

רובין הוד וספרוומן: מגדורן של עבודות שקופות בעידן הארגון תומך המשפחה

הילה כהן-ניסן, מיכל פרנקל*

תקציר. השאיפה לאתגר את ההבחנה הליברלית בין הספרה הציבורית הגברית ובין זו הפרטית הנשית, ואת ההיררכיה ביניהן, עומדת במרכזם של שני שיחים חברתיים בולטים: השיח על עבודות שקופות והשיח הארגוני על שילוב בין עבודה למשפחה. על בסיס ראיונות עומק עם 31 מנהלים ומנהלות בתעשיית ההייטק בישראל ביקשנו להבין כיצד המנהלים והמנהלות נשענים של שני השיחים בעבודת השילוב שלהם בין עבודה ומשפחה, במשמעות שהם מקנים לעבודה זו, ובאופן שבו הם תובעים מאחרים להכיר בתרומת העבודה המבוצעת בשתי הספרות ומשנים את מפת השקיפות המבחינה בין עבודה שקופה לעבודה נראית. ממצאי המחקר מלמדים כי חלוקת העבודה המגדרית עודנה משפיעה על עבודות השילוב בשתי הספרות, על המשמעות המגדרית שעבודות אלו מקבלות, ועל התביעה להכרה בתרומתן החברתית. מילות מפתח: שילוב עבודה-משפחה, עבודות שקופות, עבודה רגשית

מבוא

השתלבותן הגוברת של נשים בכוח העבודה בכלל, ובמשרות פרופסיונליות בכירות בפרט, טמנה בחובה הבטחה לשיפור השוויון וההוגנות המגדריים הן בעולם העבודה (פוקס, 2016) הן בספרה הפרטית (Bianchi et al., 2000). העיכוב במימושה של הבטחה זו (Sullivan et al., 2018) מיוחס בשלושת העשורים האחרונים למאפיינים הממוגדרים של עולם העבודה (Acker, 2006) ושל הספרה הפרטית-המשפחתית (צמרת-קרצ'ר ואחרות, 2018), ובעיקר לאופני ההשתזרות הממוגדרים בין הספרה הפרטית לזו הציבורית. התובנה כי המגדור בעולם העבודה ובזירה הביתית מזינים זה את זה הפכה מאז שנות השמונים של המאה ה-20 לאחת מסוגיות הליבה במאבק הפמיניסטי לקידום שוויון והוגנות מגדריים. שני שיחים השלובים זה בזה, אך גם נבדלים זה מזה, מנחים את הדיון הציבורי באופני השזירה הממוגדרים בין הספרה הפרטית והציבורית. האחד הוא השיח על עבודות שקופות (invisible works). במרכז הדיון כמושג עבודות שקופות, שהתפתח בעקבות עבודתה של ארלין קפלן דניאלס (Kaplan Daniels, 1987), עומדת התביעה להכרה חברתית בעבודות הנעשות בספרה הפרטית, בעיקר על ידי נשים, והדרישה לראות

* ד"ר הילה כהן-ניסן, המחלקה לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה

פרופ' מיכל פרנקל, המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, האוניברסיטה העברית בירושלים

בהן עבודות בעלות ערך הראויות לתגמול (בריייר גארב, 2020). שיח זה התרחב בהמשך לזיהוין של עבודות שקופות – המזוהות עם תחומים שנתפסים כנשיים של טיפול ותמיכה רגשית – גם בספרה הציבורית, שגם בה הן אינן זוכות לתגמול ראוי (Williams, 2014).

בה בעת, בממשק שבין חשיבה ניהולית החותרת להגברת הפרודוקטיביות הארגונית ובין חשיבה פמיניסטית החותרת לקידום שוויון והוגנות, התפתח גם שיח העבודה-משפחה הארגונית.¹ שיח זה תובע ממעסיקים להכיר במחויבות המשפחתית של העובדים והעובדות ולאפשר להם לאזן בין דרישות העבודה לדרישות הספרה הביתית מבלי שהדבר יפגע בסיכויי ההעסקה, באפשרויות הקידום ובשכר (Marican & Sabil, 2017). כמו הדיון בעבודות שקופות, גם הדיון באיזון עבודה-משפחה בזירה הארגונית הכיר במאפייניה המגדריים של עבודת המשפחה ובתרומתו של מגדור העבודה בספרה הביתית לאי-השוויון בספרה הציבורית. אך שלא כמו שיח העבודות השקופות, שיח העבודה-משפחה הארגונית גובה גם בטיעונים עסקיים לגבי התרומה הכלכלית הטמונה בקידום השילוב בין הספרות, שעשוי לשפר את פרודוקטיביות הארגון ולסייע בשימור כוח האדם שלו (Kelly et al., 2008).

ההכרה בתרומתן של פרקטיקות תומכות משפחה לתועלת המעסיק והחברה הביאה למיסודם של צעדים ארגוניים שתורמים להגדרת הארגון כידדותי למשפחה ומגבירים את הלגיטימציה והאטרקטיביות שלו בעיני עובדים ועובדות פוטנציאליים (Rapoport et al., 2002). מבחינת קידומם של שוויון הזדמנויות והוגנות מגדרית, מידת האפקטיביות של פרקטיקות אלו שנויה עדיין במחלוקת סוערת במחקר (Glass, 2004; Kalev et al., 2006), אולם עצם התמסדותן שינה במידה רבה את הסביבה הארגונית שבה פועלים העובדים והעובדות, הוסיף משימות הכרוכות בניהול יכולתם לאזן בין התביעות הסותרות, והרחיב מאוד את דפוסי ההתנהלות של עובדים ועובדות במאמציהם לאזן בין הספרות, אם בפועל אם ברמה ההצהרתית.

שינויים אלו בפרקטיקה הארגונית היו צפויים להשפיע הן על מפת השקיפות, המגדירה מהן העבודות השקופות יותר והשקופות פחות הנעשות בספרה הפרטית ובספרה הציבורית, הן על המשמעויות שעובדים ועובדות מעניקים לעבודות שעליהם לבצע. על בסיס ראיונות עומק עם 31 מנהלים ומנהלות בענף ההייטק הישראלי, שנשאלו על דפוסי הניהול של איזון בין עבודה ומשפחה שהם מפעילים מול תביעות המעסיק, מבקש מאמר זה לבחון את מקום השיח והפרקטיקות של הארגון תומך המשפחה בהצפת הערך – כלומר בחשיפת הערך החבי – של העבודות השקופות, ובעיצוב המשמעויות שעובדים ועובדות מעניקים לדפוסי המגדור שלהן. ייבחנו כאן ההבדלים המגדריים במשמעויות המוענקות למשימות שנחשבות שקופות, וכן ביחס לשאלות אילו עבודות שקופות זוכות לנראות סביב התביעה לתמיכת הארגון במשפחה; אילו עבודות טיפול ועבודות רגשיות נותרות שקופות; והאם גם עבודות הכרוכות ברגש עשויות לזכות לתגמול ולהצפת ערך.

תעשיית ההייטק בכלל, וזו הישראלית בפרט, נחשבת חלוצה באימוצו של שיח הארגון תומך המשפחה, במיסודו ובהגברת הלגיטימציה העסקית שלו (Frenkel, 2005, 2008). אף שזוהי תעשייה גברית בעיקר, המתאפיינת בתרבות ארגונית תובענית הכוללת עבודה

1 שיח העבודה-משפחה מאורגן סביב נושאים כגון קונפליקט עבודה-משפחה, זליגה בין עבודה למשפחה, איזון עבודה-משפחה, שילוב עבודה-משפחה, איזון עבודה-חיים, אפקטיביות עבודה-משפחה ועוד.

מסביב לשעון ונסיעות רבות, הייתה תעשייה זו חלוצה בהנהגת פרקטיקות של עבודה מלאה או חלקית מהבית, שעות עבודה גמישות, וסבסוד שירותים למשפחות העובדים. המחסור בידיים עובדות והעלות הגבוהה של הכשרת עובדים העניקה ערך עסקי רב לפיתוח האפשרות לשלב בין עבודה ומשפחה כדי למשוך עובדים ועובדות ולשמר את כוח האדם. הראיונות עם מנהלים ומנהלות בכירים בתעשייה זו חושפים כיצד הם חווים ומציגים את פרקטיקות השילוב הממוגדרות בזירה הארגונית והביתית, כשהם מפעילים אותן בחייהם האישיים או כשהם מאפשרים אותן לכפופים להם.

באמצעות בחינת הקשר בין שני השיחים והשפעותיו על אופני הפעולה של עובדים ועובדות בכירים, המאמר מעלה שתי תרומות עיקריות. ברמה התיאורטית הוא עורך דיון שיטתי בנקודות הדמיון והשוני בין שיח העבודות השקופות לשיח של עבודה-משפחה, שני שיחים שהערבוב ביניהם יוצר בלבול מושגי וקושי תיאורטי, ובהשפעות הגומלין ביניהם, המעצבות את עבודת השילוב של עובדים ועובדות. ברמה האמפירית, המאמר מזהה הבדלים מגדריים באופן שבו מנהלים ומנהלות בכירים נשענים על שיח הארגון תומך המשפחה לשם מסגור עבודת השילוב שלהם. בעולם שבו נשים בתפקידים בכירים חוששות מענישה חברתית כאשר הן מנכיחות את עבודת המשפחה, המרואיינות במחקר נאבקות להשאיר את עבודת השילוב שהן מבצעות בספרה הציבורית כעבודה שקופה שנעשית "מתחת לרדאר", מציגות עצמן כ"סופרוומן" ואינן דורשות לעצמן הנחות, לא בספרה הציבורית ולא בזו הפרטית. המרואיינים הגברים מציגים מסגור "רובין הודי" שלפיו גם המאבק לשיפור השילוב בחייהם שלהם וגם המאבק לסייע לעובדיהם בעבודת השילוב מהווים תרומה לחברה, והם רואים בכך שימוש במעמדם הבכיר ובכוח שניתן בידיהם כדי לקדם שינוי חברתי לטובת הכלל. מנגד, את זמן המשפחה שלהם הם אינם ממסגרים כעבודה אלא כפנאי, ובכך הם מחזקים את התפיסה הרואה את עבודת המשפחה כשקופה – את זו שלהם ואולי גם את זו של אחרות.

רקע תיאורטי: משפחה כעבודה, עבודה כמשפחה, והאיזון בין השתיים

כאמור, השיחים על עבודות שקופות ועל עבודה ומשפחה צומחים במקביל, מזינים זה את זה, אבל גם רוויים סתירות והבדלים חשובים. השיח על עבודות שקופות משוקע כולו בזרם הפמיניסטי הרדיקלי, המבקש לערער על ההבחנה בין הספרה הציבורית לזו הפרטית ועל חלוקת המשאבים בחברה, שנשענת כיום בעיקר על תרומתם של יחידים לפיריון הכלכלי; לעומת זאת, השיח על קונפליקט ואיזון בין עבודה למשפחה אינו מחויב בהכרח לפמיניזם הרדיקלי, והוא מקבל בדרך כלל את עצם ההבחנה בין הספרה הפרטית לזו הציבורית, את ההיגיון של השוק הניאו־ליברלי בכלל, ואת הצמדת התגמולים הכלכליים לתרומה לפרודוקטיביות כלכלית בספרה הציבורית, ולא לעבודת המשפחה בספרה הביתית.

למרות הוויכוחים הפנימיים בין תיאורטיקנים ואקטיביסטים בתחום העבודה-משפחה, כל הצדדים לשיח מסכימים כי אי־השוויון המגדרי בהעסקה, בשכר, בקידום ובפיטורים בעולם העבודה מושפע באופן עמוק מההתנגשות בין צורכי עולם העבודה ובין צורכי המשפחה, ומהעובדה שמרבית האחריות לצורכי המשפחה עדיין מונחת על כתפיהן של נשים (Williams, 2010).

ההכרה במחירי הגבוהה של הקונפליקט הזה, לא רק עבור העובדים והעובדות אלא גם עבור המעסיק, והקישור שנעשה בינו ובין אפליית נשים בעבודה, הביאו למיסוד המודל הניהולי של הארגון תומך המשפחה (family-friendly organization). במודל זה המעסיק מאמץ שיח שמעניק לגיטימציה לצורכי המשפחה של העובד ונוקט מדיניות ניהולית פורמלית שכוללת חופשות לטיפול במשפחה, גמישות בשעות העבודה ועבודה מן הבית, והענקת שירותים למשפחה מטעמו. אולם מכיוון שמנהלים ומנהלות רבים מתנגדים להפחתת עומס העבודה ולצמצום הדרישה כי עובדים יתמסרו לעבודתם גם על חשבון המשפחה, יישומו של מוסד התמיכה במשפחה מלווה לעיתים קרובות בתביעה לשינוי בתרבות הארגונית (Rapoport et al., 2002) והוא כרוך בעבודה ניהולית וארגונית (van der Lippe & Lippényi, 2020).

עם זאת, בשיח העבודה-משפחה - בניגוד לשיח על עבודות שקופות - למרות ההכרה של חלק מהדוברים בכך כי העבודה הרגשית והמנטלית (Clark, 2000) המושקעת בטיפול במשפחה משפיעה על מעורבותו של העובד בעל המחויבות המשפחתית בעבודתו ובפיתוח הקריירה שלו, עיקר השיח מוקדש לקשיים האופרטיביים הכרוכים בשילוב, ובעיקר לתביעות הצולבות על זמנם של העובדים והעובדות ועל מרצם (Blair-Loy, 2003; Frear et al., 2019). הביקורת הפמיניסטית קובלת על נאמנותו של מודל הארגון תומך המשפחה לצורכי המעסיק ולא לאלה של העובדים והעובדות, ועל תפקידו של המודל בשימור המערך ההיררכי והממוגדר של חלוקת העבודה בין הספרה הפרטית והציבורית (Kalysh et al., 2016; Rapoport et al., 2002).

עבודת המשפחה ועבודת השילוב כעבודות שקופות

לעומת שיח השילוב והארגון תומך המשפחה, שיח העבודות השקופות מערער על התפיסה המקובלת של הבדלים בין עבודות המבוצעות בספרה הפרטית והציבורית (Williams, 2014). על פי ההיגיון הקפיטליסטי המקובל, העבודה בספרה הציבורית תורמת לחברה כולה ומייצרת ערך כלכלי, ולכן עליה לקבל תגמול כלכלי מותאם (שכר). מנגד, עבודת הטיפול (care) הנעשית בספרה הפרטית והמשפחתית נעשית בעיקר כדי לטפל במה ובמי שצריך לטפל, ושכרה הוא במענה על צרכיו הרגשיים של המטפל (לרוב מטפלת), ולכן אין צורך לתגמלה בשכר. מנקודת מבט זו, עצם הדרישה לתגמול על עבודות המבוצעות עבור המשפחה מבטאת קומודיפיקציה שלהן ופוגעת ברומנטיזציה המיוחסת להן (אילו, 2008). אל מול תפיסה רווחת זו תובעות הדוברות הפמיניסטיות בשיח העבודות השקופות להכיר בערך החברתי של עבודת המשפחה השקופה, לתת לה נראות, ולתגמל עליה באופן שיאפשר לנשים - המבצעות את מרביתה - לשמור על האוטונומיה שלהן בלי שיהיו תלויות לפרנסתן במי שאינם נוטלים בה חלק. העבודות השקופות מתחלקות לשני סוגים עיקריים: עבודות אופרטיביות (שנחלקות בעצמן לעבודת בית ולעבודת טיפול וחינוך) ועבודות רגשיות (Coltrane, 2000; Sayer & Gornick, 2012). הספרות מתארת כיצד הכישורים והערך הבאים לידי ביטוי בעבודות אלו בספרה הפרטית זולגים אל הספרה הציבורית ולהפך.

בהקשר הביתי, המושג עבודות אופרטיביות מתאר את המשימות הפיזיות והאדמיניסטרטיביות הכרוכות בתחזוקת המשפחה, ובהן שמירה על בריאותם ורווחתם של בני משפחה תלויים וכן פיתוח היכולות האינטלקטואליות והחברתיות של ילדים, באמצעות חינוך בבית ודאגה להשתלבותם במוסדות החינוך (ובכלל זה משימות כגון הסעות, סיוע בהכנת שיעורים, חילופי מידע ושינוף פעולה עם מוסדות החינוך, ותחזוקת היחסים החברתיים של הילדים והמשפחה בכלל). העבודות האופרטיביות גוזלות זמן ומאמץ גלויים וזוכות להכרה במסגרת שיח העבודה-משפחה, ונחשבות עבודות שהמעסיק צריך להתחשב בהן ולסייע לעובדים ולעובדות בביצוען. עם זאת, באופן פרדוקסלי, פרקטיקות העבודה-משפחה שהמעסיק מציע לעובדיו עשויות להוסיף לעבודות השקופות האופרטיביות שהעובדים נדרשים להן. כך למשל, כאשר המעסיק מממן שעות עזר לפיזיו על היעדר העובדת מן הבית, העובדים נדרשים לארגן ולנהל שירותים ביתיים אלו. נוסף על כך נדרשים העובדים לנהל את לוח הזמנים שלהם ושל עמיתיהם באופן שיגן על זמנם עם המשפחה מול דרישות המעסיק, שאינן מתמתנות. המדיניות הארגונית של עבודה-משפחה דורשת אפוא התמודדות שמוסיפה משימות שקופות הן בספרה הפרטית הן בזו הציבורית.

לצד הדיון בעבודה האופרטיבית חידד השיח על עבודות שקופות גם את חשיבות העבודה הרגשית (emotional work / emotional labour), תחילה בכל הקשור לעבודת המשפחה ומאוחר יותר גם בכל הקשור לספרת התעסוקה. מאמר זה מתייחס לשני מושגים מובחנים הקשורים בעבודה רגשית שעלו מן הממצאים: ויסות רגשי (emotional regulation), שפירושו התמודדותם של עובדים ועובדות עם קשיים רגשיים ורגשות בלתי נעימים שעולים בעולם העבודה ומול בני המשפחה, וניהול רגשות (emotion management), שמתאר את העבודה הכרוכה בניהול רגשותיהם של אחרים בספרה הפרטית או בזו הציבורית (Strazdins, 2000). ניהול רגשות עשוי להתגלם בעבודה רגשית, או ביכולותיהם הרציונליות של מנהלים ומנהלות לנתב את רגשות עובדיהם לצורכי הארגון בלי לערב בכך את רגשותיהם שלהם.

שיח העבודות השקופות מבקש להכיר הן בוויסות הרגשי הן בניהול הרגשות כתרומה חשובה לא רק למשפחה, הנתפסת כסביבה רגשית במהותה, אלא גם לסביבת העבודה ולפרודוקטיביות של הארגון. בהקשר זה, נשים מדווחות כי הן נדרשות לספק אוזן קשבת לעמיתיהן לעבודה ומציעות הכלה רגשית (אימהית לעיתים) העונה על הציפיות הממוגדרות המופנות כלפיהן בעולם העבודה. בניגוד לעבודה שקופה זו, שתובעת מנשים להשקיע רגשות משלהן בניהול רגשות העובדים, עבודת ניהול הרגש הרציונלית ורתימתה לצורכי הארגון אינה שקופה והיא נתפסת כחלק מעבודת המנהל הטוב (Lewis & Simpson, 2007). אף ששילובן ואיזוןן של עבודות אופרטיביות וזכים לתשומת לב נרחבת בדיון העוסק בארגון תומך המשפחה, העבודות השקופות – הרגשית והמנטלית – אינן זוכות לדיון דומה. אם כן, כיצד משפיעה התפתחותן של הארגון תומך המשפחה על האופן הממוגדר שבו עובדים ועובדות חווים את העבודות השקופות שהם נדרשים להן, ומה השפעתה על האופן שבו הם משרטטים את מפת השקיפות של העבודות בשתי הספרות כדי להבטיח שילוב מוצלח ביניהן?

מתודולוגיה

על מנת למפות את האופנים שבהם עובדים ועובדות תופסים ומציגים את מגוון העבודות השקופות והגלויות הכרוכות בשילוב בין עבודה ומשפחה בארגונים תומכי משפחה, ולבחון את מיסודו של שיח השילוב בין עבודה ומשפחה, ערכנו ניתוח תמטי של 31 ראיונות עומק בלתי מובנים (Berg, 2004) עם מנהלות ומנהלים בענף ההייטק בישראל בשנים 2010-2011.² באמצעות דגימת כדור שלג איתרנו 31 מראוינים, 15 נשים ו-16 גברים, בני 30-55. כל המראוינים והמראוינות היו מנהלים בטווח שבין תפקידי ניהול זוט (ראש צוות) לתפקידי ניהול בכירים ביותר (מנכ"לית), וכולם היו הורים לילדים. שמות המראוינים והמראוינות הם בדויים.

ניתוח הראיונות התנהל בשני שלבים. בשלב הראשון זוהו משימות שהמראוינים והמראוינות תיארו ככאלה הקשורות בשילוב בין תביעות המשפחה לתביעות העבודה (להלן "עבודות שילוב"). משימות אלו מוינו למשימות אופרטיביות ורגשיות, ובכל אחד מן התחומים בחנו אם המשימה בוצעה בספרה הביתית או בזו הציבורית, ואם היא הופנתה כלפי האדם המבצע או כלפי אחרים. בשלב השני נותחו הפרשנויות שהעניקו המראוינים והמראוינות לביצוע המשימה. בחנו כיצד הם תופסים משימות אלו: האם הם חושבים כי הן ראויות להכרה ולתגמול וכי הן זוכות להכרה, או שמא הם רואים אותן כמשימות שקופות – אם כאלה שיש להסתירן, אם כאלה ששקיפותן מעוררת תרעומת. לשם הניתוח הזה נשענו על הפרדיגמה הקונסטרוקטיביסטית, שלפיה השימוש בראיונות עומק בלתי מובנים מאפשר ללכוד, ולו במידה חלקית, את החוויה הפנימית, את התפיסה האישית הנחווית של המראוינים והמראוינות (Berg, 2004). אימוץ מתודולוגיה זו נשען על התפיסה הפנומנולוגית, המניחה כי אי־אפשר לדעת מהי המציאות האובייקטיבית של היחיד, אלא יש להסתפק בהבנת האופן שבו הוא מציג וממסגר את תפיסתו ואת החוויה שלו (Fontana & Frey, 1994). במובן זה, הממצאים שנציג אינם מתיימרים לשקף מציאות אובייקטיבית אלא את החוויה המדווחת של המראוינים והמראוינות, המשקפת את פרשנותם למציאות החברתית המתווכת על ידי הבניה חברתית־תרבותית. גישה זו מביאה בחשבון כי המיקום החברתי של המראוינים ויחסי הכוח שבמסגרתם הם פועלים קובעים את האופן שבו הם מבנים ומפרשים את המציאות הסובבת אותם. חשוב לציין כי הראיונות לא עסקו במפורש בשאלת שקיפותן של העבודות, וכי המראוינים והמראוינות לא נשאלו על כך; הפרשנות לגבי מידת שקיפותן של העבודות בעיניהם היא שלנו.

בעת ניתוח הנתונים בחנו בכל ריאיון אילו משימות הוצגו כמונחות מול עמיתים ומנהלים בארגון או כמוסותרות מפניהם, ואילו משימות הוצגו ככאלה שהן שקופות בעיני הסביבה אך ראויות להכרה חברתית בשל תרומתן לארגון או למשפחה. בחנו מקרוב את הדואליות בבקשתם של המראוינים מאיתנו להכיר בחשיבות המשימות שהם מעלימים מעיני סביבתם. התמקדנו במשימות אופרטיביות ורגשיות, ובאופן שבו המראוינים התייחסו לשיח הארגון תומך המשפחה ולפרקטיקות שלו כשתיארו את דפוסי התמודדותם בספרה הפרטית והציבורית.

2 שאפנו לראיון מספר דומה של נשים וגברים בתפקידים מקבילים ככל האפשר. הראיונות קוימו עד לנקודת רוויה שבה כל ריאיון סיפק מעט מאוד מידע חדש.

עבודות שקופות בארגונים תומכי משפחה בהייטק הישראלי: ממצאי המחקר

ניתוח הראיונות עם מנהלים ומנהלות בהייטק חושף הבדלים מגדריים בולטים במשמעות שהם מעניקים לסוג העבודות שרלוונטיות בעיניהם לשילוב בין עבודה ומשפחה ולאופן שבו הם מבצעים עבודות אלו, וכן ביחסם אליהן. פרק הממצאים מאורגן סביב שלושה היבטים עיקריים של עבודות השילוב: עבודות אופרטיביות בספרה הציבורית, עבודות אופרטיביות בספרה הפרטית, ועבודות מוכוונות רגש. בחינת ההבדלים המגדריים בדברי המראיינים בנוגע לביצוע עבודות השילוב האופרטיביות והרגשיות בספרה הציבורית ובזו הביתית מאפשרת לנו לשרטט מחדש את מפת השקיפות בהקשר השיח והפרקטיקות בארגון תומך המשפחה.

עבודות השילוב האופרטיביות בספרה הציבורית: בין התנהלות לניהול ובין נראות לשקיפות

כאמור, שיח הארגון תומך המשפחה מעניק תשומת לב רבה למשימות שהגדרנו כמשימות אופרטיביות הן בספרה הפרטית הן בזו הציבורית. כדי לשלב באופן אופטימלי בין הספרות נדרשים העובדים והמנהלות להכיר בהתנגשות בין התביעות הסותרות של שני העולמות, בעיקר מבחינת הזמן ותשומת הלב שיש להקדיש להן, ולנהל את דפוסי השילוב שלהם עצמם וגם את אופני השילוב שהארגון מאפשר לעובדים הכפופים להם. הספרות העוסקת בשילוב של עבודה ומשפחה מתמקדת בדרך כלל באופנים שבהם נשים מתנהלות כדי להשיג שילוב שכזה, ובקשר החיובי שנמצא בין מיקומן של נשים בתפקידי ניהול בארגון ובין ההסתברות שהארגון יאמץ פרקטיקות תמיכה במשפחה. בה בעת הספרות מתארת גם מעין ענישה פורמלית ובלתי פורמלית של נשים הנשענות על הפרקטיקות המוצעות להן, בעיקר על פרקטיקות של קיצור שעות העבודה או הימנעות מנסיעות לחו"ל – ענישה שהספרות מכנה קנס הילד או קנס אימהות (Glass, 2004; motherhood penalty). הספרות עסקה עד כה במידה מצומצמת בשימוש שעושים גברים בפרקטיקות אלו ובענישה החברתית שהם עלולים לחוות. על רקע זה אפשר אולי להבין את הממצא הראשון של המחקר: מנהלות נמנעות כמעט לחלוטין מהנכחת השימוש שלהן בפרקטיקות התמיכה במשפחה בסביבתן הארגונית, ואילו מנהלים נשענים על שיח הארגון תומך המשפחה כדי להנכיח ולהבליט את מאמצי השילוב שלהם בסביבתם הארגונית, בעיקר בכל הנוגע לדאגה לכפופים להם.

דוגמה בולטת לאופן שבו מנהלים מתארים את עבודת השילוב שהם עושים בספרה הציבורית ולאופן שבו הם נשענים על שיח הארגון תומך המשפחה בהקשר זה אפשר למצוא בדבריו של דני, מנהל בכיר בחברת הייטק בינלאומית, שקושר בין הכשרה שקיבל בתחום האיזון בין עבודה וחיים (work-life balance) ובין התוכנות שהפיק לגבי האופן שבו עליו לנהל את השילוב:

אני חושב שדי נכנס הסיפור הזה של work-life balance כבר אז... זה התחיל מן הסתם בחו"ל. הייתה סדנה שהבאנו למחלקת פיתוח בתוך החברה [...] והסבירו

לנו שם [...] שבן אדם יכול [...] לקחת חוגים או [...] לאו דווקא ללכת ללמוד משהו אקדמי, אלא פשוט ללכת לים, להסתכל על הגלים, לעשות משהו עם עצמו במשך פעם-פעמיים בשבוע. [זה] גם כן סוג של איזון בין העבודה לבין שאר הדברים. [...] אני לא התחלתי באמת מזה שאני הולך אחר הצהריים לצייר, [...] אלא התחלתי דווקא מהילדים.

עבור דני, השהות במחיצת ילדיו מהווה פסק זמן מהעבודה לטובת פנאי ופעולות מתגמלות ומפחיתות לחץ, דוגמת חוג ציור או צפייה בגלים. מנקודת מבט זו, ובחסותו של שיח התמיכה במשפחה, דני מנכיח את תביעתו לשילוב בין עבודה ומשפחה ודורש ממעסיקו להכיר בצורך זה:

אני זוכר שהחלפתי בעצם ארבעה סמנכ"לי פיתוח שהיו הבוסים שלי, ואצל כולם בעצם אמרתי שיש לי את הסידור הזה, בריאיון עבודה, וגם כשהם נגיד התחלפו. [...] אז בפעם הראשונה שהם פגשו אותי אמרתי "קחו בחשבון דבר אחד, אני פעמיים בשבוע רוצה להיות עם הילדים שלי".

דני אינו מסתיר ממעסיקו הפוטנציאליים את כוונתו להגביל את שעות העבודה שלו, ואף שהוא מכיר בסיכון הטמון בכך וביחס האמביוולנטי שהוא עלול להיתקל בו, הוא דורש מסיבתו להכיר בעבודת השילוב שהוא מבצע ולקבלה. בהמשך הריאיון, ובהתאם לרוח ה־³business-case המקובלת בשיח הארגוני של תמיכה במשפחה, הוא מבהיר שהשהות עם ילדיו משמשת ל"הפחתת לחץ" ומאפשרת לו לתת את המקסימום בתקופות לחוצות בעבודה, ולכן מתקבלת בהבנה אצל המנהל שלו. שני מנהלים אחרים דיברו בהרחבה על התנהלותם בעבודת השילוב שלהם במקום העבודה. עידו, מנהל בכיר בחברת הייטק מקומית ואב לתינוקת, אמר:

אם לא ראיתי אותה [את התינוקת] אתמול – אז היום אני יוצא מוקדם, ואם אני יודע שהיום אני לא יוצא מוקדם – אז אני אצא מאוחר לעבודה כדי להיות איתה קצת בבוקר ורק אז ללכת. אני מקפיד לרמות איזה יום ולחתוך מאוד מוקדם... לרמות, כן, זה ממש לרמות!

דבריו של עידו מעידים כי הוא מקבל את ציפיותיו של הארגון למסירות מלאה לעבודה, אבל הם גם מביעים חתרנות תחת ציפייה זו. עידו מציג את הקדשת השעות לשהות עם בתו כרמייה, אך זוהי רמייה שהוא מנכיח ללא חשש. יש לציין כי מנהלים בהייטק שמצליחים לשנות את אופי ההתייחסות של הארגון לזמנם הפנוי רואים בכך ניצחון, במיוחד לאור התביעה הנהוגה בהייטק לעבוד מסביב לשעון.

3 ה־business case מתייחס כאן ליתרונות העסקיים, ולא רק החברתיים, שהמעסיק מפיך מהתמיכה בצרכים המשפחתיים של העובדים – למשל חיסכון בהוצאות על תשלומים עבור שעות עבודה נוספות, חשמל ותחזוקת מבנים, וגם חיסכון בזמן של העובדים על נסיעות לעבודה. מושג זה הוא חלק מתפיסה המעודדת ניסוח של מדיניות חברתית שאינה מוותרת על טיפול במשפחה ואף אינה מקבלת את השוליות של מטפלים בהקשר הארגוני.

הצגת ההתנהלות שלהם כחתרנית, כהתנהלות של מי שמכיר את המערכת מבפנים ויודע כיצד לחתור תחתיה, מציגה את המנהלים הגברים כמי שמודעים לכווחם ועושים בו שימוש "רובין הודי" למען הכלל. האתגר הכרוך בעבודת השילוב לא נותר רק ברמה האישית כי אם מתרחב גם לרמה הניהולית, והם מנסים לעצב תרבות ארגונית ידידותית לשילוב. כך עולה מדבריו של אברהם, המתאר פרקטיקת איזון בין עבודה לחיים פרטיים שבה אפקטיביות העובדים נמדדת לפי תפוקה ולא לפי שעות עבודה:

כל אחד, באזור שלו, היה צריך לבנות תוכנית. ישבנו על זה ואז חתמנו על זה וההנהלה חתמה על זה, רצים עם זה קדימה. עכשיו, איך אני מודד את זה? מאוד פשוט, אני [...] אמרתי לעובדים שלי שאני מעדיף שכל חלק מהמשימה הם יגידו בסופו של דבר מה ה־milestone, מה ה־check-point – מצגת, מסמך, אני לא יודע מה. אז קל לי למדוד את זה. וכל עוד הם עומדים ביעדים שנקבעו, לא אכפת לי אם הם יעשו את זה בזה שהם באים למשרד שלוש שעות ביום, או עובדים מהבית 12 שעות ביום, או עובדים סופי שבוע. לא מעניין אותי.

ארגון מחדש של משימות והערכה לפי תפוקות, ולא לפי שעות עבודה, הוא מן ההמלצות המוכרות של שיח התמיכה במשפחה. בהציגו את עצמו כמי שנאבק למען איזון טוב יותר בין עבודה למשפחה בקרב עובדיו, אברהם מנכיח את עבודת ניהול השילוב שהוא מבצע ומצפה להכרה בחשיבותה. כמו רובין הוד הפועל למען העניים, כך המרואיינים מדווחים כי הם פועלים למען שילוב עבודה ומשפחה ברמה הארגונית עבור עובדיהם. לשם השוואה, אף אחת מן המנהלות שרואיינו לא הזכירה סוג התמקחות דומה ופומבי מול סביבתה הארגונית. אף שסביר להניח שחלק מהמנהלות שהן אימהות לילדים צעירים פועלות באופן דומה ויוצאות הביתה מוקדם בחלק מימי העבודה (Frenkel, 2008), הן אינן מנכיחות את עבודת השילוב ואינן מתגאות בה. דוגמה לכך אפשר למצוא בדבריה של רותם, דוקטור לביווגיה העוסקת בביווגיה חישובית בחברת הייטק ואם לשני ילדים קטנים:

אני עובדת הרבה מול גבר אחד ומול אישה אחת ואין מה להשוות. [...] איתה, אני עובדת איתה. ואיתו אני עובדת מול... איתו כל הזמן אני צריכה להוכיח לו שהוא מקבל את מה שהוא צריך, וזה בסדר, אבל [אני] מתאמצת בשבילו, ואני אומרת לו "אני עובדת מאוחר וקשה בשבילך". אליו אני אשלח אימייל מאוחר בערב, בכוונה... לה אני אשלח אימייל, כאילו, לא אקפיד. יש פה... זה דברים קטנים.

רותם מתארת את הימנעותה מלהנכיח את השימוש בפרקטיקות עבודה-משפחה בעיקר מול עמיתיה הגברים. אף שהיא עושה שימוש בפרקטיקה של עבודה מהבית כדי לשלב בין עבודה ומשפחה, היא מנכיחה מול מנהליה את מסירותה המוחלטת לעבודה גם בשעות מאוחרות וכשהיא בבית. כך הופכת רותם את עבודת השילוב לשקופה בספרה הציבורית. גם שגית, מנהלת בכירה ואם לשלושה, משתמשת בפרקטיקות התמיכה במשפחה, אבל עושה זאת בהסתר:

calendar שלי סגור פעמיים בשבוע שאני צריכה לצאת כאילו בארבע, ואז [אם] מישהו רוצה לקבוע ישיבה ביום אחר בחמש, אז הוא שואל אותי אם הוא יכול, אם

אני לא יוצאת. אני אומרת לו כאילו "מה, אתה שואל פה כל אחד אם הוא יוצא בחמש או לא? כאילו, ה-calendar שלי פתוח כשאתה לא". עכשיו, זה משהו שהוא ישאל רק אותי. כאילו, הוא לא יבוא וישאל את הבוס שלי "האם אני יכול לקבוע לך בחמש?". לא, איתו הוא יקבע וזהו! אותי הוא ישאל... והוא יחשוב שהוא נחמד אליי, כאילו הוא מתחשב בי, אז כאילו רואים בי... זאת אומרת, מי שידוע שאני אימא רואה בי אימא קודם כול, בעבודה.

תיאורה של שגית משקף לא רק את הסתרת עבודת השילוב שהיא עושה ואת שקיפותה, אלא גם את האאוטינג - החשיפה והפגיעה - שהיא חווה בעל כורחה כאשר עמיתה מנכחים את עבודת השילוב שלה והסתרתה נחשפת. חשוב לציין שגם אברהם הזכיר בפנינו פרקטיקה דומה של סגירת היומן בימים שבהם הוא יוצא מוקדם כדי להיות עם ילדיו, אלא שאצלו סגירת היומן נעשית על ידי המזכירה, ואף שהוא אינו מצהיר בפומבי על יציאתו הביתה, הוא אינו מתאמץ להסתיר פרקטיקה זו, ורואה בה חלק ממאמציו כמנהל לשמש דוגמה של מי שמאזן היטב עבודה ומשפחה. בתרבות ארגונית שבה עבודת המשפחה של נשים היא מובנת מאליה ואינה זוכה להאדרה חברתית, שגית חוששת מהמסגור שלה כאם, ולכן היא נעזרת בפרקטיקה של סגירת יומן ללא הסברים כדי "לחמוק מתחת לרדאר".

תביעתם של המרואיינים והמרואיינות להכרה של הארגון בצורכי המשפחה אינה נוגעת רק להגבלת שעות העבודה אלא גם לצמצום נסיעות העבודה לחו"ל. גם כאן המנהלים הגברים דיווחו כי הם נמנעים מנסיעות תכופות או מבקשים לקצר את הנסיעות בשל צורכי המשפחה, ותיארו כיצד הם משתמשים בכוח תפקידם הניהולי כדי להעביר את הנסיעות לעובדים אחרים. דני, למשל, התגאה בהצלחתו להימנע מנסיעות, ואמר:

בואי נאמר [ש]יחסית לתפקיד שלי אני כמעט ולא נוסע, כי בתפקידים האלה את אמורה להיות, נאמר, פעם בחודש חודשיים בחו"ל. אז כשאתה עובד מול אנשים בצד השני הם לא מבינים, כאילו, מה אתה מחשב כל יום על איך אתה נוסע ואיך אתה חוזר ונסיעות לחו"ל ומה זה... ב-16:00 אתה איננו.

אברהם הציג גם הוא את הימנעותו מנסיעות כדי לשהות בחברת משפחתו כפעולה גלויה, שידועה למנהליו ואולי אף מסכנת את הקריירה שלו:

אני חושב שהקטע של הנסיעות במיוחד התחיל להיות בעיה מאוד מאוד גדולה ברגע שנולדו לנו הבנות, כי כשאני אינני אז בעצם כל העומס נופל על בת הזוג. [...] באיזה שהוא שלב זה כבר באמת הפך לבלתי נסבל. [...] כשאמר לי לנסוע שאלתי למה, ואמרתי "אולי יש אפשרות שמישהו אחר ייסע?" [...] ומה שאתה מגלה זה שאם אתה מספיק מוערך ותפקידך מספיק חשוב בחברה [אז מוצאים פתרון].

הטון הלוחמני שבו אברהם מציג את מאבקו לצמצום נסיעותיו לחו"ל מדגיש את ציפייתו להכרה של מעסיקיו בצורכי השילוב שלו, ואת תחושתו שמדובר במאבק צודק ואוניברסלי. עבודת השילוב של גברים מונכחת אפוא בספרה הציבורית, אבל לעיתים היא גם מקושרת לצורכי הארגון - למשל כאשר אברהם מזכיר את המחיר הגבוה של טיסותיו כמנהל בכיר ומשתמש בכך על מנת להימנע מהן: "בגלל שאני סמנכ"ל אז הטיסות שלי נורא יקרות כי

אני טס ביזנס, אז יותר קל היה לי להצדיק גם מבחינה כספית למה עדיף אולי שמישהו אחר ייסע [במקומי]. גם אלישע תיאר את הימנעותו מנסיעות לחו"ל ואת השימוש בכוח תפקידו הניהולי כדי להישאר עם ילדיו. לדבריו, "הסירוב לנסוע הוא בגין המשפחה. [...] למשל עכשיו יש כנסים, אני יכול לטוס לכנס, מה זה, 4 ימים כאילו, ואני לא עושה את זה, אני לא מביא את עצמי לטוס".

הנכחת ההימנעות מנסיעות לחו"ל בדבריהם של דני, אברהם ואלישע בולטת לעומת תחושתה של שגית כי אינה יכולה להימנע מנסיעות, כפי שעולה מדבריה:

[בארגון אמרו ש]חזרתי [מנסיעה לחו"ל] בגלל עניינים משפחתיים. עכשיו בסדר, מי שאמר לי את זה זה מנהל בכיר שאני אפילו לא התעמתתי באותו רגע איתו... מה זה "עניינים משפחתיים"? כאילו לחזור ביום כיפור לארץ [זה] "עניינים משפחתיים"? לגבר אני לא חושבת שהוא היה אומר "עניינים משפחתיים"... תראי, בואי נגיד שבגלל שאני כאילו מסתירה את היותי אימא בעבודה, אז אני לא אתן שיגיעו לפינות האלה שיגידו "אה, בגלל שאת אימא וזה".

שגית משווה את המגבלות שהיא מציבה לעצמה בחשיפת צרכיה המשפחתיים בהקשר של נסיעות לחו"ל לאופן שבו מתנהלים הגברים בסביבתה:

זה כל כך מושרש אצלו... אצל הגברים שמנהלים... [למשל] עכשיו יש לי מנהל ישראלי, אז אני אומרת לו "טוב, אז בטח הם ירצו שנישאר שם עוד יומיים" והוא אומר לי "שגית, אני מזמין לנו ראשון עד שישי, מה את...". אני נשאר שם יום שישי עד ארבע, [עד] שהם הולכים הביתה, ואז אני חוזרת חזרה; הוא - חמישי בלילה הוא בדרך חזרה, או שישי בבוקר. אין אצלו... הוא מכתוב, כן!

ההנחה האוטומטית שלפיה מנהלות מתנהלות על פי צרכים משפחתיים ולכן אינן מסורות דיין לארגון גורמת להן להימנע מפעולה גלויה שתביא לצמצום שהותן בחו"ל. לפיכך עבודת השילוב המאומצת שלהן נותרת שקופה. לעומתן, מנהלים אינם סובלים מחדשנות דומה, והם יכולים להרשות לעצמם לנקוט פעולה ניהולית כדי לצמצם את שהותם בחו"ל או להימנע ממנה ולהנכיח את מסירותם למשפחה, מבלי שייפגע הדימוי שלהם כעובדים מסורים.

הקושי להיאבק בגלוי על צמצום הנסיעות הביא את דפנה, סמנכ"לית שיווק בכירה ואם לשלושה, לפנות גם כן לפרקטיקה מוסווית שתאפשר לה לנסוע פחות בלי להציג זאת כפתרון ל"בעיית המשפחה". דפנה ומשפחתה בחרו ברילוקיישן שהציע לה הארגון שבו היא עובדת, שעולה בקנה אחד עם צורכי הארגון ומצמצם נסיעות:

היו נסיעות מטורפות וזה היה בלתי אפשרי עם הילד. אני ובן הזוג שלי הרגשנו שאנחנו לא משפחה. חשבנו שמה שיפתור את הבעיה זה אם ניסע. כך יהיו פחות נסיעות ושעות העבודה בחו"ל הן יותר סבירות. ביקשנו מ[הארגון] שיעשו לנו רילוקיישן... לבקש רילוקיישן לא היה בעיה. ב[ארגון] את רק צריכה להגיד שאת רוצה ויקפצו על זה.

ההתנהלות הפרטית של המנהלים בעבודת השילוב ממשיכה להשתקף גם במסגור עבודתם הניהולית ובדיווחיהם על המאמצים שהם עושים כדי להגן על הזכות של עובדיהם לשילוב מיטבי בין עבודה ומשפחה. גם כאן דפוסי הניהול המוצהרים מתיישבים עם שיח הארגון תומך המשפחה. כך למשל מתאר יוגב את מאבקו להבטחת הזמן הפרטי של עובדיו באמצעות ניסיונות שעשה כדי לחסום פנייה ישירה של מנהלים אליהם:

...אז אני לקחתי את זה אחר כך למנכ"ל עם המנהל מכירות הזה, אמרתי לו חד-משמעית "לא מוכן שתתקשר לאף אחד אצלי בצוות לטלפון חירום בלי שזה עובר דרכי". [...] הייתה איזו שאלה מקצועית, איזה משהו כל כך לא חשוב... וגם אם זה היה חשוב אז זה לא חשוב, ופשוט לא הצלחתי. ואמרתי, "אני לא מאמין שאני צריך לקבוע נוהל כזה, אבל אם צריך אז נקבע נוהל".

גם דני, שמצהיר על התנהלות משלבת עבודה ומשפחה בחייו הפרטיים, מנכיח את מאבקו להרחבת אפשרות השילוב עבור עובדים אחרים, כמעין רובין הוד. הוא סיפר, "בשלוש או ארבע השנים האחרונות אין מישהו אצלנו [בעבודה], בעיקר מהגברים, [...] שאני לא טחנתי לו את השכל שחייבים לקבוע ימים שבהם יוצאים מוקדם יותר. אני חושב שלפחות אצל איזה חמישה-שישה [עובדים ועובדות] הם שינו את ההתנהלות שלהם". בניגוד למנהלים הגברים, המציגים את מאבקם למען אחרים, אף אחת מהמנהלות שרואינו לא דיווחה כי היא נאבקה לשינוי התנהלות הארגון או היחידה שבניהולן. אם כן, עבודת השילוב האופרטיבית שעושות מנהלות בהייטק נשאת, על פי דיווחיהן, בספרה הפרטית בלבד.

עבודות השילוב האופרטיביות בספרה הפרטית: בין עבודה לפנאי

כפי שהראינו, הגברים המנהלים, שמנכיחים את מחויבותם המשפחתית, מתארים אותה במונחים כגון "מילוי מצברים" או "תרומה חברתית". מעניין לציין כי הגברים לא פירטו את המשימות שהם לוקחים על עצמם בספרה הפרטית מעבר לנוכחות, משחק, טיולים, בילויים וכיף. מכיוון שחלקם ציינו כי הם מחליפים את נשותיהם בבית בעת שהנשים מקדישות זמן לקריירה שלהן, אפשר להניח שגם הם מבצעים משימות שניתן לתארן במושגים של עבודת משפחה, אך הם אינם ממסגרים זאת כך. לעומתם, הנשים המנהלות מתארות מגוון עבודות שילוב משפחתיות שבהן הן מפעילות לא רק כישורים משפחתיים, אלא גם כישורים ניהוליים של ממש. שיח העבודות השקופות משתקף היטב בדבריהן של נשים אלו. הן מבינות שהמשימות שהן מבצעות בספרה הפרטית הן עבודה לכל דבר ועניין, ושכסביבתן האישית והמקצועית אלו הן עבודות שקופות.

ביטוי ברור לראיית הפעילות המשפחתית כעבודה ולא כפעילות פנאי עולה מדבריה של קרן, מנהלת צוות תכנות ואם לשלושה, המתארת את האתגרת שהיא עושה בין שתי עבודותיה, המקצועית וזו שבמשפחה:

אתה עושה סוויץ' בדרך חזרה הביתה, יש לך את האתגרת הזאת של [זמן] באוטו, שאז גם אתה דופק את כל הטלפונים של אנשים שלא הספקת להגיע אליהם... במקרים שאני ממש רוצה [שקט] אני קופצת לאימא שלי. האתגרות שלי זה גם במקלחת.

מעבר למסגור עבודת המשפחה כעבודה, משתקפת בדבריה של קרן גם דמות הסופרוומן – מי שמתמודדת עם האתגר והמורכבות הרבה הכרוכים בשילוב תפקידיה התובעניים כאימא וכמנהלת בהייטק, כך שאפילו האתגחתא בין העבודה בשכר לעבודת המשפחה מוקדשת אצלה לעבודה, וזו נפסקת רק במקלחת.

דוגמה נוספת לעבודת משפחה היא השקעת מאמץ במעקב אחר תפקוד הילדים במסגרות החינוך. כך תיארה רונית, מנהלת בדרגת ביניים בחברת הייטק גדולה ואם לשלוש בנות קטנות:

אני מדי פעם שואלת "מה קורה בבית ספר, עם מי שיחקת בהפסקות?". אני רוצה קצת אינפורמציות. לא רוצים לספר לי. לא זוכרים. לא זה... אני מתעצבנת, "מה זה את לא זוכרת? זה היה בבוקר. תיזכרי ותגידי לי מה היה? אימא שואלת מה היה, תגידי מה היה בבית ספר. [אם] לא תעני לי, אני לא אענה לך גם!".

באופן דומה ו"מקצועי" יותר, גם קרן ממסגרת את ניהול הכנת שיעורי הבית של ילדיה במונחי עבודה:

אני פשוט מרגישה שצריך להגיע הביתה, ללוות יותר בשיעורים, אצל כולם לשמוע חוויות מבית הספר. רק [ש]כשאתה מגיע ב־18:00 החוויות כבר [הופכות ל]איזה שהוא אדים של איזה משהו, כבר שוכחים להגיד לך מה היה ואתה שומע בדילי. [אז] אתה מתעדכן מכל האימהות האחרות ולא מעצמך, ואתה צריך להיות בקשר ממש טוב עם המורות כדי לשמוע דברים שקורים בבית הספר.

היעדרה הפיזי של קרן מביתה ומחיי המשפחה בשעות הכנת השיעורים מאלץ אותה, לתפיסתה, להשקיע עבודה רבה באיסוף נתונים לגבי שיעורי הבית של ילדיה ולגבי קורותיהם במהלך היום כדי להבטיח שהיעדרותה לא תפגע בלימודיהם. במקרים כאלה מתארות המרואיינות שימוש בפרקטיקה הלקוחה מחיי העבודה שלהן – נטוורקינג, בניית רשתות מידע שמתוכנן אפשר לדלות מידע ממוקד ונחוץ כדי להתמודד עם צורכי המשפחה. הנטוורקינג מתבטא בבנייה, בניהול ובהפעלה של מערכת קשרים אישיים או עסקיים במטרה לקדם ולמקסם אינטרסים, הזדמנויות ופעילויות הקשורות לתחומים הרלוונטיים (Gibson et al., 2014). הרשתות החברתיות של האימהות בספרה הפרטית משמשות את המרואיינות גם לביצוע מטלות אופרטיביות אחרות, למשל איסוף ילדיהן מהגן בתנאים של לחץ זמן בעבודה, כפי שמשתקף מדבריה של קרן:

אני לא מכירה את זה? את הלחץ הזה של הפקקים בזמן להגיע לאסוף את הילדה, שלא ישאירו לך אותה בחוץ? או זה שאתה מתקשר לכל החברות שלך, מי הגיע ראשון לגן, [ש]תוציא גם את הילד שלי כי אני תקועה באיזהשהו פקק פה כרגע, ושום דבר לא זז...

רונית וקרן מציגות את שהותן בספרה הפרטית במונחי עבודה מובהקים, והן מתארות את הלחץ וכישורי הניהול הכרוכים בה. השימוש בכלים ניהוליים כגון דליית מידע ונטוורקינג בספרה הפרטית כדי לענות על צורכי המשפחה מתגלם גם בהצטרפותה של קרן לוועד

ההורים הכיתתי. למרות תוספת העבודה התובענית מבחינת העומס המוטל עליה ממילא, קרן נעזרת ביכולותיה הניהוליות בוועד הכיתה כדי לאסוף מידע ולשמור על קשרים קרובים עם מוסדות הלימוד. לדבריה, "זה חלק מהלדעת ולהיות שם... שליטה על מה שקורה עם הילדים שלך. בגלל זה גם במשך שנים הייתי בוועד, שתביני, מהסיבה הזאת, שאני צריכה לדעת מה קורה".

בניגוד למרואיינים הגברים, המפעילים את יכולותיהם הניהוליות במקום העבודה באופן גלוי ואף מתריס על מנת לאפשר להם ולעובדיהם לשלב טוב יותר את צורכי העבודה עם צורכי המשפחה, המרואיינות מפעילות את יכולותיהן הניהוליות בספרה הביתית. אף שהן עצמן ממסגרות את פעילותן בספרה הפרטית כעבודה ונעזרות בשפה מקצועית כדי לתארה, הן אינן מציינות עבודה זו כתורמת לכלל, ומותירות אותה שקופה בסביבתן המקצועית. מנגד, בראיונות הן מבקשות הכרה חברתית ביכולותיהן להתמודד בהצלחה, כמו ספרומון, עם תביעות סותרות. מכיוון ששיח העבודה-משפחה מתמקד בעיקר בקונפליקט המתגלם בעבודתן של נשים, הוא זמין למרואיינות כאשר הן ממסגרות את עבודתן הביתית כמשרה ניהולית שנייה, ואולי הוא זמין פחות לגברים, שגם עבודתם שלהם בבית היא עבודה שקופה, גם אם היא מצומצמת יחסית לזו של נשים.⁴

בין עבודת רגש בספרה הפרטית לניהול רגשות בספרה הציבורית

כפי שהראינו בפרק התיאורטי, שיח העבודות השקופות הציב במרכז ההתעניינות האקדמית והציבורית בעבודות שקופות את ההשקעה הרגשית המוטלת בדרך כלל על כתפיהן של נשים, והקשורה הן בניהול הרגשות השלייליים שלהן עצמן, הן בהכלת הרגשות של הסובבים אותן בספרה המשפחתית והציבורית. אף ששיח השילוב בין עבודה ומשפחה מזכיר את הקושי הרגשי והלחץ הפסיכולוגי שעיימו מתמודדים עובדים ועובדות בעלי מחויבויות משפחתיות, מעטים הארגונים שאימצו מדיניות תומכת משפחה ואשר כוללים בחבילת השירותים שהם מציעים גם שירותי תמיכה רגשית או התחשבות בהיבטים רגשיים של השילוב. הניתוח שערכנו מצביע על חשיבות ההיבטים הרגשיים בחיי העבודה של עובדים ועובדות, ומעלה את הצורך בהתייחסותם של ארגונים לנושא.

אחד הממצאים שעלו במחקר זה הוא הבדלים בהתייחסויותיהם של המרואיינים והמרואיינות לעבודת הרגש הטמונה בחתירה לאיזון בין עבודה למשפחה. נמצא כי המרואיינים המנהלים בהייטק מנכיחים את עבודת הרגש שהם עושים בספרה הציבורית וממסגרים אותה כחלק ממהלך של שינוי חברתי שהם מחוללים בסביבתם הארגונית; לעומת זאת, נמצא כי אף שהמרואיינות המנהלות בהייטק מבצעות עבודת רגש בספרה הפרטית, הן מציינות אותה והופכות אותה לשקופה עבור סביבתן החברתית, גם אם הן עצמן מודעות לה. כפי שיכולנו ללמוד מהתייחסותם של המרואיינים לחיי הרגש שלהם, הם אינם ממסגרים את חיי הרגש במשפחה במונחי עבודה, אלא במונחי תגמול והפוגה מהלחץ והעומס הכרוכים בעבודה. ביטויים מוחשיים לתפיסה זו אפשר למצוא בדבריו

4 נשים בישראל עובדות בביתן בממוצע כ־38 שעות בשבוע (דהיינו כ־5.45 שעות ביום), בין שהן מועסקות בשוק העבודה ובין שאינן מועסקות (אנדבלד וקפלן, 2022).

של אברהם, שבמהלך דבריו התייחס אל החיים ללא משפחה וללא ההיבטים הרגשיים הכרוכים בה כאל חיים ריקים, ובדבריו של בן, אב לארבעה ומנכ"ל חברת תוכנה הרואה במשפחה משאב ל"חידוש מצברים", שאמר: "כפירוש יש [אצלי] הגדרה מאוד ברורה לעולם של פנאי ומשפחה ותחביבים, ואני בכלל לא חושב שאפשר לעבוד בהיקפים כאלה של שעות ואינטנסיביות בלי שאתה כל הזמן מחדש מצברים. זה ממש משהו מאוד מאוד מובנה ובסיסי בחיים שלי".

ממצא זה מתכתב עם טענתה של מיכל פרנקל (Frenkel, 2008) כי הקונפליקט בין עבודה למשפחה קיים הן אצל עובדי הייטק שהם אבות הן אצל עובדות הייטק שהן אימהות, אך הוא ממוסגר ונחווה אחרת בשני המגדרים: עובדות ההייטק הציגו קונפליקט זה כבעיה פנימית ורגשית, ואילו העובדים הגברים הציגו אותו כבעיה טכנית הנובעת מלחצים חיצוניים סותרים. מנגד, בראיונות עימן הקדישו המנהלות המרואיינות תשומת לב רבה לעבודה הרגשית שלהן, לזויות רגשותיהן ולהכלת רגשות הסובבים אותן בבית ובעבודה. ויסות הרגשות שלהן עצמן מתגלם אצלן בניהול רגשות אשמה שהן חשות בעיקר כלפי משפחותיהן, ובוויסות התסכול הסובב את הפרשה שהן נאלצות לעשות בקריירה שלהן, שאותה אנו מכנות "הרדמת שאיפות". ניהול רגשות האשמה ניכר בדבריה של דפנה: "תמיד יהיו לי נקיפות מצפון. בעיקר כשאני איתם אבל לא איתם, כי אני עובדת – אם יש לי פגישה חשובה, או אסקלציה... בעקבות התהליך עם המנטורית בניו יורק ירד לי האסימון שאני יכולה להחליט, לקבוע... אני לא קורבן!"

החוויה המתוארת והפרשנות ליחסים המורכבים של דפנה עם הסוגיה של עבודה ומשפחה, שהופיעו גם אצל מרואיינות נוספות, משקפת את דמות הספרוומן שהן מגלמות. מנהלות בהייטק נאלצות לבצע את עבודת המשפחה לצד עבודתן ולעמוד במתח ששילוב זה גוזר עליהן, ואגב כך הן לומדות לנהל ולנהל את רגשותיהן ביחס להתמודדות הזאת. במובן הזה הן לובשות כביכול את דמות הספרוומן, שכן החוויה שלהן היא שהן מצליחות לעשות הכול תוך ויסות וניהול רגשותיהן. יתרה מזו, הן אינן מנכיחות את עבודת הרגש הזאת, וכך הופכות אותה לשקופה, כפי שמשקף בדבריה של דנה:

דנה: כן, היו טלפונים על דברים שהייתי צריכה לתת להם מענה מייד, אז לא הייתה לי ברירה, אז עניתי ודיברתי. [...] בעיני זה באופן כללי מעצבן ומיותר, אין כל צורך. באמת, אני מסתכלת על "האם באמת צריך להפסיק להיות עם הבת שלי ולדבר בטלפון בשביל שהדברים [בעבודה] יתבצעו?" כן. אבל האם הדברים האלה מספיק חשובים? בעיניי לא! [צוחקת] אז באיזשהו מקום זה מעצבן שצריך לעשות את זה. אבל אם אני רוצה להרוויח את המשכורת שאני מרוויחה, אז צריך לעשות משהו שאני לא אוהבת. וזה המחיר שאני צריכה לשלם כל עוד אני חיה במדינת ישראל [...] ולא [ב]מדינה שיש בה יותר פרופורציות בין הזמנים של הבית והזמן של העבודה, וגם פרופורציות על מה שעושים, כי בסך הכול אנחנו לא מנתחים בחדר ניתוח.

מראינת: את אומרת "זה לא דבר שהוא כל כך חשוב שמצדיק את זה שעכשיו אני לא אהיה עם הבת שלי לגמרי", ואת עדיין משתפת עם זה פעולה.

דנה: אני משתפת עם זה פעולה כי אני מעריכה שאם אני לא, זה יגרום לחוסר שביעות רצון אצל המנהלים שלי, ובזמן שחשוב לי לשמור על מקום העבודה, אז אני עושה את זה.

הניגוד בין ההשקעה בעבודת הרגש שהנשים דיווחו עליה ובין ההנכחה המעטה של עבודה דומה בקרב הגברים בולט דווקא בדבריו של אברהם, היחיד מבין המרואיינים שהעלה סוגיות רגשיות בדבריו:

הרבה מאוד רגשות אשם. [...] גברים לא מדברים על זה, זאת אומרת, אתה לא נוטה לייחס רגשות אשם על היעדר מהמשפחה לגברים, אתה נוטה לייחס את זה לנשים. [...] אם אני מדבר עם אנשים אחרים, אני לא קולט את זה מהם. [...] בתרבות הארגונית שלנו לא מדברים על רגשות ותחושות, בכלל לא! אז אתה יכול לנסוע עם מישהו ולהיות איתו שבוע, ומדברים רק [על] עבודה, [...] לא מדברים על תחושות ו"איך אתה מרגיש עם זה, ואיך אתה... רגשות אשם, לא רגשות אשם". [זה] לא חלק מהשיחה.

בשונה מדפנה, המציינת כי תמיד יהיו לה נקיפות מצפון בנוגע לילדים, הודאתו של אברהם ברגשות האשמה שלו ממוסגרת כחלק מהמאבק שלו לשינוי חברתי. במהלך הריאיון הוא מנכיח רגשות אשמה שאינם מאפיינים גברים, לדעתו, ובעצם המודעות החריגה שלו לכך הוא מסמן את יכולתו, כמנהל "רובין הודי", לחולל שינוי בסביבתו הארגונית. הרדמת השאפתנות מתבטאת בדבריה של שגית, אם לשלושה, על ניהול הרגשות שלה בנוגע לשילוב בין עבודה ומשפחה, שהסתיים, לדבריה, בצמצום שאיפוזיה בקריירה לטובת גידול הילדים:

אני יותר ויתרתי לעצמי. [...] אמרתי טוב, שגית, את השאפתנות שלך תתעלי למקום אחר. [...] אני חושבת שהיא הלכה לאיבוד... כנראה שהיא לא הלכה באמת לאיבוד, [...] אחרת לא הייתי [...] כעוסה מזה. [...] כאילו היא שם, יכול להיות שהיא באיזושהי פאזה.

עבודת הרגש ששגית עושה באמצעות דיכוי שאיפוזיה נועדה לווסת את הקונפליקט הפנימי בין שאפתנותה ובין עצירת הקידום שלה רק בשל אימהותה, ומתוך כך לצמצם את הרגשות השליליים שהיא חשה. גם כשהמרואיינות מתמודדות עם רגשות אשמה וגם כאשר הן מווסתות את התסכול שלהן, הן מציגות בפנינו את ההתמודדות הרגשית כמאמץ מתמשך ואינטנסיבי, ומכאן כעבודה שחלקה הגדול כרוך בהסתרת הרגשות האלה מסביבתן. לצד עבודת הרגש הפנימית משקיעות המנהלות עבודה גם בניהול הרגשות של בני משפחותיהן על מנת להתמודד עם חוסר האיזון בין העבודה למשפחה. דוגמה פואטית במיוחד לניהול רגש כזה עלתה בהתבטאות של דפנה, המתארת כיצד יצרה עם בנה שפה דמיונית המשמשת להם דרך התמודדות עם נסיעותיה התכופות:

הקטן, כל פעם שאני הולכת [נוסעת לחו"ל] אז נורא קשה לו. הוא בן ארבע. אז עשינו משחק – אמרתי לו שהלב שלו והלב שלי קשורים בגומי. הסברתי לו מה זה

גומי ואמרתי לו שכל פעם שאני נוסעת אז הגומי שקשור ללב שלי וללב שלו נמתח, אך עדיין מחבר בינינו.

דפנה מנהלת את רגשותיו של בנה באמצעות הכלה והפעלת דמיון, בהתנהלות התואמת את הגדרתה של לינדל סטרוזדינס (Strazdins, 2000) לניהול רגשות: התנהגות המיועדת לשפר את רווחתם הרגשית של אחרים במשפחה. למרות המאמץ הכרוך בעבודת רגש זו כלפי האחר, ואף שהיא טומנת בחובה עוצמה רגשית גדולה – שכן אם נשתמש במטפורה של דפנה, מנהלות בהייטק "מותחות את הגומי" בין זהותן כאימהות ובין זהותן כמנהלות, כלומר מגמישות את עצמן כך ששום תחום לא ייפגע ולא יספוג זעזועים – עבודה זו שקופה לסביבתן, אבל גלויה עבורן.

מעניין לציין שגם המרואיינים וגם המרואיינות נמנעו מאזכור ניהול הרגשות של עובדיהם, וכפי שעלה מדבריו של אברהם, נראה שבספרה הציבורית של ההייטק הישראלי ביטויים של רגשות הקשורים בספרה הפרטית הוא נושא מוסתר ומושתק.

דיון וסיכום: שילוב בין עבודה למשפחה ושינויים במפת השקיפות הממוגדרת

כיצד השפיעו שיח הארגון תומך המשפחה ומיסודו בפרקטיקות ארגוניות על מעורבותם של מנהלים ומנהלות בהייטק הישראלי בביצוע עבודות שהוגדרו בעבר כשקופות, ועל התביעה להכרה חברתית בחשיבותן של עבודות אלו? ממצאי המחקר מלמדים על הבדלים מגדריים בדפוסי עבודות השילוב האופרטיביות בספרה הציבורית ובספרה הפרטית, ועל הבדלים דומים בדפוסי העבודה הרגשית בשתי הספרות. בסביבה ארגונית וחברתית המשדרת כלפי אבות ציפיות שונות באופן מובהק מאלה שהיא משדרת כלפי אימהות, כאשר אבות פעילים זוכים להערכה בעוד אימהות פעילות נענשות ב"קנס אימהות" בעולם העבודה, נשים וגברים בתפקידים בכירים בהייטק הישראלי מפתחים דפוסי פעולה חתרניים שונים ואסטרטגיות שונות להנכחת פעולותיהם, ומעניקים להן משמעויות שונות. ראינו כי בחסותו של שיח הארגון תומך המשפחה, מנהלים תובעים הכרה חברתית בחשיבותה של עבודת השילוב בספרה הציבורית, הן כאשר הם מבצעים את העבודה בעצמם ובמאמץ מכוון, גלוי ומתריס לשלב בין עבודה תובענית ובין נוכחות במשפחה, הן כאשר הם מנסים לשנות את סביבתם הארגונית באמצעות ניהול אפשרויות השילוב עבור עובדיהם. אף שהם מדווחים מדי פעם על שימוש באמצעים ניהוליים כדי להסתיר את פעולות השילוב הפרטיות שלהם ("לגנוב" זמן משפחה בלי שהארגון יזהה זאת), מרבית המרואיינים הנשענים על שיח השילוב בין עבודה ומשפחה על גווניו השונים מדגישים את חשיבות השילוב לא רק ברמה האישית אלא גם ברמה הארגונית והחברתית הכוללת, ולכן תובעים הכרה חברתית במאמצייהם. כך, בחסות שיח הארגון תומך המשפחה, עבודות השילוב שעושים גברים בעמדות ניהול זוכות למידה ניכרת של נראות, אם כי – עדיין – גם לתגובות אמביוולנטיות. כמו רובין הוד הנלחם מלחמה צודקת ומוסרית בעיקר עבור אחרים, גם מנהלים בהייטק מתארים את עבודת השילוב שלהם כלחימה הרואית עבור עתיד טוב יותר לכול. מנגד, הלגיטימציה הגוברת שמקבלת התביעה לשלב בין עבודה

ומשפחה עדיין אינה מאפשרת למנהלות בהייטק, שפעלו בסביבה גברית לאורך כל חייהן המקצועיים, לחשוף בגלוי בספרה הציבורית את עבודות השילוב שהן עושות כדי לנהל את שילוב העבודה והמשפחה שלהן עצמן או את זו של עובדיהן ועובדותיהן. המקרה היחיד שבו מנהלת דיווחה על עבודת שילוב בספרה הציבורית היה כאשר עבודה זו עלתה בקנה אחד עם המטרות העסקיות של הארגון המעסיק – כאשר המרואיינת הסכימה לריאיון. כך, מנהלות בהייטק מתנהלות כמעין ספרוומן ונאלצות להשקיע בשתי הספרות מאמצים הן בשילוב בין עבודה ומשפחה, הן בהסתרת עבודה זו.

אף ששיח הארגון תומך המשפחה מעביר אל הזירה הציבורית את משקלו של השילוב בין עבודה ומשפחה, הוא אינו מציע אוצר מילים ומושגים הולם לדיון בעבודות השילוב בספרה הפרטית ולתגמול העוסקים בעבודה זו. היעדרו של אוצר מילים ומושגים כזה מתבטא באופן המוגבל שבו המרואיינים מתארים את חלקם בטיפול במשפחה. אפשר אמנם להניח כי בעת נוכחותם בבית הם משתתפים במטלות הקשורות בתחזוקת הבית ובטיפול בילדים, אבל אף אחד מהמנהלים שרואיינו במחקר זה לא פירט את המטלות שבהן השתתף. הזמינות למשפחה הוגדרה במונחים כמו נוכחות, בילוי, הפחתת עומס ושפיות. לעומת זאת, אף שהמנהלות שרואיינו לא הגדירו עצמן כפמיניסטיות פעילות ולא נעזרו במושגים רשמיים שנגזרים מן הדיון בעבודות שקופות, ניכר כי מסגרת חשיבה זו בהחלט משמשת אותן בתיאור המשימות המשפחתיות שלהן במושגי עבודה אופרטיבית ורגשית.

בזירת המחקר הספציפית שלנו, השיח העוסק בעבודה הרגשית, בוויסות הרגשות ובניהולם – הן בספרה הפרטית הן בזו הציבורית – שמר על מאפייניו המגדריים. המרואיינים הגברים נמנעו כמעט כליל מהתייחסות להיבטים רגשיים ובעיקר להיבטים רגשיים שליליים, ואילו המרואיינות התייחסו בהרחבה לרגשותיהן ובעיקר לוויסות רגשי של מועקה, רגשות אשמה וצורך להתמודד עם תסכול ולצמצם ציפיות מעצמן. ניהול הרגשות שהן תיארו התמקד כמעט כולו בזירה הפרטית ונשען על הכלה רגשית של הילדים. הטיפול במשימות אופרטיביות בספרה הביתית תואר במושגי עבודה מקצועית, ולעומתו הטיפול ברגשות תואר כעבודה שדורשת מאמץ והשקעה, אבל ללא מסגור מקצועי. נראה כי העולם הרגשי המשתקף במחקר זה הוא עדיין נשי בעיקרו, והתביעה להכרה בעבודה הרגשית ובתרומתה לטוב הכללי לא קיבלה כל תמיכה בראיונות שערכנו. עם זאת, מאז עריכת הראיונות חלף יותר מעשור, ומעניין יהיה לבדוק באיזו מידה מיסודו של שיח הארגון תומך המשפחה השפיע בינתיים על מגדור מפת העבודות השקופות. הממצאים לגבי שקיפותן ונראותן של עבודות השילוב בזירה הפרטית והציבורית מגלים שלמרות הניסיון של שיח העבודות השקופות ושיח העבודה-משפחה לערער על ההבחנה הליברלית בין הספרות ועל מגדורה, בפועל אומצו שני השיחים באופן ממוגדר ותרמו לשעתוק ההבחנה הזאת ולהמשך מגדורן של עבודות שקופות. במילים אחרות, במשטר המגדרי הקיים, גברים בעמדות בכירות יכולים להישען על שיח השילוב בין עבודה למשפחה כדי לתבוע לגיטימציה לפעולותיהם כיחידים והכרה לתרומתם לכלל, ובה בעת ליהנות מן הרווחים הטמונים ביישום שיח זה – למשל לנצל את זמנם לטובת משחק עם הילדים או מנוחה מהעבודה; ואילו נשים, שעדיין מבצעות את מרבית עבודת השילוב, אינן זוכות בנראות ובהכרה על עבודה זו, ומתרגמות אותה לעבודה של ניהול רגשי וויסות רגשות שמוסיפה לעומס הכללי המוטל עליהן. כך, עבודות השילוב של נשים בספרה הפרטית ובזו הציבורית נותרות שקופות בקרב החברה

והמעסיקים, אבל הן נראות מאוד אצל הנשים עצמן, ותורמות לחוויית הקונפליקט בין עבודה למשפחה שעודנה חלק מחיי היומיום שלהן.

מקורות

- אילוז, אווה. (2008). אינטימיות קרה: עלייתו של הקפיטליזם הרגשי. הקיבוץ המאוחד.
אנדבלד, מירי, ועמית קפלן. (2022). מחיר השקיפות: הערך הכספי של העבודה שלא בשכר – מבט משווה. סוציולוגיה ישראלית, כג(2).
- בריר-גארב, רונה. (2020). עבודות שקופות. מפתח, 15, 79–100.
- פוקס, הדס. (2016). פערים מגדריים בשוק העבודה: שכר וקטוב תעסוקתי. בתוך אבי וייס (עורך), דוח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות 2016 (עמ' 57–99). מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- צמרת-קרצ'ר, הגר, נעמי חזן, חנה הרצוג, יוליה בסין, רונה בריר-גארב והדס בן אליהו. (2018). מדד המגדר: אי-שוויון מגדרי בישראל. מרכז שוות ומכון ון ליר.
- Acker, Joan. (2006). Inequality regimes: Gender, class and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Berg, Bruce L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Bianchi, Suzanne M., Melissa A. Milkie, Lianna Sayer, & John P. Robinson. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social Forces*, 79(1), 191–228.
- Blair-Loy, Mary. (2003). *Competing devotions: Career and family among women executives*. Harvard University Press.
- Clark, Sue Campbell. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Coltrane, Scott. (2000). Research on household labor: Modeling and measuring the social embeddedness of routine family work. *Journal of Marriage and Family*, 62(4), 1208–1233.
- Fontana, Andre, & James H. Frey. (1994). Interviewing: The art of science. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 362–376). Sage.
- Frear, Kate, Samantha C. Paustian-Underdahl, Jonathon R. B. Halbesleben, & Kimberly A. French (2019). Strategies for work–family management at the intersection of career–family centrality and gender. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 50–59.
- Frenkel, Michal. (2005). The politics of translation: How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization*, 12(2), 275–301.
- Frenkel, Michal. (2008). Reprogramming femininity? The construction of gender identities in the Israeli high-tech industry between global and local gender orders. *Gender, Work and Organization*, 15(4), 352–374.

- Gibson, Carter, Jay H. Hardy III, & Ronald M. Buckley. (2014). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International*, 19(2), 146–161.
- Glass, Jennifer. (2004). Blessing or curse? Work–Family policies and mother’s wage growth over time. *Work and Occupations*, 31(3), 367–394.
- Kalev, Alexandra, Frank Dobbin, & Erin Kelly. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kalysh, Kateryna, Carol T. Kulik, & Sanjeewa Perera. (2016). Help or hindrance? Work–Life practices and women in management. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 504–518.
- Kaplan Daniels, Arlene. (1987). Invisible work. *Social Problems*, 34(5), 403–415.
- Kelly, Erin L., Ellen Ernst Kossek, Leslie B. Hammer, Mary Durham, Jeremy Bray, Kelly Chermack, Lauren A. Murphy, & Dan Kaskubar. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work–family initiatives on work–family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annals*, 2(1), 305–349.
- Lewis, Patricia, & Ruth Simpson. (2007). Gender and emotions: Introduction. In Patricia Lewis & Ruth Simpson (Eds.), *Gendering emotions in organizations (management, work & organisations)* (pp. 1–15). Palgrave Macmillan.
- Marican, Sabitha, & Surena Sabil. (2017). Family-friendly policies as an organizational support to overcome work–family conflict. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 9(1), 1–18.
- Rapoport, Rhona, Lotte Baylin, Joyce K. Fletcher, & Bettye H. Pruitt. (2002). *Beyond work–family balance: Advancing gender equity and workplace performance*. Jossey-Bass.
- Sayer, Liana C., & Janet C. Gornick. (2012). Cross-National variation in the influence of employment hours on child care time. *European Sociological Review*, 28(4), 421–442.
- Strazdins, Lyndall. (2000). *Emotional work: A psychological view* [Doctoral dissertation, The Australian National University].
- Sullivan, Oriol, Jonathan Gershuny, & John P. Robinson. (2018). Stalled or uneven gender revolution? A long-term processual framework for understanding why change is slow. *Journal of Family Theory & Review*, 10(2), 263–279.
- van der Lippe, Tanja, & Zoltan Lippényi. (2020). Beyond formal access: organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*, 151(2), 383–402.
- Williams, Joan C. (2010). *Reshaping the work–family debate: Why men and class matter*. Harvard University Press.
- Williams, Joan C. (2014, April 16). Sticking women with the office housework. *The Washington Post*.