתקפות ארנוחות מעצם המחשבה על היותן בעלות עוצמה. כתוצאה מכך הן נוטות להכחיש את העובדה שיש בדיהן כוח, כי הכוח הכרחי לתפקוד יעיל כמנהלות או כמנהיגות וכי הן שואפות להשיגו. יחד עם זאת, מתחילות נשים רבות להבין שמגיע להן לתבוע לעצמן סמכות משלהן. בכך הן קוראות תיגר על תפיסות, שדורות על דורות החזיקו בהן. יותר נשים מאי פעם שואפות כיום להגיע לעמדות בכירות. אולם אותן נשים, שהתגברו על המעצורים הפנימיים, נתקלות לא פעם בהתנגדות של גברים לכניסתן לעמדות כוח.

התנגדות זו ניתן להסביר בדרכים אחדות:
- הצטרפותן של נשים מוכשרות יוצרת תחרות קשה יותר.

- גנ"ים מעדיפים לעבוד בצמוד למי שדומה להם, ואשר חושב, מדבר ופועל כמותם, ואילו הנשים נתפסות על ידם כשוונות.
- גברים בעמדות כוח מרגישים מחויבות לקדם את מי ששייע להם להגיע לשם, או מעוניינים לקדם את מי שעשוי לסייע להם בעתיד. רק נשים מעטות נתפסות ככאלה.
- נשים עתירות הישגים גורמות לגברים לחוש מאוימים, אולי מפני שהתרבות שלנו רואה את העליונות על נשים כחלק מן "הגבריות". נשים מצליחות, הן לפיכך איום על זהותם הגברית של אלה המתנגדים לשילובן בעמדת כוח.
- זאת ועוד, גברים אינם חשים בדרך כלל צורך לשתף נשים בעמדות כוח, ואינם נוטים לסייע לנשים בקידומן, אולי משום שנשים מוכנות לרוב לנדב את תמיכתן ואת שירותיהן לקידומם של גברים, גם בלי לדאוג לקידומן שלהן.
- לכן, אם אנו רוצות בשינוי, יהיה עלינו, הנשים, ליטול את היוזמה. לא סביר להניח שהגברים ישנו דברים ביוממתם. אבל על מנת להצליח, וזקוקות הנשים לגברים כבעלי ברית. כפי שתוכלו לגלות, אם רק תרצו, יש גברים מודעים ופתוחים יותר מעמיתיהם, ויש לטפח את התמיכה ואת המעורבות של גברים אלה שניוניים מהותיים עשויים להתחולל רק כאשר בנוסף על הנשים יהיו יותר גברים שיתמכו בתהליכים, ויתנו להם את הגיבוי הראוי.

הזדמנויות חסומות ותסמונות גולדה מאיר

שני גורמים מקשים על נשים לפעול בשיתוף פעולה עם נשים אחרות לשינוי השיטה הקיימת: האחד הוא ההזדמנויות החסומות, והשני הוא מה שכינתי במקום אחר "תסמונת גולדה מאיר". מיעוט ההזדמנויות הפתוחות בפני נשים ברמות הגבוהות יותר של הירארכיות ארגוניות מגביר את התחרות בין הנשים לבין עצמן. נשים מאמינות, ובמקרים לא מעטים די בצדק, שהן מתחרות זו בזו על אותם מקומות ספורים, השמורים לנשים. לעתים קרובות אפשר לראות, שגברים מנצלים את המצב הזה כדי להדגיש את הקושי שבשילוב נשים בין נושאי תפקידים בכירים: "אם נשים אינן מסתדרות זו עם זו, איך אפשר לצפות מגברים שיסתדרו אתן?" וכך אנו עומדות בפני תהליך, המנציח את עצמו: האפשרויות המוגבלות מחריפות את התחרות בין נשים, ואילו המחלוקות בין הנשים מקשות עליהן לתמוך זו בזו בתביעותיהן לעמדות כוח. הנשים - כקבוצה - אינן מפעילות לחץ על הממסד ועל ההנהלות הנשלטות בידי גברים לנהוג אחרת, וכך נותרים הגברים חופשיים להתעלם מהעדר נשים בעמדות הכוח. אבל זו אינה התמונה המלאה. יותר ויותר נשים מתחילות להבין, שהדרך לניפוץ תקרת הזכוכית הינה לשנות את השיטה ולהרחיב את האפשרויות הפתוחות בפני נשים. בטווח הארוך, שיתוף פעולה וריכוז משאבים הינם הטקטיקה המבטיחה ביותר.

המונח "תסמונת גולדה מאיר" מתייחס למיתוס האומר, שכל אשה שניחנה ביכולת, במוטיבציה ובהתמדה יכולה להגיע לצמרת. קומץ הנשים שאכן זכו להגיע להישגים בולטים, מובאות כראייה לכך שאין כל אפליה. הן כביכול מוכיחות, שייצוגן המזערי של נשים בעמדות הכוח אינו אלא אשמת הנשים בלבד: אין להן די יכולת, מוטיבציה והתמדה, ועל כן הן אינן מגיעות לצמרת. המיתוס מטשטש את העובדה כי דרכי הגישה לכוח אף הן נשלטות בידי גברים. כמו כן הוא מסיט את תשומת הלב מן העובדה הפשוטה שנשים אינן זוכות לעידוד מצד החברה וכי הן עומדות מחוץ לרשת הקשרים ההדוקה שממנה נהנים הגברים (Old Boys' Network). בקידום הקריירה אין די במוימנות ובעבודה קשה כדי להבטיח הצלחה, לא לנשים ואף לא לגברים, אם כי הם הכרחיים כדי להצליח. הקידום בשלבי ההירארכיה מצריך, בנוסף לכל ולפעמים יותר מכל, גם הבנה ושליטה במימד הפוליטי של חיי הארגון.

הכוח והפוליטיקה בחיי היום-יום

בכל ארגון, מאחורי המבנה המסודר והרשמי, מסתתר מבנה נוסף, מבנה צללים, שבו מתחוללות

והעדפתיהם של אנשים שונים סותרות זו את זו, מה שיכריע בסופו של דבר את הכף ויקבע את תוצאות ההחלטה, יהיה מידת הכוח והעוצמה של הנפשות הפועלות. הכוח הוא זה שהופך מנהלים ופוליטיקאים למנהיגים יעילים. בכדי להפוך לשחקן היוודע לפעול כדי להשיג את מטרותיו, יש לחבוך את טיב הכוח, את המקור ממנו הוא בא, וכיצד יש להשתמש בו לקידום המהלכים.

מהו כוח? מהי עוצמה?

הכוח הוא היכולת להביא דברים לידי ביצוע: לגייס משאבים, להשיג את כל הדרוש למימוש המטרות שמנסים לקדם, ולנצל אותם ביעילות. השקפה זו, התופסת את החזקים כמי שיש להם גישה לאמצעי ההפעלה, נוגדת את ההשקפה המסורתית, הרואה את החזקים כמי שחולשים על אחרים. זהו החבל בין "הכוח לעשות" לבין "הכוח לשלוט". הכוח כיכולת וכיעילות כולל מיומנות וכישורים, והוא גמיש; ניתן להרחיבו ולהאצילו לאחרים. לעומתו, הכוח כשליטה וכביטוי לכוחניות הינו מוגדר וסומן: הוא קיים במידה מסוימת, לא פחות ולא יותר. הכוח אינו בהכרח משחק עוצמתי, שבו כוחו של האדם חאחד בא על חשבון השני. נהפוך הוא, לעתים קרובות עליו להאציל כוח לאחרים על מנת לבצע דברים, ואין הדבר גורע מעוצמתו, אלא אפילו מגביר אותה. חשוב להכיר בכך, שבשאיפה להשיג את מטרותינו אנו תלויים באנשים אחרים, שהאינטרסים והמטרות שלהם עשויים להיות שונים משלנו, או אף נגדים להם. החזקים הם אלה, המסוגלים להתגבר על התנגדות הזולת, להשפיע עליו, ולגרום לו לעשות כרצונם, אך באמצעות משא ומתן הוגן, לא על ידי הבסתו והשפלתו.

שאלות לעצמך - ביחס לעצמך, לסמכות ולכוח:

- סגרי את עיניך ודמיני לעצמך שיש לך כוח רב פי כמה מהכוח המצוי בדייך היום ושאל את עצמך:
 - האם המצב הזה נוה לי? האם ההרגשה היאני החזקה יותר? מיסה לי יותר, האם היא מעוררת בו גאווה, או שמא הרעיון מפחיד אותי?
 - הקשיבי לקולך הפנימי.
 - האם אני יכולה לשמוע בו את קול הסמכות?
 - האם אני מכירה בזכותי להיות בעלת עוצמה?

מהו מקור הכוח?

לכוח יש מקורות רבים, והוא פועל במספר רמות: ברמה האישית - היא הרמה הפסיכולוגית, ברמה הבין-אישית - היא הרמה הקבוצתית, הארגונית; וברמה המוסרית - היא הרמה החברתית הכלל-תרבותית. ראינו קודם את הכוח, כמי שהוא פועל ברמה החברתית. כמי שהזוכר לליל, ממסדה הכוח ברמה זו באופן המעניק זכויות יתר לגברים. פרקים אחרים בספר זה מתמקדים בדרגים העומדות לרשותנו להגביר את כוחנו ברמה האישית, הפסיכולוגית. ברמה זו בא הכוח לידי ביטוי בבטחון עצמי שניזון משני מקורות: מהצלחות העבר ומתחושה ברורה של תכלית. במישור הבין-אישי, הקשור לרמה הקבוצתית-ארגונית, מקורות הכוח העיקריים הם שונים, ומחס נמוק בפרק זה בשלושה:

1. עמדה הירארכית
2. תלות במשאבים
3. פעילויות ובריתות.

עמדתו של אדם בהירארכיה הארגונית היא מקור כוח שברור מאליו, מאחר שהיא מעניקה לבעל העמדה סמכות וכוח לגיטימיים. העמדה מכתובה את טבעה והיקפה של הסמכות שיש לאדם המחזיק בה באופן רשמי, אך היא משפיעה גם על החלטות נוספות: אופי ההכשרה שאליה יופנה האדם והאם בכלל יזכה להפניה כזאת, הזכות לייצג את המחלקה או את הארגון שלו בוועדות ובגופים אחרים. במילים אחרות, לתוארך ולהגדרת המשרה שלך השפעה רבה על יכולתך להצליח בביצוע משימותיך. מאחר שהעמדות בהירארכיה קשורות לרוב לסולמות קריירה, הן משפיעות גם על הסיכויים לניוד כלפי מעלה. לאנשים המשמשים בעמדות שהן חלק מסולמות קריירה, הן משפיעות גם על הסיכויים לניוד יותר לטפס גבוה, לעומת אלה הנמצאים בסולמות שתקרתם גבוהה, יש סיכויים רבים העובדת כמוכירה יכול להיות לתפקיד של מוכירה בכירה או של מנהלת לשכה, תפקיד הנמצא בראש סולם המוכירות. לרוב אין זיקה בין סולם המוכירות לסולמות אחרים, שתקרותיהם גבוהות יותר. על מנת להתקדם גבוה יותר, יהיה על המוכירה לעזוב את תחום המוכירות. היא תצטרך לשכנע מישהו במקום עבודתה להחיר לה להכשיר את עצמה לקריירה שונה, כגון בתחום כוח האדם, תחום שסולם הקריירה שלו מגיע גבוה יותר. מרבית העובדים הבכירים ביותר בכנסים עולים לעמדותיהם מתחום הפיננסים. בתעשייה – הם באים מתחום ההנדסה, ואילו בבתי-החולים – הם באים מתחום הרפואה. לפיכך ניתן לומר כי הקושי מתעורר כבר במפלס הכניסה, מכיוון שבו נשים מיועדות להישלח לתפקידים, שהם בעצם מבוי סתום.

שאלות לעצמך – ביחס לעמדה שבה את נמצאת:

- מה מידת הסמכות שמעניקה לי עמדתי הנוכחית!
- האם ההגדרה של העמדה שלי משקפת נכונה את האחריות הכרוכה בעבודתי! (אל תמעטי בחשיבות ההגדרה – זהו כרטיס הביקור שלך, והוא משפיע על האופן שבו רואים אותך האחרים).
- האם ההגדרה הנוכחית של עמדתי משקפת את סמכותי האמיתית. (כאשר תואר התפקיד הוא נטול כיסוי, יש לו ערך מוגבל ביותר בכל הנוגע לכוח. למשל, בקידום נשים בדרגים הבכירים יותר של השירות הציבורי והצבא הן מקבלות לעתים דרגה אישית, לא תקנית, שאין בצידה גידול מקביל לא באחריות ולא בסמכות).
- לאן עברו קודמי, אלה ששימשו בתפקידי הנוכחי לפני! האם לשם אני רוצה להגיע!
- האם אני יודעת אילו עמדות מבטיחות יותר מצויות בארגון שלי או בארגונים אחרים!
- מה עלי לעשות על מנת לשנות את הגדרת המשרה שלי כך שתהיה מרכזית יותר בארגון, או כדי שאעבור לסולם קריירה, שתקרתו גבוהה יותר!
- האם יש לי מנהל חוק, המסוגל לסייע לי להתקדם!
- האם הוא או היא אמנם יתסייע לי להתקדם! (אם לא, חפשי תפקיד אחר).

תלות במשאבים

השליטה במשאבים הדרושים לאחרים הינה מקור כוח חשוב. התלות שיש לאנשים במשאבים הללו נותנת כוח לאלה המסוגלים לספק אותם. על פי אמרסון (1962: 32), "הכוח לשלוט או להשפיע על הזולת טמון בשליטה על אותם דברים, שהזולת מייחס להם ערך. אלה יכולים לנוע ממשאבי נפט ועד לתמיכה אישית. בקצרה, הכוח טמון בתלות של הזולת." הכוח, אם כן, נובע מן העובדה, שלאדם או לארגון יש שליטה או גישות לכל מה שאחרים רוצים. משאבים יכולים ללבוש צורות שונות. בדרך כלל אנו חוו חושבים על משאבים במונחים של כסף, בעיקר משום שכסף הינו מוצר מנוקש כל כך, שקל ביותר להחליפו במרבית סוגי הטובין האחרים. אבל

משאבים עשויים להיות גם מומחיות, מידע, תמיכה, הרשאה (לגיטימציה), קשרים ואישיות. העוצמה שמעניקה הבעלות על המשאבים השונים, משתנה על פי ההקשר. לדוגמה, הפוליטית זקוקים המועמדים לבחורים, שיצביעו בעדם. לפיכך, היכולת להביא מצביעים או לגייס תומכים היא משאב כוח חשוב, העשוי להניב שכר לבעליו בשלב מאוחר יותר. זאת בתנאי, כמובן, שהמועמד אכן מנצח בבחירות ושהוא אמנם מכיר בחובו כלפי זה שהעניק לו את התמיכה. גם המידע, שהוזכר למעלה, הוא משאב חשוב. מידע על אינטרסים, על שאיפות ועל תוכניות של אנשים שונים הוא דבר חיוני הן למנהלים והן למועמדים פוליטיים. מידע על הסיבה, גם הוא דבר חשוב: הוא מאפשר לאנשים להגיע להחלטות טובות, ומעניק להם גישות למשאבים אחרים. כדי להשיג מידע, המצוי ברשות אדם אחד ונהדרש לאחר, אפשר לקיים סחר חליפין: ניתן לקבל מידע בתמורה למשאבים אחרים.

שאלות לעצמך – ביחס למשאבים שלך:

- כאשר אני מתבוננת באנשים המצויים בעמדה שאליה אני רוצה להגיע, האם אני יודעת כיצד הגיעו לשם! (אם אינך יודעת – שאלי אותם).
- האם ברור לי לאן אני רוצה להגיע ועל מי מהאנשים בסביבתי אני צריכה להשפיע כדי להגיע למקום זה!
- האם אני יודעת מהם האינטרסים של אלה שעליהם אני רוצה להשפיע!
- אילו מהמשאבים הדרושים לחם מצויים ברשותי, ואילו מהם אני יכולה לסייע להם להשיג! (אחת הדרכים לגלות מהם האינטרסים של האחרים היא לשאול מהן הבעיות העיקריות, שעמן הם מתמודדים בעבודתם או בתפקידם הנוכחי ועל מה הם מתגמלים).
- האם אני "מחוברת" היטב לצינור המידע של הארגון!
- האם מגיע לאוזני מידע על אירועים חשובים, על אפשרויות להכשרה מקצועית וכיוצא באלה בטרם התרחשותם!
- מה אני יכולה לעשות כדי להגדיל את כמות המידע המגיע אלי!
- מה אני יכולה לעשות כדי להגדיל את העוצמה של משאבי!

מומחיות

בארגונים מודרניים, העוסקים בתעשיות ובשירותים מתוחכמים, עולה חשיבותה של המומחיות על זו של העמדה בסולם ההירארכי. מומחיות היא משאב כוח, לא רק מפני שבתרבות שלנו מקובל לראות את מי שיודע יותר כבר-סמכא וכבעל סמכות, אלא גם מפני שפרטים וארגונים זקוקים למומחיות על מנת לקדם את מטרותיהם. נשים מתקשות אמנם יותר מגברים להשיג את הסמכות הפיקודית הנלווית לעמדות השונות, אך כאשר למומחיות, דרכן קלה יותר, והן מצליחות לזכות בהכרה בסמכותן כמומחיות.

מקור הכוח החשוב ביותר העניש כיום לנשים במסלול הקריירה הינו מומחיות שנרכש באוניברסיטאות ובמוסדות אקדמיים אחרים. בחברה המייחסת חשיבות הולכת וגוברת להשכלה ולתעודות כעדות למומחיות – מאפשרת ההתרחבות של מוסד האוניברסיטה לנשים לרכוש את המומחיות וגם את התעודות הדרושות, שהן כאמור המפתח לגישה לעמדות וליוקרה.

תמומחיות יכולה לשמש בסיס לכוח בשלושה תנאים: ראשית, המומחיות צריכה להיות רלוונטית: היא צריכה להיות נחוצה לקבוצה או לארגון. שנית, תמומחיות צריכה להיות נדירה, כזו שקשה להשיג ממקור אחר או למצוא לה תחליף. ושלישית, בעל המומחיות צריך לזכות בהכרה כמומחה. חדרישת האחרונה עומדת בסתירה לחינוך המסורתי לנשים: להיות צנועות ולהפחית בהפגנת כשרונותיהן. התגובה ההולמת למחמאה על מומחיותך הינה אישור: "כן, אני באמת טובה" או "אני טובה בזה", או "נאמא זה למדתי בהיותי סטודנטית". עם זאת חצינויות יאה למי שהמוניטין שלו כבר מבוססים היטב.

שאלות לעצמך – ביחס למומחיותך:

- מהם תחומי המומחיות שלי? האם הם רלוונטיים למה שאני עושה, למה שאני רוצה לעשות?
- מהם סוגי המומחיות הדרושים בעמדה שאליה אני שואפת?
- איך אוכל להשיג את חנסיין הדרוש כדי להרחיב ולשפר את מומחיותי?
- עד כמה המומחיות שלי מעודכנת?
- האם יש כישורים או נושאים רלוונטיים, שבהם אוכל להתמחות או לשפר את התמחותי (למשל: דיבור בפני קהל, שימוש במחשבים, ניהול ישיבות, ניהול משא ומתן, השגת משאבים, האצלת סמכויות לאחרים וכן הלאה).
- האם עוררתי באחרים מודעות לדרכים, שבתן עשויה המומחיות שלי להועיל להם?
- האם אוכל להפעיל את מומחיותי כך שתפעל טוב יותר למעני?

הדילמות העומדות בפנייך:

התיאוריה, המדברת על כוח בהקשר של תלות במשאבים, מבוססת על הדגם הכלכלי של סחר חליפין. ההנחה היא שכאשר אדם אי מספק משאבים הדרושים לאדם ב', בי הופך להיות תלוי ב'א' וחיובי לו. כך נוצר אשראי לטובת א', שאותו יוכל לנצל בשלב כלשהו בעתיד כדי לקדם את האינטרסים שלו. ברם, הנחה זו של הדדיות תקפה יותר ביחסים בין גברים לבין עצמם, מאשר ביחסים בין גברים לנשים. הסיבה לכך היא ההבדל באופן שבו ביחסים שבו מגדירה את היחסים בתוך המשפחה, לעומת היחסים בשוק העבודה. בשוק הרגיל מקובלת כלכלה התלויה בחיצע ובביקוש. לכל מוצר יש מחיר ותואי תשלום ידועים. אבל במשפחה, חוקי הכלכלה הם שונים.

נשים מתחנכות לפעול בהקשר של "כלכלת מתנות" כבר בחיק המשפחה. במסגרת "כלכלת המתנות" הן נענות לצורכי הזולת בלא שיקולי רווח. מצפים שנשים ידאגו לניקיון הבית, יבשלו לבעליהן ויטפלו בילדיהם המשותפים בלא תשלום חומרי, ובדרך כלל נשים עושות זאת ברצון. ציפיות אלו מועברות באופנים מתוחכמים למדי אל מקום העבודה, שהוא מקום בעל אופי שונה לחלוטין מן המשפחה, מאחר שבו אנשים עושים, בדרך כלל, את מה שמבקשים מהם תמורת תשלום. במקומות העבודה מצפים לעתים תכופות מנשים, שיתנו יד ויעבדו בהתנדבות, בעוד שכאשר מדובר בגברים, מצפים מהם שידרשו תשלום עבור אותו סוג עבודה. אנשים נוטים להגות, שנוכחות הנשים לסייע הינה "טבעית", מובנת מאליה, כך שכאשר הן מספקות לזולתן משאבים מיוחדים לא נוצר כלפיהן חוב של ממש, והנהגה יכול להסתפק במחמאה פשוטה או בזר מרחים כהבעת הערכת. תופעה זו עומדת בניגוד למתרחש ביחסים בין גברים. בין גברים, החוב הנוצר בפשולת תחליפין, זוכה להכרח משני הצדדים. גבר אחד אינו צריך לומר במפורש לחברו - "עשיתי משהו למעןך - זכור אותי כשתיתקל בהודמנת מטאימה". ואם בכל זאת הוא יוכיר את ציפיותיו להדדיות, לא יפחית האזכור משרכו של הסיוע שנתן. החוב הוא לכן מובן וברור, עד שאזכורו מיותר, ואינו נחשב לצורם כשהוא מתרחש.

גברים אינם חשים בדרך כלל צורך לנצל לנשים על שירותיהן באותה מידה שהיו גומלים לגברים. נשים מרגישות שנסיון לרמוז שהן מצפות לנצל כלשהו, ימעיט מערך תרומתן. לכן, נשים מתקשות יותר לגברים להשתמש במשאביהן כבסיס לכוח, ומשום כך הן משיגות ערך נמוך יותר בתמורה לחם.

עילויות כמסלול המוביל אל הכוח

- ניתן לצבור כוח כתוצאה מביצועים, כלומר מעיסוק בפעילויות חכוכות במשרח או בתפקיד.
- עילויות העשויות להגדיל את כוחן צריכות לעמוד בשלושה תנאים:
 1. עליהן להיות יוצאות דופן
 2. עליהן להיראות לעין
 3. עליהן להיות רלוונטיות, כלומר מוזהות עם פתרון לבעיה או לסוגיה חברתית דוחקת במסגרת

פעילויות יוצאות דופן, כלומר, פעילויות שאינן מקושרות עם שגרת חיי הארגון או עם שגרת החיים הציבוריים, מושכות יותר תשומת לב, ותשומת לב והתבלטות מוגברות כוח. עשיית פעולה חלוצית, נרימת שינוי או מפתח מפתיע, ונטילת סיכון גבוה המנחיל בסופו של דבר הצלחה, עשיית דברים בלתי צפויים - כל אלה מבליטים אותך, מושכים תשומת לב, מעניינים את אמצעי התקשורת ומגבירים את כוחך. כשפעילויות הללו נתפשות כרלוונטיות - מאחר שהן מתייחסות לסוגיות חשובות ומציעות לרן מתרונות - הן אף מעצימות את הכוח.

שאלות לעצמך - ביחס לפעילויות שלך:

- האם בזמן האחרון לקחתי על עצמי מטלות מיוחדות, או שמא הייתי שקועה מדי בניהול ההיבטים השיגורתיים של תפקידי?
- האם הפעילויות שלי מתקשרות עם פתרון הבעיות הדוחקות ביותר בסביבתך?
- האם בחודשים האחרונים עשיתי משהו יוצא מגדר הרגיל?
- האם יש בסביבתי הודמנויות שאני יכולה לנצל, כגון פרויקטים חשובים בעלי יוקרה, שבהם אוכל להשתלב?
- עד כמה בולטים לעין הדברים שאני עושה?
- האם וידאתי שהאנשים החשובים בסביבה שלי - אלה המתאימים ביותר מעצם מעמדם לעזור לי להתקדם: הממונים עלי, הבוחרים שלי - יודעים על הפעילויות שלי?
- האם דאגתי לכך שהפעילויות שלי ימשכו את תשומת לבם של התקשורת?

הדילמות העומדות בפנייך:

הדילמה, הניצבת בפני נשים הפועלות בצורה שיטתית ומחושבת, היא שסדר היום הציבורי אינו מייחס קדימות גבוהה לבעיה של מעמד האשה בחברה. לכן, במקרים לא מעטים דווקא נשים עזירות הישגים נמנעות מפעילויות הקשורות בקידום נשים, מחשש שזיקו למוניטין שלהן. דווקא נשים מיומנות ומוכשרות, היכולות לתרום יותר מכל אדם אחר לקידום מעמד האשה ולקידום השוויון בין המינים, עלולות להירתע מפעילויות כאלה משום החשיבות הנמוכה שהחברה מייחסת להן.

כריתת בריתות ורישות: כוח באמצעות אחרים

בישראל, כמו בכל מקום אחר, מתבצעים הדברים באמצעות רשתות חברתיות לא רשמיות. אנשים עוברים מעמדה אחת לשנייה בסיוע חברים או חברים של חברים. מידע ומשאבים אחרים זורמים ברשתות של אנשים המכירים זה את זה. ייתכן בהחלט, שקשרים טובים הינם משאב הכוח בעל הערך הרב ביותר, ומכאן, שהמחסור בקשרים טובים הוא כנראה המחסום הגדול ביותר העומד בפני נשים (למעט קומץ מקרים חריגים). קשרים טובים משמעים חברים קרובים ומכרים בצמרת הכוח, במיוחד בעליות הצבאית, הפוליטית והכלכלית, שלטענת עיצוני הלוי (1993), לחבריהן יש קשרים מסועפים בינם לבין עצמם. העובדה, שנשים ומצאות פחות זמן בצבא, וגם במהלך שירותן הצבאי הן מסווגות לתפקידים משניים, חוסמת בפניהן הלכה למעשה את הגישה לרשת קשרים מסועפת ועשירה, המבוססת על חברויות של נשים, ובמיוחד כאלה שנוצרו במהלך השירות.

הדילמות העומדות בפנייך:

- בדרך אל העוצמה, צריכות נשים להתמודד עם שלוש מגבלות, האופייניות לרישות (Networking) החברתי של נשים:
 1. בהשוואה לגברים, הרישות החברתי של נשים כולל פחות אנשים השולטים במשאבים אסטרטגיים ויכולים לסייע להן. הרישות שלהן כולל לרוב נשים אחרות, ואלו מצויות רק לעתים נדירות בעמדות כוח

שאלות לעצמך – ביחס למדריכים ולנותני-חסות:

- האם יש לי מודרך או מספר מדריכים!
- האם לאנשים, שעמם אני בדרך כלל מתוועצת, יש המידע הדרוש לי! האם הם באמת יודעים כיצד מועלים הארגון או המערכת!
- האם יש אנשים נוספים, אליהם אוכל לפנות בבקשת עצה או מידע!
- האם האנשים בעמדות השפעה יודעים, שאני רוצה להתקדם!
- האם יש לי נותן-חסות!
- מיהם האנשים הבכירים יותר במערכת, שאוכל לפנות אליהם ולעניין אותם בפרישת חסות עליו
- מה תהיה הטקטיקה הטובה ביותר לקבל את תמיכתם!

כריתת ברית עם השווים במעמד ועם עמיתים

מערכות יחסים עם אנשים מאותו מעמד מספקות כוח באמצעות גישה למידע או באמצעות בריתות לשם כך חשובים שני סוגים של מערכות יחסים: 1. רישות, רשת של קשרים – אלו מערכות יחסים המבוססות על חילופים הדדיים של מידע, של תמיכה או של סיוע הדדי. 2. קואליציות או בריתות בין עובדים או בין עמיתים במטרה להשפיע. ככל ששניים מתקדמות לעמדות הנוטות להן גישה למידע, למשאבים ולאנשים חזקים, כך הן מסוגלות לעזור זו לזו כפי שלא יכלו לעשות עד כה. נשים במקצועות חופשיים, במשרות ניהול ובפוליטיקה מפתחות מודעות לערכה של ההתחברות ברישות חברתי עם נשים אחרות הדומות להן. זהו הרעיון מאחורי עבודתם של ארגונים חדשים כגון "מע"י, פרום לידי גלובס, פרום מנהלות בכירות במרכז הישראלי לניהול, וקורסי ההכשרה המיוחדים לנשים בניהול. פרוםים אלה מעניקים לנשים הזדמנות לחלוק ניסיון, ללמוד כישרים חדשים ולהושיט זו לזו תמיכה אישית שערכה לא יסולא בפז. אולם מהיותם מיוחדים לנשים, אשר תקרת הקידום הפוטנציאלית שלהן נמוכה, יכולת הסיוע שלהם מוגבלת.

נשים השואפות לצבור כוח, צריכות לפרוץ גם אל רשת הקשרים של גברים עתירי השפעה, מאחר שהם שומרי הסף ובלעדיהם אין דרך להיכילי הכוח. המפתחות הם, אחרי הכול, כידי גברים. עליהן לחפש הזדמנויות לפגוש גברים מצליחים בכנסים, במועדונים מקצועיים או בזירות אחרות. פעילות בארגונים מקצועיים, במפלגות, בארגוני רווחה ותרבות, וכן השתתפות בקורסים בחברת גברים הינן דרכים להשיג דריסת רגל ברשתות הנתונות בשליטת גברים.

שאלות לעצמך – ביחס לרישות החברתי והמקצועי שלך:

- מהו גודלה ומהי איכותה של רשת הקשרים החברתית שלי!
- האם יש לי קשרים עם אנשים, שיוכלו לתת לי מידע חשוב, שיוכלו לפתוח בפני דלתות! התומכים בי ומעניקים לי משוב ישר וכן!
- מה עלי לעשות על מנת להרחיב ולחזק את קשרי!
- האם הקדשתי די זמן ומחשבה לפיתוח קשרים כאלה!
- האם יש לי קבוצת תמיכה! אם אין לי, האם ניסיתי להקים קבוצת תמיכה משלי!
- האם אני מעניקה תמיכה וסיוע לאחרים המבקשים זאת ממני!

מוניטין של אדם אמין

מוניטין של אדם אמין מבוסס על יכולתו להגיע לתוצאות, יכולת ששמה הולך לפניו. מוניטין כוח, גם הוא מניב כוח. האנשים העומדים בצמרת מתרשמים מנשים אמینות. אלה נשים יעילות, המוכנות

2 גם כאשר הרישות החברתי של הנשים כולל גברים, סביר יותר שגברים אלה יפתחו דלתות עבור הגברים האחרים ברשת החברתית שלהם, ויחשבו פחות על הנשים המועמדות. 3. הסבירות ששניים ינצלו את הרישות החברתי שלהן למטרות רווח אישי, נמוכה יותר בהשוואה לגברים. אולי מפני שלא נוהג להן לבקש עזרה עבור עצמן, ואולי מפני שבתוך תוכן הן חוששות כי בקשת העזרה תיענה בשלילה, או שתקבל בעין לא יפה.

נשים צריכות לבנות את כוחן במספר דרכים: יצירת קשרים חברתיים עם נותני-חסות; יצירת קשרים עם מדריכים, דהיינו אנשים שינחו אותן בדרך; ניצול קשרים אלה; כריתת בריתות עם השווים להן במעמד ועם עמיתיהן; גיוס תמיכתם של הכפופים להן ושל אוהדיהן.

מדריכים ונותני-חסות (Mentors and Sponsors)

מדריכים ונותני-חסות הם מי שכבר התבססו, ולרוב הם ממוקמים גבוה ממך בהירארכיה. האבחנה בין מודרך לנותן-חסות היא במטרה לקראתה הם פועלים, אם כי ייתכן בהחלט, שאותו אדם ישמש כמודרך וכנותן-חסות גם יחד. מודרך הוא אדם בעל ניסיון, המכיר את נוהלי הארגון, ומלמד אותך מה באמת קורה בו, מה עליך לעשות ומה עליך לא לעשות ועם מי, על מנת להתקדם. תפקיד זה חשוב במיוחד בשלבים הראשונים בקריירה של האשה. המודרך, כשמו, הוא המורה המראה לך את הדרך. נותן-החסות הוא אדם חזק בארגון, כזה שיוכל לפתוח בפניך דלתות, להילחם עבורך, לסייע לך לעקוף את ההירארכיה, לקחת אותך עמו או לשלוח אותך למשימות מיוחדות כדי שתתבלטי יותר ותרכשי לעצמך קשרים נותן-החסות מדבר עליך באוזני אחרים ומאותת להם שהוא/היא תומך/כת בך. נותני-החסות מספקים לך מעין כוח מכלי שני.

סיועו של נותן-חסות חשוב גם להצלחתם של גברים, אבל לנשים הוא חיוני ממש, ובה בעת קשה פי כמה להשגה אדם יהיה מוכן לפרוש את חסותו למען הרווח שהוא מצפה להפיק ממערכת היחסים. גברים מעניקים את חסותם לאשה מכמה סיבות אפשריות: מפני שהם מתרשמים מעבודתה היוצאת מן הכלל, מפני שהם שואפים להוכיח שאינם מפלים נשים לרעה, או מפני ששניים נתפשות כטאמנות יותר לנותני-החסות שלהן.

קל יותר למצוא מודרך מאשר נותן-חסות. נותן חסות פוטנציאלי צריך לדעת שאת רוצה להתקדם, שאח מחויבת כלפיו, שניתן לבטוח בך, ושהתמיכה בך תקדם גם את המוניטין שלו. אולם לגבר הפרוש חסותו על אשה יש בעיה נוספת, שאין לנותן-חסות הפרוש חסותו על גבר, שכן נותן-החסות לאשה עשוי לשמש מטרה לרכילות ולחיצו ביקורת. הספרות המחקרית מעידה, שגברים צעירים ושאפתניים נוטים פחות לפרוש חסות על אשה, בהשוואה לגברים מבוגרים ומבוססים יותר, החשים פחות מאוימים מן התחרות ומן הביקורת.

נשים כנותנות-חסות הינן תופעה נדירה. ראשית, מפני שנעמדות הבכירות קטן ביותר מספרן של הנשים עתירות ההשפעה. שנית, מפני שרבות מהנשים שהגיעו לעמדות הבכירות הללו עסוקות במאבק על הישרדותן. לעתים קרובות הן נתונות בלחץ כבד להוכיח שאינן נופלות מהגברים, ושהן יכולות להקיף את עצמן באנשים חזקים אחרים – דהיינו בגברים. סביר יותר היה ששניים, שהגיעו לעמדות כוח על סמך הידע והסמכות המקצועיים שלהן, ירגישו בטוחות יותר במעמדן ותוכלנה לפרוש חסות על נשים אחרות. למרות היתרון הנורו שיש בקיומו של נותן-חסות, קיימת גם סכנה. מקבל החסות עלול להיתפס כמוזרה עם נותן-החסות. במקרה שנותן-החסות שלך יודח מתפקידו או יאבד את כוחו, סביר להניח שגם את תודחי אחר. לכן, כדאי שלא להסתפק במודרך אחד ובנותן-חסות אחד. כלל היסוד במשחק הפוליטי אומר, שאפשרויות חלופיות מקטינות את התלות, והתלות היא צידו השני של הכוח. שחקן מתוכנן ומחושב דואג לטפח אפשרויות חלופיות.

ומסוגלות "להרים" פרויקטים, נשים המרבות להראות תוצאות וממעיטות בתירוצים. הצלחות קטנות מולידות הזדמנויות להצלחות נוספות, גדולות יותר, וכוח מוליד כוח.

שאלות לעצמך ביחס לאמינות:

- עד כמה אני אמינה?
- האם אני "מכינה את שיעורי הבית" כראוי?
- האם אני יודעת איזו תוצאה אני רוצה להפיק מפעילות כלשהי ומה נחוץ לעשות כדי להשיגה?
- כשאני מקבלת על עצמי לעשות דבר מה, האם אני דואגת להשלמת המשימה?

אפילוג

פרק זה נכתב למען האשה האחת, הבודדת, הצועדת בדרכה אל העוצמה. אבל בעיית הייצוג הנמוך שיש לנשים במוקדי הכוח, אינה בעיה שניתן לפתור רק במעשיהם של אנשים בודדים המפתחים את הקריירות שלהם, ואין זה משנה באיזו מידה הם מצליחים בכך. אמנם מספר נשים הישגיות, מצליחניות, ימשיכו לפלס את דרכן לדרגים הגבוהים ביותר, וככל שיגדל מספר הנשים המגיעות לרמות הביניים, כן תורם מעט תקרת הזכוכית - אבל עדיין לא תנופץ.

הסיסמה של התנועה הפמיניסטית, שלפיה "האישי הוא פוליטי", הסבה את תשומת לבן של נשים לאופן שבו מעודדים אותנו, הנשים, לראות את החיים החברתיים במונחים אישיים, כעניין של יכולת, של מאמץ או של מזל. הפמיניסטיות הדגישו עד כמה הנסיבות האישיות הינן תולדה של גורמים חברתיים, של חלוקת העבודה והתגמולים על פי המין בבית ובמקום העבודה, של היעדר אכיפה של החקיקה בנושאי מניעת אפליה ושל חוסר מתן הזדמנות שווה. לפיכך, בעיות "אישיות" אפשר לפתור אך ורק באמצעים פוליטיים ובפעולה פוליטית. על מנת להשיג התפלגות שווה יותר של הכוח בין גברים לנשים בחברה, יצטרכו הנשים לצאת לפעולה פוליטית מרוכזת, ולעשות לשם כך יד אחת עם גברים. כאשר יהפכו הנשים - כקבוצה - לכוח פוליטי משמעותי יותר, יקבלו נשים - כפרטים - יותר הזדמנויות. במצב כזה, אין ספק שהחברה כולה תצא נשכרת.

תודתי נתונה, לד"ר צביה ולדן על תרומתה לשיפור הניסוח לעדי גינצבורגהירש אשר תרנמה את המאמר מאנגלית.

ביבליוגרפיה

1. Izraeli, Dafna N. "Outsiders in the Promised Land: Women Managers in Israel", pp. 301-324, in N.J. Adler, and D.N. Izraeli (Eds.), *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Cambridge Ma.: Blackwell, 1994.
2. Josefowitz, Natasha, *Paths to Power: A Woman's Guide from First Job to Top Executive*. Addison Wesley, 1980.
3. Kanter, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation*. N.Y., Basic Books, 1977.
4. Emerson Richard M. "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*, 1962. 27:31-44.
5. עיוני הלוי, חוה. קשר האליטות והדמוקרטיה בישראל. ספרית הפתלים. 1993.