

המחקר על "הבדלים בין המינים" - בחן רק את קצה הקרחון

עבודה זו צמחה מתוך העניין שלי בהסבר התופעה של מיעוט נשים בעמדות ניהוליות ובמיוחד בעמדות בכירות. התופעה רווחת גם במדינות שבהן יש ייצוג נאות במקצועות ובעיסוקים לא מסורתיים אחרים. בשנים 3-1992 עסקתי בעריכת הספר גבולות תחרותיים: מנהלות בכלכלה גלובאלית (Competitive Frontiers:) Women Managers in a Global Economy, N. Adler & D.N. Izraeli (eds.) (Blackwell:Ma, 1994), שכלל פרקים אודות מנהלות בכ- 20 ארצות שונות. התרשמתי מכך שרוב המזכירות נטו לייחס את המיגבלות להתקדמותן של נשים בניהול הבדלים הפסיכולוגיים שבין גברים לנשים ובתפקידי הג'נדר וציפיות בין-אישיות סטריאוטיפיות, כלומר ההסברים היו בעיקרם ברמת הפרט. הסבריהם ניראו לי לא מספקים. הם התייחסו רק לקצה הקרחון, תוך התעלמות מן הבסיס החשוב יותר, אם כי הבולט פחות, שעליו נשענות מיגבלות אינדיבידואליות ופסיכולוגיות גלויות אלה. החלטתי לקחת על עצמי את משימת הבדיקה הביקורתית של הסברים תיאורטיים חלופיים. בעבודה זו אבחן בקצרה ארבע גישות תיאורטיות להסבר תת-הייצוג של נשים או היתרון של הגברים בניהול. אתחיל במה שאני רואה כהסברים החלשים יותר, ומתם אעבור לחזקים יותר. אף שמוקדה הספציפי של עבודה זו הינו הסבר השוני בהשגיהם של גברים ונשים בניהול, הערותיי ישימות לבעיה הכללית יותר של אי-שוויון בין נשים לבין גברים.

1. הבדלים ברמת הפרט: (Individual Differences)

בהשתמשם בפרספקטיבה של הבדלים ברמת הפרט, מנהלים וחוקרים מסבירים תכופות את מיעוטן של נשים בניהול במונחים של הבדלי אישיות והתנהגות בין גברים ונשים. בקבלם מאפיינים והתנהגויות של גברים בתור הנורמה לביצוע ניהולי אפקטיבי, הם מניחים כי ההבדלים - אלה שבפועל או אלה הנתפסים בתודעה - שבין התנהגות נשים לבין זו של גברים מסבירים את הייצוג המוגבל של נשים בשורות הניהוליות, כלומר, לו היו נשים מתנהגות בדומה לגברים היו מתקדמות כמוהם. הבדלים נתפסים בין ההתנהגות הניהולית של נשים לבין זו של גברים מיוחסים בדרך-כלל או להבדלים בשיחבור של גיל הילדות או לנטיות ביולוגיות מולדות.

סוג מחקר כזה, כלומר מדידת גברים ונשים לגבי תכונה או כושר ולאחר מכן השוואת השוני הממוצע בין הקבוצות היתה, ככל הנראה סוג המחקר המקובל ביותר בתחום מחקר הג'נדר, לפחות עד לשנים האחרונות. מ-1967 עד 1985, לדוגמה, נרשמו ב"PSYCHOLOGICAL ABSTRACTS" 16,416 מאמרים על הבדלים בין המינים (Unger & Crawford, 1992:67). כאשר חוקרים מגלים הבדלים בין המינים, מניחים כי הם מסבירים תוצאה מסוימת ברמה החברתית, כגון תת-הייצוג של נשים בניהול.

לפרספקטיבה של השוני בין המינים כהסבר לתת ייצוג של נשים בניהול יש שלושה חסרונות עיקריים. ראשית, לא ברור מה מהווה שוני בין המינים? מה צריך להיות גודלו של שוני מובהק מבחינה סטטיסטית, על-מנת שתהיה לנו הצדקה בהדבקת תגים לגברים ולנשים, והחלטה כי הם יותר שונים מאשר דומים אלה לאלה? ברוב המחקרים המדווחים על הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית ההבדל הוא בשוליים, ויש יותר דימיון מאשר שוני. כלומר, התחומים שבהם יש חפיפה בין נשים וגברים בדרך-כלל גדולים יותר מאשר התחומים שבהם אין חפיפה כזו. לגבי כל התכונות שנבחנו, אף שחלק מן הגברים שונים מחלק מן הנשים, הרי רוב

הגברים דומים לרוב הנשים (Unger & Crawford, 1992). הבדל בין המינים שנמצא מובהק מבחינה סטטיסטית אין פרושו שהבדל זה חשוב או משמעותי מבחינה חברתית.

שנית, הואיל והמין הינו משתנה המתקשר להבדלים בנסיון ובהסטוריה האישית, ברקע החברתי ובסטטוס, הרי למין יש פעולת-גומלין עם משתנים רבים אחרים. משום כך קשה לדעת אם השוני הנמצא במחקר משקף הבדל בין המינים או הבדל במשתנה אחר "המתחבר" סטטיסטית למין, אבל אינו חלק מהותי ממנו. כלומר, קשה לדעת איזה משתנה הוא הגורם לשוני. לדוגמה, מחקר ישראלי (גפני, 1981) לגבי הבדלי המינים בעניין קידום הישווה נשים שהיו מנהלות וגם מזכירות בכירות עם מנהלים גברים כלומר, הבדלי תפקיד, יוקרה וסיכויי קידום ומצא כי לנשים היה פחות עניין בקידום. ואולם, מחקרים אחרים שהישוו מנהלים גברים ונשים במישרות דומות עם סיכויי קידום דומים, דיווחו על הבדלים זניחים בכל משתנה שנבדק (Nieva & Gutek, 1981; Chusmir, 1988; Ragins, 1991).

שלישית, פרשנות של מימצא סטטיסטי על הבדלים בין המינים מובילה לעיתים תכופות להסבר סיבתי שאינו במקומו. הבדל שמניחים כי הינו הגורם לתופעה חברתית מסוימת עשוי להיות, למעשה, התוצאה הנובעת מאותה תופעה. לדוגמה, ההנחה היתה כי הרמה הנמוכה יותר של שאיפה קרייריסטית אצל נשים, הינה הגורם לכך שהן תקועות בתחתית ההירארכיה הניהולית. אך למעשה כפי שקאנטר (Kanter, 1977) טענה, הרמה הנמוכה של שאיפה היא התוצאה של הזדמנויות מוגבלות; אנשים שהזדמנויותיהם חסומות עלולים להוריד את רמת שאיפותיהם בהתאם או אף להימנע מלפתח שאיפות גבוהות מלכתחילה. מסקנתה של קאנטר היא שיתכן כי הדרך הטובה ביותר ליצור שאיפות אצל אשה הינה לקדם אותה.

2. התיאוריה של תפקידי המינים (הג'נדר): (Sex-role Theory)

הגישה השנייה, התיאוריה של תפקידי הג'נדר, מתקדמת מעבר להצבת המוקד על הפרט, וממקמת את ההסבר בעובדה שמציבים נשים וגברים לתפקידים שונים שיש כלפיהם ציפיות שונות. הקונספציה של תפקיד-ג'נדר מצביעה על המימד הקולקטיבי של סטריאוטיפים (Connell, 1987:49). תאוריית תפקידי ג'נדר מסבירה לדוגמה שמגברים מצופה שיהיו אסרטיביים, שיתמסרו לעבודה בשכר, שתהיה להם סמכות על אחרים ושהיו מנהלים. לעומת זאת, מנשים מצופה שיעניקו את הבכורה למשפחה, ושלא תהיה להן סמכות על אחרים, במיוחד לא על גברים. תפקידי הנשים מסבירים מדוע הן אינן יכולות להתחרות באופן שווה עם גברים על עמדות ניהול. לפי גישה זו תפקידיהם של גברים ושל נשים יוצרים צורה של דטרמיניזם חברתי הניתמך על-ידי סנקציות המופעלות על ידי שותפי התפקיד. ישנן שתי בעיות עם ההסבר של תפקידי הג'נדר:

ראשית, לא ניתן להסביר מדוע שותפי התפקיד מיישמים את הסנקציות, שעליהם נשען הסדר החברתי?

"אי-אפשר להסביר זאת על-ידי ציפיות התפקיד שלהם; שהרי אם הולכים עם התיאוריה הזאת עד הסוף, מגלים כי היא נשענת כולה על חזירה מרצון הקיימת כביכול בחברה. היא מגיעה במהרה לשאלה של רצון הפרט ושל פעילות הפרט (individual will, agency), סביב אפשרויות ליישם סנקציות. באופן זה, למרבה האירוניה, המימד החברתי של תיאורית התפקיד נטמע לתוך וולונטאריזם, להנחה כללית כי בני-אדם בוחרים מרצונם לשמור על הנורמות הקיימות." (Connell, 1987:50).

בעיית הבחירה או הוולונטאריזם ישימה באופן מיוחד לדרך שבה מוסברת התנהגות נשים ביחס לתפקידיהן המשפחתיים, דהיינו כהעדפת המשפחה על הקריירה. הדגש על וולונטאריזם וההתייחסות לנורמות שהופנמו כאל הבסיס להתנהגות מסתירים את אלמנט הכפייה והשליטה החברתית המזין בחירות אלה. לנקודה זו אחזור בהמשך.

שנית, ההבדל בין המינים אינו רק בתפקידים השונים אלה גם, ואולי זה העיקר, בעוצמה שלהם. גישה זו, מדגישה את השוני בתפקידיהם של נשים ושל גברים. בכך היא מסתירה את הא-סימטריה של הכוח בתפקידים אלה ואת העובדה כי גברים כקבוצה מפעילים עוצמה על נשים בכל תחומי החיים, וכי יש להם עניין ברור בשמירה על עוצמה זו.

לסיכום, ישנן שתי מיגבלות עיקריות לתיאוריה של תפקיד הג'נדר כהסבר לתת-ייצוג של נשים בניהול. הראשונה היא הנחותיה בדבר היצמדות וולונטארית לציפיות התפקיד, והשנייה היא אי-יכולתה להסביר מבחינה תיאורטית גם את הבדלי העוצמה בין המינים וגם את האינטרס החברתי לשמור על מצב זה (Connell, 1987).

3. ניתוח מיבני: (Structural Analysis)

הניתוח המיבני מעגן את ההסבר לתת-ייצוג של נשים בהקשר (context) הארגוני ובגורמים ברמה החברתית. הוא מתמקד בגורמים מיבניים/ אירגוניים המאפשרים והבולמים את הקריירות של נשים בניהול - כולל מיבנה הכוח וההזדמנויות, רמת ההפרדה של עיסוקים על פי מין ושעור המנהלות בארגון. לדוגמה, כאשר נשים מהוות רק שעור סמלי (Tokens) מתוך המנהלים בארגון, הן בולטות לעין וכשונות הן עלולות לסבול מתמיכה פחותה של עמיתים. הבולטות גם מגבירה את לחצי הביצוע על נשים להוכיח את עצמן ואת ראוייתן להיות מנהלות - לחצים המפחיתים את סיכוייהן להצלחה. בדוגמה זו; גורם מיבני - שעור הנשים

בקרב המנהלים ("הטוקניזם") - מובא כתורם לתת-ייצוגן של נשים בניהול. לפי קנטור העדפת גברים לתפקידי ניהול היא למעשה העדפה למנהל בעל עוצמה. כאשר נשים הן בעלות עוצמה, הג'נדר שלהן מפסיק להיות בעל משמעות להתייחסות כלפיהן. ודוגמה נוספת, מנהלים גברים מעדיפים לעבוד עם גברים אחרים בתור מנהלים, בשל האופי הבלתי-ודאי של העבודה הניהולית. הואיל ועבודה ניהולית היא גדושה אי-ודאות, וטעונה קשיים בזיהוי התוצאות הישירות מפעולות ומחלטות, הרי מנהלים רוצים לעבוד עם אנשים שהם חשים כי הם יכולים לתת בהם אמון (Mintzberg, 1975; Kanter, 1977). הואיל ואי בהירות זו מונעת הערכת היכולת ישירות, הרי רק דימיון, ולא דווקא מדידת ביצוע מדוייקת, מסוגל ליצור בסיס למתן אמון במנהלים חדשים. מנהלים בכירים גברים תופסים נשים כשונות, כלא בדיוק כמותם; ועל כן הם נוטים שלא לתת בהן אותה מידת אמון שהם מוכנים לתת בגבר אחר ושלא לבחור נשים לעמדות ניהול בכירות. כאשר גברים בוחרים מנהלים חדשים על הבסיס של דימיון, הדבר מבטיח את הסטאטוס-קוו ביחס לחלוקת הזכויות, זכויות-היתר והתגמולים לשיכבת המנהלים הנוכחית, המורכבת בעיקר מגברים (Offe, 1976).

הביקורת העיקרית נגד הניתוח המיבני היא ההנחה שמיבנים חברתיים הם נייטרליים מבחינת הג'נדר. כלומר, ההשלכות של ייצוג סמלי (Tokenism), העדר כוח וצורך באמון בתנאי אי-ודאות הן זהות עבור גברים ונשים. לא כך הדבר. בהתייחס לדוגמאות שהבאתי: לעיתים תכופות אירגונים מסיטים מנהלות "סימליות" (Tokens) למישרות שיש בהן פחות עוצמה והן מרוחקות ממוקד העוצמה בארגון. לעומת זאת, לעיתים תכופות הם מקדמים מנהלים גברים "סימליים" במעלה "The Glass Escalator" (סולם תפקידים סמוי) (Williams, 1990). מורה גבר חדש בבית ספר שבו הרוב המכריע של המורים הוא מורות, עשוי למצוא את עצמו במהרה בתפקיד ניהולי. בזמן שמנהל בעל עוצמה נהנה מהערכה, מנהלת בעלת עוצמה, לעיתים מעוררת תגובה שלילית כלפיה (Faludi, 1992). התוצאה לגבי אי הודאות של הניהול איננה סימטרית מבחינת הג'נדר. העדר יכולת חיזוי, בתור בסיס לשיערוק חד-מיני, פועל עבור גברים, אך לא עבור נשים. נשים המצליחות להגיע

לעמדות בכירות יותר אינן נוטות לקדם נשים אחרות יותר מעמיתיהן הגברים. סביר להניח כי האשה, הנמצאת תחת לחץ להוכיח כי היא ראויה לעמדה הניהולית לה קודמה, ונוטה לקדם נשים אחרות עוד פחות מעמיתיה הגברים (אלא אם כן היא בעלת תודעה פמיניסטית). יש להבין שמיבנים אינם נייטרלים אלה חדורים במשמעויות של ג'נדר. מושגים כמו ניהול וסמכות גם הם אינם נטולי משמעות של ג'נדר. שניהם קשורים חזק בתודעה החברתית עם גברים. כך הופך ג'נדר מתכונה של פרטים בלבד לתכונה של ציבורים ומיבנים ארגוניים וחברתיים (Connell, 1987:139).

4. מוסדות טעוני ג'נדרד: (Gendered Institutions)

גישה בעלת עוצמה רבה הינה הפרספקטיבה של מוסדות כטעוני ג'נדר, הטוענת כי יחסי ג'נדר קיימים בכל טיפוס המוסדות, וכי אפלייה בהתאם לג'נדר טבועה בהנחות הבסיסיות של החיים האירגוניים.

מבחינת הג'נדר מפרספקטיבה זו, ניהול איננו מערכת נייטרלית של מיומנויות טכניות, אנושיות וקונצפטואליות, כי אם צירוף של מיומנויות גבריות מסוימות. זהו עיסוק שבו ההנחות לגבי מי מתאים להיות מנהל, כולל אילו מאפיינים חברתיים ואישיים נדרשים, מתבססות על הנחות לגבי נשים וגברים.

האמונה הזוכה לתמיכה רחבה, במיוחד מצד מנהלים גברים, כי מאפיינים גבריים טיפוסיים הינם תנאי לניהול אפקטיבי (Schein, 1973; Brenner, 1989), חושפת את ההצמדה ההדוקה של ניהול לגבריות. "אתיקה גברית" של רציונאליות העניקה לתפקיד הניהולי במערב את דימויו ההגדרתי במהלך רובה של המאה ה-20 (Kanter, 1977; Hearn & Parkin, 1988).

"אתיקה גברית" זו מעלה את התכונות שמניחים כי הן נחלתם של גברים מסויימים לדרגת דברים הנחוצים לניהול אפקטיבי, כגון: גישה קשוחה לבעיות; יכולת אנאליטית לחשיבה מופשטת ולתיכנון; כושר להזיז הצידה שיקולים אישיים אמוציונליים למען האינטרס של הגשמת מטלה ועליונות קוגניטיבית בפתרון בעיות ובקבלת החלטות (Kanter, 1977:22).

יתר על כן, אמונות ניהוליות נפוצות מעניקות יתרון לסיגנון החיים שחברות שומרות באופן תדיר לגברים. אמונות כגון זו שמנהלים מצליחים חייבים להוכיח את ערכם עוד בשנות ה-30 שלהם, כי הפוגות בקריירה לצורך טיפול במשפחה רומזות על העדר התמסרות לאירגון, וכי האדם האחרון העוזב בלילה מפגין התמסרות אירגונית למופת, כל אלה מעניקים יתרון לסיגנון חיים שקל לגברים להגשימו יותר מאשר לנשים.

מספר תהליכים גלויים וסמויים מבנים ומשענתקים אפליה נגד נשים כמנהלות, ומסבירים את התמדתן של מגמות ממוסדות של אפליה על-פי ג'נדר באירגונים. ראשית, אירגונים מדגישים הבדלי ג'נדר על-ידי שימוש בהגיון מעגלי מסעה. ההגיון המעגלי מתחיל בכך שאירגונים מניחים מראש כי לנשים ולגברים יש נטיות אישיות וכישורים עיסוקיים שונים זה מזה, למרות שהבדלים רלבאנטיים מבחינה ניהולית לא הוכחו. בהתבסס על הבדלים כאלה, שלגביהם יש הנחה מוקדמת, האירגונים מייעדים נשים לתפקידים שונים מאלה המיועדים לגברים, כאשר אלה המיועדים לנשים מצטיינים במטלות פחות יוקרתיות, תגמולים קטנים יותר, ופחות הזדמנויות לקידום. לאחר מכן משתמש האירגון בשוני במגמות של מישרות המוחזקות בידי נשים לעומת אלה המוחזקות בידי גברים, כדי לחזק את אמונתו כי אכן קיימים הבדלים אינהרנטיים בין נשים וגברים, ולא שלמעשה הם מובנים על-ידי האירגון עצמו (West & Zimmerman, 1987; Lorber, 1994).

התהליך השני המשעתק אפלייה ממוסדת הינו נטייתם של מנהלים לקדם בעיקר אנשים הדומים להם (כלומר - גברים), אלה "השותפים לרקע, לאורח-החיים, לדיעות הקדומות, לפוליטיקה ולמטרות" (Martin et al., 1983:25), אלה שעליהם אפשר לסמוך כי ישמרו על האינטרסים של ההנהלה הבכירה. התהליך השלישי המשעתק אפלייה ממוסדת נובע מפעולות-הגומלין ההירארכיות המתרחשות מדי יום ביומו בין נשים וגברים באירגון. הירארכיה מבנה את פעולת-הגומלין לתבניות של שליטה וכניעה, כאשר הנפוצה ביותר היא זו שבין גברים בתפקידים בכירים לבין נשים בתפקידים זוטרים, כולל בין הבוס-הגבר לבין המזכירה-האשה או בין הבוס והסגנית הנצחית. פעולות-גומלין הירארכיות כאלה הנשלטות על-ידי גברים יוצרות ומחזקות הבדלים מאובחנים של עוצמה ועמדה בין נשים וגברים, וגורמות לכך שהם ניראים כטבעיים.

באופן זה, על-ידי כך שמערכות-יחסים הירארכיות של ג'נדר נהפכות לחלק מן המציאות המקובלת כמובנת מאליה של החיים האירגוניים, הרי אירגונים שומרים על היעדרן של נשים ממרכזי העוצמה. כאשר הבחנות ג'נדר הופכות לחלק מן המציאות המובנת מאליה של האירגון, רק לעיתים נדירות יציבו מנהלים סימני-שאלה לגביהן. יתירה מזו, לעיתים תכופות, יחידים הערים לאפלייה אירגונית מתקשים להשיג תמיכה מספקת בהשקפותיהם כדי לשנות את המגמות.

המיקרה של צה"ל, הינו דוגמה לתהליכים המשעתקים אפלייה נגד נשים כמנהלות ותורמים להתמדת המגמות הממוסדות של אפליית ג'נדר בישראל. בצה"ל, ג'נדר הינו הבסיס לקביעת אורך השירות וייעוד הטריונים למסלולי הכשרה וקריירה. נשים מוצאות מחוץ לרוב הפעילויות היותר יוקרתיות ומסלולי הקריירה המובילים לשורות היותר בכירות ומספקים נסיון שארגונים אזרחיים רואים אותו כבעל מישקל מכריע לניהול אירגונים מורכבים. חוסר הנסיון שלהן נראה כהוכחה לחוסר יכולת המנהיגות שלהן וחוסר התאמתן לעמדות בכירות, גם בצבא וגם בחיים האזרחיים. הגישה המוגבלת של נשים לעמדות צבאיות בכירות וייעודן לתפקידים

שונים מאלה של גברים, מדגישה את השוני שלהן מגברים. אלה גם מונעים מנשים לפתח קשרים לרשתות חברתיות, החיוניות להשגת גישה לעמדות כוח בכלכלה ובפוליטיקה האזרחית (Izraeli, 1994). הקשרים הבלתי-פורמאליים והמחוייבויות בין גברים מתרחבים ומקבלים חיזוק באמצעות שירות המילואים השנתי, שאיננו נדרש מנשים. קציני צבא לשעבר, המגיעים לעמדות בכירות בחיים האזרחיים, נוטים לגייס קציני צבא לשעבר, אחרים, לתפקידי ניהול - ורל"שית למזכירה. באופן זה הם משעתקים את דחיקת הנשים הלאה מעמדות הכוח.

הבנת ההשפעות המרחיקות לכת של הסדרי הג'נדר בצה"ל על הקריירות העתידיות של נשים מדגישה את הצורך לעגן את הניתוח לגבי הסיבות למיעוט הנשים בתפקידי ניהול, בתוך גישה מוסדית. גישה זו שמתייחסת לג'נדר כתכונה של מוסדות ולא רק של יחידים, גם מאפשרת הבנת ההשפעות של הסדרי הג'נדר במוסד אחד על הסדרים אלה במוסדות האחרים של החברה.

תמורה וניסוח האינטרסים של העוצמה:

הג'נדר איננו רק משועתק; הוא חוזר ומשוחזר לנצח (Reconstituted) בפעולות-הגומלין היומיומיות. "שיעתוק חברתי, איפוא אינו אוטומטי, הינו יעד של אסטרטגיה. כאשר הוא מתרחש, והוא מתרחש לעיתים תכופות, הוא מהווה הישג של ברית מסויימת של כוחות חברתיים על חשבון כוחות אחרים" (Connell, 1987). בכל הארצות המתוארות בספרנו - Competitive Frontiers: Women in a Global Economy - שיעור המנהלות בדרג נמוך גדל בשנות ה-70 וה-80, כאשר צמיחת הביקוש למנהלים יצרה מחסור בגברים משכילים ומיומנים בצורה שווה לנשים שהיו אז בשוק העבודה (Reskin & Roos, 1990). בארה"ב נוצר לחץ על מעסיקים, שמקורו בקבוצות פמיניסטיות ובשדולות נשים שפעלו באמצעות המערכת הפוליטית, לציות לתקנות "ההעדפה המתקנת" וליצור דימויים של חברותיהם כמעסיקים המעניקים הזדמנויות שוות (Equal opportunity employers). לחץ זה עודד מנהלים בכירים ליצור תמריצים למנהלים ברמות הנמוכות והבינוניות לקדם נשים.

"העדפה מתקנת" תחיקתית, מדיניות ייחודית לארה"ב, כוונה לכאורה גם להנהלה בכירה. אולם במציאות, מדיניות זו פתחה עמדות ניהוליות ראשוניות בפני נשים, אך לא תפקידי ניהול בכירים. הניהול הבכיר מסוגל יותר ממנהלים בדרגות נמוכות להגן על זירת ההשפעה שלהם מפני לחצים כאלה, ומפני חדירתם של זרים - וזה כולל גם כניסה של נשים וגם של גברים אחרים מסוגים מסוימים.

לסיכום, עבודה זו נכתבה כתגובה נגד הנטייה הקיימת במחקר להסביר תופעות חברתיות כגון מיעוט הנשים בתפקידי ניהול, על ידי תאוריות ברמת הפרט כגון "הבדלי המינים" או "תפקידי המינים". היא מציעה להדגיש יותר שאלות לגבי הג'נדר כתכונה של מיבנים ומוסדות ולגבי התהליך לפיו הסדרי ג'נדר אלה נוצרים מחדש תוך האינטראקציה היומיומית בתוכם. הסדרים אלה נשמרים משום שהם נתפסים כטבעיים, וכמובנים מעליהם ומשום שמנהלים גברים מפקים תועלת מקיומם. גישה זו היא פוריה לא רק מבחינה תאורטית אלה גם מבחינה יישומית. היא מאפשרת לנו להבין את ההטמעה של האי-שוויון. היא גם מכוונת את הפעילויות הנדרשות לשם שיפור ייצוגן של נשים בתפקידי ניהול לא רק כלפי הנשים עצמן או אפילו המנהלים המפלים, אלה כלפי ההסדרים הארגוניים המיטיבים עם הגברים.

References

- CHUSMIR, Leonard H. & MILLS, Joan (1988) "Resolution of conflict: Managerial gender differences." Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Anaheim, California.
- CONNELL, R. William (1987) Gender & Power Stanford, Ca.: Stanford University Press.
- FALUDI, Susan (1991) Backlash: The Undeclared War Against American Women. New York: Crown Publishers.
- HEARN, Jeffrey & PARKIN, Wendy P. (1988) "Women, men, and leadership: A critical review of assumptions, practices and change in the industrialized nations," in Nancy J. Adler and Dafna N. Izraeli (eds.), Women in Management Worldwide. New York: M.E. Sharpe, 17-40.
- IZRAELI, Dafna N. (1993) "Outsiders in the Promised Land: Women Managers in Israel" in Nancy J. Adler & Dafna N. Izraeli (eds.), Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy. Cambridge (USA)/Oxford (England) Blackwell Publishers.
- KANTER, Rosabeth Moss (1977) Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- LORBER, Judith (1994) Paradoxes of Gender New Haven Conn.: Yale University Press
- MARTIN, Patricia Yancey; HARRISON, Dianne; & DINITTO, Diana (1983) "Advancement for women in hierarchical organizations: A multilevel analysis of problems and prospects," Journal of Applied Behavioral Science, 19: 19-33.
- MINTZBERG, Henry (1975) "The manager's job: Folklore and fact," Harvard Business Review, 53, July/August: 49-61.
- NIEVA, Veronica F. & GUTEK, Barbara A. (1981) Women and Work: A Psychological Perspective. New York: Praeger.
- OFFE, Carl (1976) Industry and Inequality. (J. Wickham, trans.) London, England: Edward Arnold.
- RAGINS, Belle Rose (1991) "Gender effects in subordinate evaluations of leaders: Real or artifact?" Journal of Organizational Behavior, 12: 259-268.
- RESKIN, Barbara F. & ROOS, Patricia A. (1990) Job Queues, Gender Queues. Philadelphia: Temple University Press.

SCHEIN, Virginia E. (1973) "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics," Journal of Applied Psychology, 57(2): 95-100.

SCHEIN, Virginia E. (1975) "Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers," Journal of Applied Psychology, 60(3): 340-344.

UNGER, Rhoda & CRAWFORD, Mary (1992) Women & Gender: A feminist psychology. McGraw Hill.

WEST, Candace & ZIMMERMAN, Don H. (1983) "Small insults: A study of interruptions in conversations between unacquainted persons," in B. Thorne, C. Kramerae and N. Henley-Rowley (eds.), Language, Gender and Society. Rowley, MA: Newbury House.

WILLIAMS, Christine L. (1992) "The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions," Social Problems, 39: 253-267

גפני, יעל (1981) נכונותם של גברים ונשים בישראל למלא חפקידים מינהליים בכירים.
עבודת מ.א. אוניברסיטת בר-אילן.