



קידום שוויון מגדרי בארגונים

בחירה חופשית ושוויון הזדמנויות הם מונחים נפוצים בחברה המערבית, אבל בפועל רק 4.8% מחברות Fortune 500 מנהלות ע"י נשים ו-92% מהנאשמים במשפטים פליליים הם גברים. הבדלים מגדריים נובעים מאמונות מודעות ולא מודעות, שכולנו מחזיקים על נשים ונשיות, גברים וגבריות.

מסמך זה מרכז תקצירי מחקרים והצעות פרקטיות למען קידום שוויון מגדרי בסביבת העבודה.

המסמך מלווה [מצגת המיועדת להעברה בארגון](#) לכבוד יום האישה 2020, לשימושך!

סקירת מחקרים

1. הטיות בלתי מודעות - מבחן אסוציאציות חבויות (IAT)

Project Implicit, <http://implicit.harvard.edu>

חוקרי פסיכולוגיה מבינים שאנשים לא חושפים את המחשבות שלהם, משום שהם לא רוצים בכך, או משום שהם לא יכולים לעשות זאת. ... מתן תשובה לא נכונה ללא שום כוונה לעשות כך נקרא לעיתים השלייה עצמית; זו דוגמה לאי יכולת לספק את התשובה הנכונה. ההבחנה בין חוסר רצון לחוסר יכולת היא כמו ההבחנה בין להסתיר דבר מה מאחרים להסתרה לא מודעת של דבר מה מעצמך.

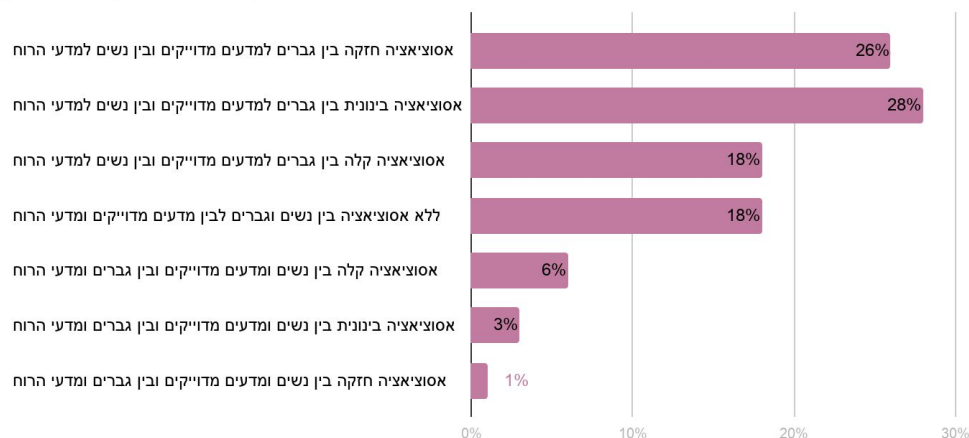
מבחן האסוציאציות החבויות (IAT) מאפשר לחדור דרך שתי הסתרות אלו. ה-IAT מודד את העמדות והאמונות החבויות שאנשים לא רוצים או לא יכולים לחשוף. המבחן פותח ע"י מדענים מהרווארד בשנת 1998. ניתן להשתתף במבחן המלא באינטרנט [בקישור הבא](#). במבחן נמדדים זמני התגובה בצימוד סטריאוטיפים לעומת צימוד לא סטריאוטיפי.

(מתוך אתר IAT הישראלי: <https://implicit.harvard.edu/implicit/israel/research.jsp>)

ההתפלגות הבאה מסכמת את התוצאות של כמעט 300,000 נבדקים ב-IAT במבחן מגדר/מדע (באנגלית), שנערכו בין 2000-2006. מהתוצאות עולה כי אצל מעל 70% מהמשתתפים קיימת אסוציאציה בין גברים לבין מדעים מדויקים, ובין נשים לבין מדעי הרוח.

ניתן להסיק שכולנו מושפעים מהסטריאוטיפ, גם אם איננו מאמינים בו באופן ישיר.

% המבקרים באתר שקיבלו כל ציון



2. השלכות של הטיות בלתי מודעות בסביבת העבודה - סימולציה

Martell, R.F., Lane, D.M., Emrich, C. (1996). Male-female differences: a computer simulation. *American Psychologist*. 157-158.

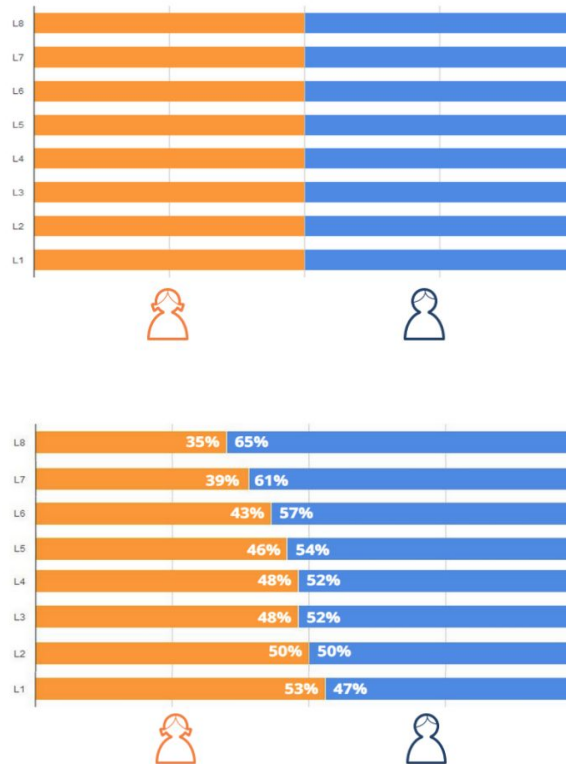
חוקרים מאוניברסיטת קולומביה יצרו סימולציה שמדמה מבנה ארגוני בעל שמונה שכבות היררכיות, כאשר השכבה הראשונה היא "העובדים הזוטרים" והשכבה השמינית היא "ההנהלה הבכירה".

בשלב הראשון כל עובדת (אישה) קיבלה "ציון" רנדומלי על סקלה של 1 עד 100, בעוד שכל עובד (גבר) קיבל "ציון" על סקלה של 1 עד 101. נוצרה כאן הטייה מגדרית לכיוון הגברים: הסיכוי שלהם לקבל ציון גבוה יותר היה גדול מהסיכוי של הנשים, ב־1% בלבד.

לאחר מכן, העובדים הטובים ביותר קיבלו קידום ועברו לשלב הבא בהיררכיה. כך במשך שמונה פעמים: מכל העובדים שקודמו בשלב הקודם, נבחרו שוב הטובים ביותר להתקדם לשלב הבא.

בחברה מתוקנת, היחס בין גברים לנשים אמור להישאר שווה לאורך כל ההיררכיה. אך בסימולציה נמצא שאפילו הטייה קטנה של 1% לטובת הגברים הביאה לכך שבשכבה הבכירה ביותר, במקום 50% גברים ו-50% נשים, היחס עמד על 65% גברים לעומת 35% נשים.

הסימולציה מדגימה מה ההשפעה של הטייה מזערית באופן בו אנו תופסים גברים ונשים. כאמור, הטייה זו קיימת בחברה שלנו באופן מודע ולא מודע.



3. איך הבדלים בשמות משפחה של מועמדים. ות משפיעים על סיכויי הקבלה לעבודה?

"האם סיכויי התעסוקה של גרינברג וברנשטיין גבוהים משל בוזגלו ואבוקסיס? ניסוי על אפליה בשוק העבודה בישראל על רקע מוצא אתני ומגדר", דורית ששון (בהנחיית פרופ' ויקטור לביא), ספטמבר 2006.

במחקר שנערך בשנת 2005, נשלחו קורות חיים פיקטיביים להצעות עבודה אשר פורסמו בעיתונים ובאינטרנט באזור מרכז הארץ. "נוצרו" ארבעה מועמדים לעבודה, על ידי הצלבת שני קריטריונים: שם משפחה (אשכנזי/מזרחי) ומגדר (גבר/אישה).

התוצאות שהתקבלו מפתיעות: מועמדים ממוצא אשכנזי קיבלו כ־34% יותר תגובות מהמעסיקים בהשוואה למועמדים ממוצא מזרחי. קורות החיים של המועמדים השונים היו בעלי נתונים דומים מאוד, כך שלא ניתן להסיק שהפער בשיעור התגובות מצד המעסיקים נבע מהבדל בנתוני המועמדים.

הניסוי מראה שמחפשי עבודה ממוצא מזרחי נתקלים ביחס שונה באופן מובהק בבואם לחפש עבודה, לעומת מחפשי עבודה ממוצא אשכנזי. מועמדים ממוצא מזרחי מקבלים פחות תגובות ממעסיקים עבור כל קורות חיים שהם שולחים באופן כללי, וגם בחלוקה למגזרי התעסוקה שצוינו במחקר. בחלק מהמגזרים נמצא גם פער מובהק בחתך מגדרי.

מתברר שמה שנראה על פני השטח הוא לא מה שקורה מתחתיו: מעסיקים עדיין ממיינים קורות חיים על פי שמות המועמדים, ובנסיבות מסוימות גם על פי מגדרם.



4. איך הבדלים במגדר המועמדים.ות משפיעים על סיכויי הקבלה לעבודה?

Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2005). Constructed criteria: Redefining merit to justify discrimination. *Psychological Science*, 16(6), pp. 474–480.

במחקר שנערך בשנת 2005, החוקרים כתבו קורות חיים שבחלקם למועמד.ת היה עבר אקדמי עשיר, ובחלקם למועמד.ת היה ניסיון מעשי עשיר. החוקרים החסירו שמות מהקורות חיים. נמצא כי המגייסים.ות העדיפו מועמדים בעלי עבר אקדמי עשיר.

במחקר השני הופיעו שמות על קורות החיים בחלוקה ל-50% נשים ו-50% גברים. קורות החיים נשלחו שוב. נמצא כי מגייסים.ות העדיפו קורות חיים של גברים מאשר נשים. כאשר נשאלו למה הם לא התרשמו מקורות חיים עם שם של אישה, אם בקורות החיים היה ניסיון מעשי יותר, הם ענו: "יש לה חכמת רחוב, אבל אנחנו מעדיפים ניסיון אקדמי", ואם בקורות חיים היה עבר אקדמי, הם ענו: "למרות העבר האקדמי העשיר, אנחנו מעדיפים ניסיון מעשי יותר".

במחקר השלישי ביקשו החוקרים מהמגייסים.ות להעריך מראש את התכונות שהם.ן מחפשים.ות במועמדים.ות. לאחר מכן, כשהחוקרים שלחו קורות חיים עם שם, כבר לא נמצאה הייתה הטייה מגדרית בהחלטת המגייסים.ות.

Moss-Racusin, Corinne A, John F Dovidio, Victoria L Brescoll, Mark J Graham, and Jo Handelsman (2012). "Science faculty's subtle gender biases favor male students." *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41): 16474–16479

במחקר נוסף, פרופסורים בהארוורד שלחו קורות חיים פיקטיביים של סטודנט (ג'ון) ושל סטודנטית (ג'ניפר) למשרת מנהלת מעבדה למרצים ומרצות בתחומי פיזיקה, כימיה ומדעי החיים במספר אוניברסיטאות אמריקאיות. המרצים והמרצות, שהאמינו כי קורות החיים אמיתיים, התבקשו לדרג את כישורי המועמדים, עד כמה הם היו מעוניינים להיות המנטורים שלהם, מה הסיכוי שהיו לוקחים אותם לעבודה, ומה השכר שהיו מציעים להם. אף שקורות החיים של ג'ון וג'ניפר היו זהים לחלוטין, נמצא כי קורות החיים של ג'ון דורגו כמוצלחים יותר מכל הבחינות: הוא נתפס כיותר מוכשר ומתאים לתפקיד, והציעו לו יותר מנטורינג ואף שכר גבוה יותר.

המגייסים.ות לא קיבלו החלטה מודעת נגד מועמדים.ות ממוצא מזרחי או נגד נשים. עם זאת, הדעות הקדומות שלהם יצרו הטייה בלתי־מודעת ברושם שעשו המועמדים.ות.



5. איום אישוש הסטריאוטיפ

Shih, M., Pittinsky, T. L., & Ambady, N. (1999). Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological science*, 10(1), 80-83.

חולקה מטלה מתמטית לשלוש קבוצות של נשים אסימטריות בארצות הברית. לפני המטלה התבקשו המשתתפות בקבוצה הראשונה למלא שאלון המדגיש זהות נשית. המשתתפות בקבוצה השנייה התבקשו למלא שאלון המדגיש זהות אסימטרית. הקבוצה השלישית לא התבקשה למלא שאלון כלל.

הדגשת הזהות הנשית נעשתה על ידי שאלות כמו האם המעונות בהם הן גרות משותפים או מוגבלים רק למין אחד, או למנות שלוש סיבות להעדפתן למעונות של נשים בלבד. הדגשת זהות אסימטרית נעשתה על ידי שאלון שמדבר על השפה בבית, או כמה דורות המשפחה גרה באמריקה.

תוצאות המחקר הראו שנשים שעוררו אצלן את המודעות הנשית הצליחו הכי פחות במטלה המתמטית, לעומת נשים שעוררו אצלן את המודעות האסימטרית, שהצליחו הכי הרבה – זאת בהתאם לסטריאוטיפ הקיים בארצות הברית, שבעלי מוצא אסימטרי "טובים יותר" במתמטיקה.

6. הבדלים בהגשת מועמדות

<https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>

בספר "Lean In, The Confidence Code" מצוטט ממצא, הלקוח מדו"ח פנימי של חברת Hewlett Packard, שלפיו גברים יגישו מועמדות למשרה כאשר הם עונים על כ-60% מהדרישות המפורטות במודעה, בעוד נשים יגישו רק כאשר הן עונות על 100% מהדרישות.

ההסבר שניתן לרוב לתופעה זו הוא הערכה עצמית נמוכה של נשים. בפועל, בסקר שנערך בקרב כ-1,000 גברים ונשים על ידי Tara Sophia Mohr ופורסם ב־Harvard Business Review, רק 10% מהמשתתפות (נשים) ו-12% מהמשתתפים (גברים) השיבו שיימנעו מהגשת מועמדות עקב תחושה שלא יוכלו לבצע את העבודה. הסיבה העיקרית לאי הגשת מועמדות, לפי 40% מהנשים ו-46% מהגברים, היא המחשבה ש"כנראה לא יעסיקו אותי כיוון שאני לא עומדת בכל הדרישות, וחבל לבזבז את הזמן". יחד עם זאת, סיבות כגון רצון להימנע מכישלון ומעקב פשוט אחרי ה"חוקים של המעסיקה" נמצאו חזקות יותר בקרב הנשים.

WHY DIDN'T YOU APPLY FOR THAT JOB?
Men and women give their reasons.



SOURCE TARA SOPHIA MOHR

HBR.ORG

7. ניהול בסביבת עבודה

McGinn, K. L. and Tempest, N. (2000, Revised 2010). "Heidi Roizen", Harvard Business School Case, pp. 800-228.

הייתי רויזן הייתה יזמית מצליחה בעמק הסיליקון, שהשתמשו בה כמקרה בוחן. במחקר שנערך בשנת 2003 באוניברסיטת קולומביה, סטודנטים קיבלו קורות חיים והתבקשו לדרג את בעליהם במימדים שונים. קורות החיים שקיבלו הסטודנטים היו זהים לחלוטין, פרט לכך שבחצי מהם שם המועמדת היה היידי רויזן, ובחצי השני שם המועמד היה הווארד רויזן.

כצפוי, הסטודנטים דירגו את שני המועמדים כמוכשרים באותה המידה, אך למרבה ההפתעה אותם כישורים והתנהגויות הובילו ליצירת רושם אישיותי שונה: הווארד דורג כאדם שישמחו לעבוד עימו כעמית ומישהו שהוא likable, בעוד שהידי דורגה כ"אנוכית" ו"לא מן האנשים שנרצה שיעבדו בשבילנו, או שנרצה לעבוד בשבילם". אצל היידי גם הטילו ספק הרבה יותר גדול בזכאות שלה להגיע לאן שהגיעה.



Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.

במחקר משנת 1989, 268 מנהלים.ות התבקשו להשתמש ברשימה של 92 תכונות כדי לתאר גברים, נשים ומנהלים.ות מצליחים.ות. נמצא כי 71% מהתכונות שנבחרו כדי לתאר גברים גם נבחרו לתיאור מנהלת מצליחה, בעוד שרק 10% מהתכונות שנבחרו כדי לתאר אישה חופפות עם המילים שנועדו לתאר מנהלת מצליחה.

התופעות המתוארות בשני המחקרים מדגימות את המלכוד שנשים נמצאות בו: אם הן רוצות לטפס בסולם הדרגות המקצועי, עליהן להפגין התנהגויות וכישורים שיובילו לחוסר אהדה כלפיהן ולתווית שלילית, וכך למעשה יקטינו את סיכוייהן להתקדמות מקצועית.

8. החשיבות של גיוון בסביבת העבודה

Report: The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008), Mar 01, 2011.

במחקר שנערך בהולנד בשנת 2011, נחקרו חברות Fortune 500 בחלוקה לחברות שיש בהן נוכחות של נשים בחבר המנהלים, וחברות שאין בהן נוכחות של נשים בחבר המנהלים.

נמצא שהרווחים של חברות שאחוז הנשים בחבר המנהלים שלהן נמצא ברבעון העליון, היו גבוהים בכ-16% יותר מחברות הנמצאות ברבעון התחתון. חברות שיש בהן 3 נשים בוועד המנהל הרוויחו 84% יותר מחברות שאין בהן נשים בכלל.

מחקר זה מראה קשר בין גיוון לבין הצלחה של חברה.

8. נתונים על מצב הנשים בהייטק בישראל כיום

[דו"ח 2018 של רשות החדשנות ועמותת START-UP NATION](#)

שיעור הנשים המועסקות בהייטק הישראלי עומד על כ-30% מכלל המועסקים. נתון זה כולל מקצועות לא טכנולוגיים כגון שיווק, משאבי אנוש ופיתוח עסקי. בתפקידים הטכנולוגיים, שיעור הנשים עומד על כ-23% בלבד, ובתפקידי ניהול טכנולוגי רק 16%.



DIVERSITY

We asked the surveyed companies about their employment of women and Arabs, with responses from 357 and 325 companies respectively. While approximately 30% of all employees in the polled firms are women (Figure 21), they comprise only 23% of tech professionals and only 16% of tech management.¹⁵ These numbers are aligned with the findings by the Ministry of Finance report that about 24% of women working in the Tech sector (see Figure 23).¹⁶ 11% of responding companies report not having any women in tech positions, and 30% do not have women in tech management positions. Most of the latter companies are small, with fewer than 50 employees.

Figure 21: Percentage of women in the total employment, by sub-sector

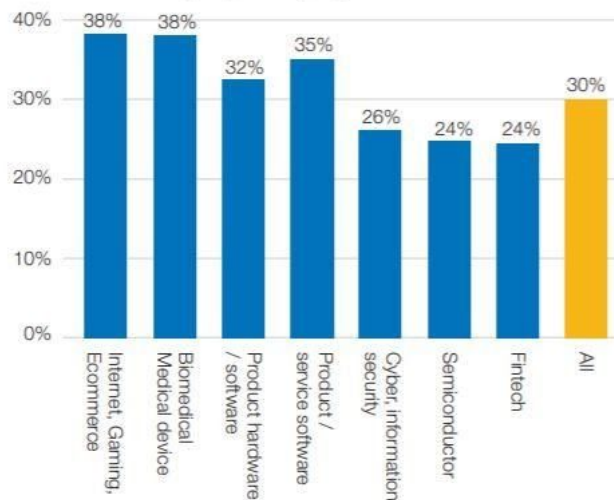


Figure 23: Demographic composition of the general Israeli workforce¹⁹

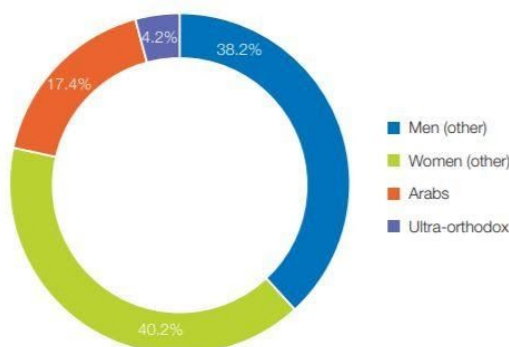
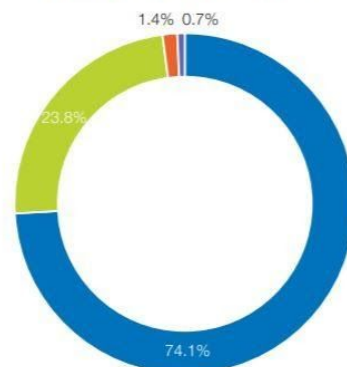


Figure 24: Demographic composition of the high-tech workforce²⁰



מה אפשר לעשות?

השפעה אישית

- ✓ להיות קשובים לאופן בו הסטריאוטיפ משפיע על הבחירות וההתנהלות שלנו.
- ✓ לעמוד על הזכויות שלנו – גברים ונשים כאחד.

השפעה חברתית

- ✓ להגביר מודעות ולהפיץ את הבשורה.
- ✓ לנהוג בסובלנות כלפי הסובבים והסובבות אותנו.
- ✓ לשים לב ולהימנע מהכללות והערות סטריאוטיפיות.

תהליך הגיוס

- ✓ בניסוח מודעות דרושים:
 - להימנע מניסוח המחייב את כל הדרישות.
 - לפנות לגברים ונשים בניסוח המודעה.
 - להימנע מתיאור סביבת עבודה אגרסיבית או תחרותית.
- ✓ במיון קורות חיים:
 - להגדיר מראש את דרישות התפקיד.
 - לזכור את ההטיות, למחוק את השם מקורות חיים ולהתמקד בדרישות שהוגדרו.
- ✓ לפני הראיון:
 - לנסח שאלות מקצועיות ולהגדיר את מבנה הראיון מראש.
- ✓ בקבלת מועמדים.ות:
 - להחליט על המועמד.ת המתאים תוך התחשבות ודיון בו נוכחים.ות מכל קשת המגוון המגדרי.



תהליכים ארגוניים

- ✓ לאסוף מידע אובייקטיבי ולא להסתמך על רשמים.
- ✓ שכר – להשוות את השכר של נשים לשכר הגברים, גם אם הן מבקשות פחות.
- ✓ קידום – לשים לב היכן גברים ונשים מקודמים מהר יותר.
- ✓ הערכת ביצועים – לזכור שנשים מעריכות את עצמן פחות.
- ✓ להשקיע בהעלאת מודעות ושינוי תפיסתי.
- ✓ לשים דגש על עמידה ביעדים ולא בשעות במשרד.
- ✓ ליצור סביבת עבודה נוחה ומזמינה לכולם.

כמה מילים על העמותה

עמותת **מכנה משותף** הוקמה בשנת 2012 על ידי סטודנטיות וסטודנטים לתארים מתקדמים באוניברסיטה העברית, במטרה לקדם שוויון מגדרי באמצעות חיבור אקדמיה-קהילה. העמותה פועלת מתוך ראייה כי סטריאוטיפים מגדריים משפיעים באופן לא מודע על כולנו, גברים ונשים, בכל תחומי החיים. בעמותה כשמונים מתנדבים ומתנדבות המקיימים פעילות חינוכית, הסברתית וציבורית בגיבוי ועידוד של משרד החינוך ועיריית ירושלים ותל אביב. סדנאות מכנה משותף מושתתות על ידע אקדמי רחב בתחומים פסיכולוגיה, מדעי המוח, סוציולוגיה, חינוך ומגדר.

מוזמנים.ות לעקוב אחרינו ב**פייסבוק**.