

פרופ' דפנה יזרעאלי: הרצאה בפני נשות מר"ץ, בנושא העדפה מתקנת, ה-12 בדצמבר 1994

מי מִפְחֵד מֵהֶעֱדָפָה מִתְקַנֶּת?

ארבע נשים כנגד ארבעה בנים. כאשר מדברים על העדפה מתקנת, נתקלים בארבע גישות יסוד. אלה רווחות אמנם בקרב נשים וגברים גם יחד, אבל שיחתי תתמקד בנשים.

לקבוצה הראשונה אני קוראת המתכחשות - אלו נשים המתכחשות לעצם קיומה של הבעייה; לקבוצה השנייה אני קוראת המתנגדות - אלו נשים המתנגדות להעדפה מתקנת. לקבוצה שלישית אני קוראת האדישות - אלו נשים המגלות אדישות לנושא כולו; ולבסוף קיימות המתייצבות - הנשים שהגיעו לכאן הערב. מנוכחותן כאן אני מסיקה שאתן סבורות שיש בעייה של תת-ייצוג של נשים. אתן סבורות שיש לעשות משהו לתיקון המצב, וכי יש לעשות זאת באמצעות פעולה משותפת של ציבור הנשים. באתן לשמוע מה כבר נעשה ומה אפשר לעשות, וכן לטכס יחד תוכנית פעולה אסטרטגית. אולם תוכנית כזו יכולה להיות יעילה רק אם תתבסס על תמיכתן של נשים רבות (יחד עם בעלי-ברית מקרב הגברים), אשר עד עתה היו כנראה בין המתכחשות, המתנגדות או האדישות. הערב אני פונה איפה דווקא לאותן נשים הנעדרות מכאן: המתכחשות, המתנגדות והאדישות.

המתכחשות - מה הן אומרות? "אין צורך בהעדפה מתקנת. אני מעולם לא נתקלתי באפליה. כל אישה שרוצה, שהינה בעלת כישורים ומוכנה לעבוד קשה - יכולה להגיע לצמרת. הבעייה היא שלנשים אין מוטיבציה, הן בוחרות לתת קדימות למשפחותיהן." במקום אחר כיניתי טיעון זה בשם "תסמונת גולדה מאיר", משום שהשגיה של גולדה משמשים הוכחה שהחברה בישראל אינה מפלה. המתכחשות סבורות ששורש הבעייה נעוץ בנשים כפרטים, וכי פיתרונה הינו שינוי בהתנהגות ובסדר הקדימויות של נשים.

אמונה זו הניעה נשים רבות לקבל הכשרה לאסרטיביות, לצאת לקורסי ניהול ולהוכיח את נכונותן לעבוד קשה. נשים רבות הצטרפו לכוח העבודה, חלקן השתכרו יפה בהשוואה לנשים אחרות, ומספר זעום מביניהן אף הגיע למשרות חשובות. אבל רק מתי מעט הגיעו לעמדות בכירות או חדרו למוקדי הכוח. אלו שעשו זאת בולטות מאוד, וכמו גולדה מאיר, הן מחזקות את האשליה שבעיית ייצוגן של נשים אינה אלא בעייה של מוטיבציה, יכולת וזמן. אבל האסרטיביות אינה מועילה במאום אם הבוס שלך חושב שגבר יוכל לבצע את התפקיד טוב ממך, או שקל יותר להסתדר עם גברים, או שהוא מחויב קודם כל למישהו שהוא מכיר מהמילואים או לחבר של מישהו שהוא מכיר מהמילואים, או שאת נשואה ולא זקוקה לכסף, או שיש לך ילדים

ולכן אי אפשר לסמוך עלייך שתגיעי לעבודה וגם אם אין לך ילדים עכשיו - תלדי אותם בעתיד.

מה להשיב למתכחשות?: הייתי משתפת אותן בממצא מחקרי המראה שכאשר שואלים נשים אודות קיום אפלייה, הן עונות לרוב שאינן לא נתקלו מעולם באפלייה, אבל הן מאמינות שכבוצה, נשים סובלות מאפלייה. איך ניתן להסביר את הסתירה לכאורה? ראשית, ברוב המקרים פרטים אינם מבחינים באפלייה כנגדם; אין להם דרך להשיג מידע מדויק על מה שנאמר עליהם בדלתיים סגורות. שנית, אנשים מאמינים, בדרך כלל, שהעולם הוא מקום צודק, ובהעדר עדויות סותרות, ונוטים להסביר תוצאות כפועל יוצא של כישלון אישי או מגבלות אירגוניות, ולא של אפלייה. שלישי, לא ניתן להוכיח קיום אפלייה או היעדרה על סמך מקרים פרטניים, מפני שתמיד תימצאנה דוגמאות המוכיחות ההיפך. כך, למשל, בהחלטה שקיבל בבית המשפט הגבוה לצדק ב-1.11.94, בדבר החלפת גברים חברי דירקטוריונים בנשים, בכפוף לסעיף ההעדפה המתקנת הקבוע בחוק - התגוננו השרים שמשרדיהם נוגעים לדבר בטענה שבמקרים קודמים מינו נשים לדירקטוריונים. דו"ח המראה שבתקופה של שישה חודשים, בדירקטוריונים שבין חבריהם לא היתה אף אישה אחת, היו 80 אחוזים מהמינויים גברים, סייע לשכנע את השופטים בקיומה של אפלייה שיטתית ובאי-ציות לחוק. על מנת להראות את קיומה של אפלייה, יש לאסוף נתונים על המערכת כולה. ולבסוף, נשים שמעולם לא חוו את היחס שלו זוכים גברים אינן מודעות למה שהן מחמיצות. ההבדל ביחס המוענק לגברים לעומת נשים מתואר בצורה חיה להפליא על ידי ג'אן מוריס, סופרת מסעות מצליחה. ג'אן, שבעבר היתה ג'יימס מוריס, כתב זר ומטפס הרים, ועברה ניתוח לשינוי מין, כותבת:

"אומרים לנו כי הפער החברתי בין המינים מצטמצם, אבל אני יכולה אלא לומר, שהואיל ובמחצית השנייה של המאה העשרים חוויתי את החיים בשני התפקידים, נראה לי שאין בנמצא אף היבט של הקיום, אף רגע של ההווה, אף קשר, הסדר או תגובה שאינם שונים עבור גברים ונשים. עצם נימת הקול שבה פונים אלי כיום, יציבתו של האדם שעמד אחרי בתור, התחושה באוויר כשוכנסתי לחדר או התיישבתי במסעדה הדגישו בלי הרף את השינוי בסטטוס שלי. ואם תגובות הזולת השתנו, כך גם תגובותי. ככל שהירבו להתייחס אלי כאל אישה, כן נעשיתי יותר אישה. הסתגלתי בעל כורחי. כשהניחו שאני חסרת יכולת בכל הנוגע להחניית מכונית או פתיחת בקבוקים, גיליתי לפליאתי שאכן נעשיתי חסרת יכולת. אם סברו שארגז כבד מדי בשבילי, גיליתי שהוא אכן כבד מדי... גברים התייחסו אלי יותר ויותר כזוטר... וכך, כשמדי יום ביומו התייחסו אלי כאל מישהו נחות, קיבלתי את המצב, לאט לאט ושלא ברצוני. גיליתי שגם היום גברים מעדיפים שנשים תהיינה פחות משכילות, פחות מוכשרות, פחות דברניות,

ועל אחת כמה וכמה פחות אנוכיות מהם; ולכן, ככלל, ניסיתי למלא את רצונם."

(Morris, Jan, 1975. Conundrum. New York: Signet, pp. 165-66)

המתכחשות זקוקות לחשיפה לעובדות. כך, למשל, עשרים שנים אחרי תחילתה של הצטרפותן המאסיבית של נשים לכוח העבודה, נשים מהוות למעלה מ-50 אחוזים מבין הסטודנטים באוניברסיטאות, למעלה מ-42 אחוזים מכוח העבודה, ותופסות שיעור ניכר כמעט בכל המקצועות. אף על פי כן, שכר האישה לשעת עבודה נמוך בכ-30 אחוזים משכר הגבר, באירגונים הן מתרכזות בדרגים הנמוכים ובתפקידים מעוסי יוקרה או השפעה, המאופיינים בהזדמנויות מוגבלות לניוד, ונעדרות כמעט לחלוטין ממוקדי הכוח, שם נקבעים כללי המשחק. לנשים סיכויים מועטים יותר להישלח לקורסים להכשרה מקצועית, להיות מוזמנות לוועדות חשובות, או אף לקבל לרשותן מידע על קיומם של דברים מעין אלה.

המתכחשות מסבירות את תת-הייצוג של נשים בבחירתן (בשונה מבחירתם של גברים) לתת למשפחה קדימות על פני עבודה או פוליטיקה. האם ניתן להשוות את מצבם של גברים ונשים? האם בכלל ניתן לדבר על בחירה אמיתית, כשתוצאות הבחירות הללו שונות כל כך לגברים ולנשים? במקרים בהם האישה בוחרת בעבודה במקום במשפחה, ובעלה נשאר בבית ומספל בילדים, סופגת האישה ביקורת ואילו אל הבעל מתייחסים ברחמים או בבוז. כך קורה גם כשגבר בוחר במשפחה במקום בעבודה, ואישתו היא המפרנסת. האם אלו בחירות אמיתיות, כשהחלופות עולות כל כך ביוקר?

הבעייה בתת-ייצוגן של נשים אינה ברמת האישה היחידה, אלא בעייה מבנית ותרבותית. נשים פועלות בהקשר חברתי ובמערכת דעות המעמידים אותן בעמדת נחיתות ומעניקים לגברים ולסגנון החיים של הגברים זכויות יתר. מוטיבציה אמנם יוצרת הזדמנויות, אבל ההזדמנות היא הדלק המתניע את המוטיבציה. בקרב אנשים המאמינים שיש להם סיכוי טוב לזכות בקידום, רבה יותר הסבירות לגלות את המוטיבציה להשקיע את ההשקעה הדרושה לחולל הזדמנויות אלו. לנשים הזדמנויות מועטות יותר מאשר לגברים.

אירגונים ופוליטיקה אינם נייטראליים ביחסם לג'נדר. תפישות כגון ניהול, סמכות ומנהיגות מעוררות אסוציאציות של גברים וגבריות. בדיוק כשם שמזכירה אינה רק אדם בעל כישורים פקידותיים מסויימים, אלא אישה עם הכישורים הללו, ועובדת היותר אישה נחשבת להיבט הכרחי של התפקיד - כך גם הגבר הוא הבחירה המובנת מאליה לתפקיד מנהל בכיר.

תפישות של קריירה ומחויבות לעבודה מעניקות יתרון לאורח החיים של הגבר, כאשר מחויבות נמדדת במספר השעות שאדם מקדיש לעבודתו/ה. אירגונים המקיימים באופן עקבי ישיבות ארוכות בשעות הערב מוטים מראש נגד נשים הנדרשות לטפל במשפחה. לעיתים קרובות מדי, שעות עבודה מרובות מסתירות חוסר יעילות ותרבויות עבודה שתוצאותיהן, אם לא גם תפיקדן, להותיר את הנשים בחוץ.

במקרים אלה, עצם השמירה על הסטאטוס קוו הינה אפלייה. מטרת ההעדפה המתקנת לשנות את דפוסי החשיבה וההתנהגות, כדי ליצור מצב של יתר הזדמנויות שוות. מצבן של נשים הרוצות להתחרות בעולם של היום, הושלט בידי גברים, מזכיר לי את האמזונות הקדומות, שכרתו אחד משדיהן כדי שייקל עליהן לירות בקשתותיהן. במקום להטיל באנשים מום כדי להתאימם לאירגונים שלנו, חייבת להימצא דרך לבנות את הטכנולוגיה ותרבות העבודה שלנו כך שיתאימו לצורכי האנשים העובדים במסגרתן.

המתנגדות: מה הן אומרות? "העדפה מתקנת מזיקה לחברה ומזיקה לנשים. היא מאלצת מנהלים לקדם נשים מעצם היותן נשים ולא על סמך כישוריהן - וכך יועדפו נשים בינוניות על פני גברים מצטיינים. כך תיווצר סטיגמה נגד נשים, גם נשים מוכשרות, וסטיגמה זו תפחית מערך ההישגים שהשיגו בעבודה קשה - משום שהכול יאמינו שקודמו רק בשל היותן נשים. אני רוצה להיות מזוהה עם קטגוריה של נכשלות. הדגשת הג'נדר רק מחמירה את המצב."

קבוצה נוספת של מתנגדים שאינם נוכחים כאו הערב היא של הגברים; גברים בעמדות בכירות, המתנגדים למגבלות המוטלות על התנהגותם, וגברים השואפים להגיע לעמדות בכירות וחוששים מתחרות עם נשים. ניתן להבין את התנגדותם של אלה המאמינים כי העולם שהם מקבלים כמובן מאליו והמערכת שסייעה להם להצליח מאוימים ונתונים בסכנה. אני מצפה מהם להשיב מלחמה שעה ולנסות לסכל את ההעדפה המתקנת. מתוך פרשנות לא נכונה של ההעדפה המתקנת, ומתוך הנחה שגברים נבחרים תמיד על פי כישוריהם, הם יטענו שההעדפה המתקנת מחבלת בשיטת הקידום על פי כישורים. לדוגמה, כותרת עיתון על אודות סקר שערך לאחרונה המרכז הישראלי לניהול דיווחה כי "74% מהמנהלים ו-55% מהמנהלות מתנגדים להעדפה מתקנת, לעומת בחירת נשים לעמדות ניהול על פי כישורים." הצגת הסוגיה כסתירה לכאורה בין העדפה מתקנת לכישורים שוללת את הלגיטימציה מן ההעדפה המתקנת. ומה להשיב למתנגדות ולמתנגדים?: ראשית כל, הן אינן מפרשות נכון את ההעדפה המתקנת. ההעדפה המתקנת אינה מטיפה לקידום נשים החסרות את הכישורים הדרושים לעבודה, ואינה מעודדת זאת. העדפה מתקנת תובעת מן המעביד לעשות דבר-מה לתיקון תוצאות אפליית העבר נגד נשים, כגון לאתר את השנים בעלות ההכשרה הנדרשת לתפקיד בכיר כלשהו. טען השופט מצא כהגד השרים, שהם לא עשו את המאמצת הדרוש לבחון האם אמנם היו נשים ראויות להיות דרקטוריות.

ההעדפה המתקנת אינה שריון, וייעודה אינו שכירת קומץ נשים לעבודה כדי להשיג מטרה כלשהי, או למלא מיכסה. ההעדפה המתקנת מעניקה למעסיק היתר לגלות תחילה את המחסומים הבולמים את איכויות הנשים, ואחר כך לסלקם. למשל: האם גברים ונשים המתקבלים לאותו אירגון זוכים לעידוד זהה? האם יש להם נגישות זהה לעבודות בעלות אפשרויות לקידום? האם אותו מספר של נשים וגברים נשלח

להכשרה מקצועית המובילה להזדמנויות נוספות, להבדיל מ"ימי הכיף" ותצוגות האופנה הנערכים לנשים לעיתים קרובות, במסווה של "השתלמות"? יש להשתמש בכלי זה לאמוד את כל סוגי התוכניות והמדיניות, כדי להבטיח שהשפעתן על נשים כקבוצה ידועה. כך למשל, בהחלטת בג"ץ שהתקבלה לא מכבר, בדבר תלונתן של טוענות רבניות נגד בתי הדין, טען בית המשפט כי החלטת בתי הדין לחייב תלמידים הרוצים לקבל הסמכה כטוענים או טוענות ללמוד בכל ימות השבוע, בניגוד לנוהג הקודם שחייב לימודים בכמה מימות השבוע בלבד - מפלה נשים ככלל ואינה הכרחית ללימודים.

העדפה מתקנת גורמת למעסיקים לשאול - האם המבחנים מוטים? האם הדרישה הכרחית לעבודה? כך למשל, בתביעת דיילות אל על נגד חברת אל על, שמנעה מהן להתקבל לתפקיד מנהלות תחנה, תיאור המשרה של מנהל תחנה, כפי שהנהלת החברה הציגה אותו בפני בית הדין לעבודה, יצר את הרושם שהעבודה מתבצעת בשדה קרב, וכי מנהל התחנה נדרש לכישורים של קצין יוצא יחידה קרבית. מתוך ריאיון עם אישה שעבדה כמנהלת תחנה בפועל בארה"ב, גיליתי שכשמתעוררת בעיית ביטחון היא פשוט מזעיקה את קצין הביטחון. נאמר לי כי כשנודע לחברה שאותה אישה אמרה לי את האמת, היא והעברה מתפקידה. בהחלטתו בדבר נשים החברות בדירקטוריונים של חברות ממשלתיות, טען השופט מצא כי הרלבנטיות של הדרישה ל"ניסיון רחב ככהונה בדירקטוריונים" תלויה במציאותם של חברים אחרים בדירקטוריון, בעלי ניסיון ממין זה. במקרה כזה, דרישה לניסיון נרחב תפלה לרעה נשים שלא היתה להן ההזדמנות לצבור ניסיון שכזה.

העדפה מתקנת אינה זהה לשוויון הזדמנויות בתעסוקה. שוויון הזדמנויות בתעסוקה גורס כי על מנת להיות שווה, על התעסוקה להיות "עיוורת" לג'נדר. העדפה מתקנת הינה היעדר שוויון בתעסוקה. שוויון רשמי שהוא עיוור לג'נדר אינו יכול להניב שוויון אמיתי. על מנת להתגבר על האפלייה המינית, עלינו להביא בחשבון קודם כל את הג'נדר. ועל מנת להגיע ליחס שווה לבני-אדם מסוימים, עלינו להתייחס אליהם תחילה באופן שונה, כדי שיוכלו להפוך לשווים. ההעדפה המתקנת מטילה על המעביד את האחריות לוודא שייצוגן של נשים יעמוד ביחס ישר לנגישותן במאגר כוח האדם. שוויון הזדמנויות דואג לצדק פרוצדוראלי (procedural justice) - התהליך המקדים את החלוקה - האמצעי, ולא המטרה. העדפה מתקנת מתייחסת לצדק של חלוקה (distributive justice) - היא בוחנת את התוצאות, ומטרתה הינה שוויון הזדמנויות בתעסוקה.

האדישות, מה הן אומרות? - "מה לי ולכל העניין הזה? למה שיהיה לי איכפת מייצוג הנשים? יש לנו בישראל מספיק בעיות הרבה יותר חשובות, שצריכות להדאיג אותנו יותר ממספר הנשים בכנסת או מספר המנהלות הבכירות."

ואת תאמרי להן - חברה השואבת את כישרונותיה רק ממחצית המאגר של משאבי האנוש בה אינה יכולה להתחרות ביעילות בכלכלה העולמית. מפלגה פוליטית

שמדיניותה נקבעת על ידי נציגי מחצית האוכלוסיה בלבד אינה יכולה לייצג
כיאות את צורכי הכלל. יתר על כן, הישגי הגברים עד כה אינם מהווים ראיות
משכנעות לכך שיש להם מונופול על הכישרון. המשך המצב הקיים הוא מותרות
שאיננו יכולות להרשות לעצמו.

במליו של השופט מצא (בג"ץ 453/94, 454/94, עמ' 32):

"הלקח המתבקש הוא זה: הואיל והפלייתן של נשים בחברה המודרנית הינה,
בעיקרה, תופעה המושרשת בתפיסות סמויות, חוסנה המוסרי של חברה שוחרת
שיוויון יכול להיבחן בהיקף האמצעים והמאמצים החיוביים שנכונה היא לנקוט
ולהשקיע בשבירת הסטאטוס-קוו וביצירת מציאות חדשה ושיוויונית. להעדפה
המתקנת נודעת, בהקשר זה, חשיבות רבה, ואפשר אף מכרעת; שכן בקידומה המעשי -
המתוכנן והמוכוון - של הקבוצה המופלית לרעה, לעבר העמדות שנשללו ממנה
בעבר, יש לא רק משום תיקון עיוותיו המעשיים של חוסר השיוויון אלא גם משום
יצירתה של מציאות חדשה שסופה להעביר מן העולם גם את שורשיה הנסתרים של
ההפליה ואת תוצאותיה הנילוות. בדרך זו עשויה פעולה של העדפה מתקנת,
המכוונת בעיקרה לתיקון מעוות נקודתי, לשרת תכלית כללית של הגשמת עיקרון
השיוויון." ובכך גם לשרת תכלית כללית של העשרת החברה על ידי מימוש
הפוטנציאל העצום הגלום בנשים בישראל.