

חויית התעסוקה ופרקטיקות הפעולה של עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים: "בין חיבור חזק ושותפות לבין בדידות גדולה ותסכול"

נעם שומן הראלי¹ ומיכל אלמוג-בר²

בעשורים האחרונים התפתחו בחברה האזרחית בישראל ארגונים פמיניסטיים הפועלים למען שוויון מגדרי וקידום מעמדן של נשים, ועושים זאת תוך אימוץ מבנים ארגוניים ייחודיים שמאפייניהם קוראים תיגר על יחסי הכוח המאפיינים ארגונים היררכיים ובירוקרטיים. חלק מהארגונים הללו מספקים שירותי רווחה באמצעות עובדות סוציאליות, ואלה נוקטות לרוב גישה של עבודה סוציאלית פמיניסטית. המחקר בחן את חויית התעסוקה של עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים הפועלים בחברה האזרחית, תוך התייחסות להקשר הארגוני ולהשפעתו על פרקטיקות הפעולה שלהן – נושא שטרם נחקר בישראל. המחקר נערך בשיטה איכותנית ומתמקד בחוויותיהן של 15 עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים בישראל המספקים שירותי רווחה לנשים ולנערות. ממצאי המחקר מורים כי חויית התעסוקה של העובדות היא דואלית. היא מורכבת הן מחיבור רגשי וערכי לעשייה ולארגון הן מקשיים שונים, שבמקרים רבים נובעים מהאתגר של הארגונים לקיים את הערכים הפמיניסטיים בשטח. מן המחקר עולה כי כדי לבצע את פרקטיקות העבודה הסוציאלית הפמיניסטיות בצורה מיטיבה, העובדות הסוציאליות זקוקות לתנאים ארגוניים מתאימים, שעיקרם הוא הלימה בין האמירה המוצהרת של הארגון לבין ההתנהלות שלו בפועל. מתוך כך, המחקר יכול לכוון ארגונים פמיניסטיים לשיפור הפרקטיקות הארגוניות וליישום טוב

1 עובדת סוציאלית, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים

2 פרופסור, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים

יותר של עקרונות וערכים פמיניסטיים. שינוי כזה יכול להיטיב בסופו של דבר גם עם אוכלוסיית היעד של הארגונים – הנשים, הצעירות והנערות.

מילות מפתח: ארגונים פמיניסטיים, החברה האזרחית, עבודה סוציאלית פמיניסטית, חוויית התעסוקה של עובדות סוציאליות

מבוא

בעשורים האחרונים, עקב תהליכי הפרטה ואימוץ מדיניות ניא-ליברלית במדינות רווחה רבות, ובהן ישראל, גדל מספר הארגונים בחברה האזרחית המספקים שירותים חברתיים. ארגונים פמיניסטיים נמנים עם הארגונים אשר מספרם גדל והיקף פעילותם בישראל התרחב (שטרייכמן, 2018). המאמר מציג מחקר שביקש ללמוד על חוויית התעסוקה ופרקטיקות העבודה של עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים.

התנועה הפמיניסטית והארגונים הפמיניסטיים שהתפתחו בה חולקים ערכים ומטרות משותפים: פעולה למען קידום מעמדן של נשים ולמען שוויון מבחינת מבנה ההזדמנויות, העוצמה וההערכה לנשים בחברה (Martin, 1990). מאז שנות ה-70 החלו חוקרי ארגונים להתעניין בארגונים הפמיניסטיים. אלה ניסו לייצר חזון אלטרנטיבי לארגונים המסורתיים, ואימצו מבנה ארגוני ייחודי הקורא תיגר על יחסי הכוח הקיימים בארגונים המוכרים, ההיררכיים והביורוקרטיים (Riger, 1994; Netting & Bailey, 2020; Martin, 2013). כחלק מהתפתחותה של תנועת הנשים והקמת ארגוני נשים הפכה החברה האזרחית לזירה ראשית לקידום שינויים חברתיים פמיניסטיים (הרצוג, 2006). במדינת ישראל יש כיום יותר ממאה ארגונים הפועלים בחברה האזרחית לקידום נשים או שוויון מגדרי, וחלקם מוגדרים ארגונים פמיניסטיים. בחלק מהארגונים הללו עובדות סוציאליות מספקות שירותי רווחה, ובהם מניעת זנות וסחר בנשים, תמיכה בנשים ושיקום שלהן, תמיכה בקורבנות אלימות, תעסוקה, העצמה ועצמאות כלכלית (שטרייכמן, 2018).

המחקר ביקש ללמוד על חווייתן של העובדות הסוציאליות המועסקות בארגוני הנשים הפמיניסטיים, ונוקטות לרוב גישה של עבודה סוציאלית פמיניסטית (פלד וקרומר-נבו, 2012). עבודה סוציאלית פמיניסטית היא גישה מקצועית בתחום העבודה הסוציאלית המאמצת נקודת מבט פמיניסטית לניתוח יחסי הכוחות החברתיים והמגדריים, ותופסת את ההתנהגות והמצוקות של פרטים כביטוי לבעיות חברתיות ולא-שוויון, ולא לפתולוגיה אישית (איל-לובלינג וקרומר-נבו, 2017; פלד וקרומר-נבו, 2012; Turner & Maschi, 2015). מרבית המחקרים על ארגונים פמיניסטיים בוחנים את מבנה הארגון, את האפקטיביות שלו, את מוסדותיו או את תפיסת הניהול שלו (Ashcraft, 2001; Hyde, 1987, 2018; Netting & Thomas, 1999; Riger, 1994; Morgen, 1995; Bailey, 2020; Martin, 2013). נערכו

מחקרים גם על חוויית התעסוקה של עובדות בארגונים פמיניסטיים (Bracken, 2011; Deitch, 2007; English & Peters, 2012; Morgen, 1995; Zilber, 2002). עם זאת, מרבית המחקרים בחנו את חוויותיהן של מתנדבות או של מנהלות, ולא את אלה של עובדות המועסקות בדרגי הביניים ושל עובדות סוציאליות. יתר על כן, חסר ידע בדבר ההשפעה של ההקשר הארגוני על הפרקטיקה של העובדות הסוציאליות בארגונים פמיניסטיים. מחקרים שנעשו על השפעת ההקשר הארגוני על פרקטיקת העבודה של עובדים סוציאליים הראו כי יש קשר בין מבנה הארגון או רווחת העובד לבין השירותים המסופקים ללקוחות (Crook, 2002; North et al., 2005; Steen, 2010; Yoo et al., 2007).

המאמר בוחן את חוויית התעסוקה של עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים הפועלים בחברה האזרחית, ומתייחס להקשר הארגוני ולהשפעתו על פרקטיקות הפעולה שלהן. הוא מבקש לשפוך אור על חווייתן הייחודית של העובדות הסוציאליות בארגונים הפמיניסטיים, ועל חשיבות מיקומן בארגון בהקשר של פרקטיקות הפעולה והטיפול שלהן. הוא מבקש גם לתרום לפיתוח הידע על אודות העובדות הסוציאליות בארגונים הפמיניסטיים, אוכלוסייה שעד כה לא קיבלה התייחסות בספרות המחקר.

תחילה יוצג רקע על תחומי הידע השונים שהמחקר עוסק בהם: מבנים ארגוניים פמיניסטיים, חוויית התעסוקה של נשים בחברה האזרחית בכלל ובארגונים פמיניסטיים בפרט, ופרקטיקות של עבודה סוציאלית פמיניסטית. אחר כך תוצג שיטת המחקר, ובהמשך יוצגו הממצאים ויידונו והמשמעויות שלהם לאור הספרות המקצועית בתחום. לבסוף יוצגו תרומות של המחקר והמלצות לפרקטיקה.

סקירת ספרות

ההקשר הארגוני: מארגונים מכאניסטיים לארגונים אלטרנטיביים ופמיניסטיים

הגישה המוקדמת לחקר ארגונים, שכונתה **הגישה המכאניסטית**, שאבה השראה משדה ההנדסה. החוקרים שפיתחו את התאוריות הארגוניות המוקדמות עסקו בשאלה כיצד מערכות מכאניות פועלות, וכיצד ניתן לעצבן מחדש כדי לשפר את דרכי פעולתן ותוצריהן (Scott, 2004). בהמשך פיתח מקס ובר את הגישה הביורוקרטית לארגונים, וגרס כי המבנה הארגוני הביורוקרטי מבוסס על רציונליות, ומאופיין למשל בסמכות היררכית וביחסים בלתי-אישיים (ובר, 1993).

במהלך המאה ה-20 הפכה הגישה הביורוקרטית לדומיננטית בחקר ובהבנה של ארגונים, אך במהלך השנים התפתחה ביקורת כלפיה. מבקריה טענו כי הביורוקרטיה יוצרת אי-שוויון

המבוסס על שימוש בסמכות ובכוח, ובכך חוסמת את העובדים בארגון ומקשה עליהם לממש את הפוטנציאל האישי שלהם. על רקע הביקורת, בשנות ה-70 של המאה ה-20 החלו לקום ארגונים בעלי מבנים קולקטיביסטיים, כחלופה למבנים הביורוקרטיים (Rothschild- הארגונים האלטרנטיביים, הם חלק מהתנועה הפמיניסטית, ופועלים למען שוויון מגדרי, קידום מעמדן של נשים ופיתוח מענים טובים יותר עבור צורכי הנשים בחברה (Martin, 1990, 2013). הארגונים הללו התפתחו בעיקר בחברה האזרחית, ורבים מהם עוסקים בהספקת שירותים חברתיים (סמבירא ויעקבי-הורוביץ, 2010; Almog-Bar & Ajzenstandt, 2010).

כאמור, בישראל קיימים כיום יותר ממאה ארגונים הפועלים לקידום נשים או לקידום שוויון מגדרי (שטרייכמן, 2018). אברמוביץ (2008) חילקה את תחומי הפעילות של הארגונים הפמיניסטיים בישראל לכמה קטגוריות: אלימות כלפי נשים, הפליה עדתית-אתנית מעמדית, העלאת תודעה פמיניסטית, העצמה כלכלית של נשים, מנהיגות וייצוג נשים בפוליטיקה, מעמד האישה והמשפחה בדת ובהלכה היהודית, פמיניזם מזרחי, שותפות יהודית-פלסטינית, ארגונים רב-נושאים ותנועות קהילתיות חברתיות. כחלק מתחומי הפעילות הללו, כמה ארגונים פמיניסטיים מספקים שירותי רווחה באמצעות עובדות סוציאליות (שטרייכמן, 2018).³

בד בבד עם התפתחותם של הארגונים הפמיניסטיים התפתחה במחקר הארגוני ספרות העוסקת בהגדרת הארגונים הללו. מרטין (Martin, 1990) הציבה כמה ממדים להגדרת ארגונים כפמיניסטיים, ובהם:

1. אידאולוגיה וערכים פמיניסטיים: האידאולוגיה מתבססת על ההכרה שנשים הן קבוצה מדוכאת עקב הבניות חברתיות.
2. מטרות פמיניסטיות: (א) העצמת חברות הארגון בדרך של שיפור ההערכה העצמית, המודעות הפוליטית והידע שלהן; (ב) מתן מענה לנשים, בדרך כלל באמצעות חינוך או רווחה; (ג) קידום של שינוי חברתי במעמד נשים בחברה.
3. נסיבות הקמת הארגון: הארגון הוקם או פועל כחלק מתנועת הנשים.
4. תוצר: הארגון מייצר תוצרים (outcomes) פמיניסטיים, למשל שינוי חברתי או פוליטי למען נשים או למען העצמת נשים.
5. מבנה: שאיפה ליצור חלופות למבנה הארגוני ההיררכי והביורוקרטי.

תומס (Thomas, 1999) זיהתה שתי תקופות בהתפתחות המבנה של ארגונים פמיניסטיים. בשלב הראשוני להקמתם, רוב הארגונים הפמיניסטיים התאפיינו במבנה קולקטיביסטי

3 לדוגמה: רוח נשית, נשים נגד אלימות, איתך מעכי, ל.א. לאלימות נגד נשים, סלעית, עדן, לא עומדת מנגד, אחת מתשע, בית דרור, אישה לאישה, החצר הנשית, ועוד.

(Ferguson, 1984) שהתבסס על ערכי ההשתתפות וההומניזם, ועל מאפיינים אנטי-ביורוקרטיים דוגמת קבלת החלטות בקונצנזוס ורוטציה בתפקידי ההנהגה (Hyde, 1987; Riger, 1994; Thomas, 1999). עם השנים התפתחו גם בארגונים הללו קשיים שונים. פרימן (Freeman, 1973), למשל, טענה כי המבנים הקולקטיביסטיים עשויים להסוות היררכיות, כוח ושליטה הקיימים בארגון. תומס (Thomas, 1999) תיארה את הקשיים של ארגונים פמיניסטיים שפעלו בתחום הבריאות: בהחלטות בדבר קבלה לחברות בארגון, בתקשורת הבין-אישית בצוות, בתנאי העבודה הקשים ובשכר הנמוך ששולם לעובדות, בפערי עוצמה, בהיעדר הנהגה ובחוסר לקיחת אחריות, בבעיות על רקע הבדלי גזע ומעמד חברתי, ובשחיקת הצוות. ריגר (Riger, 1994) טענה כי הקשיים בארגונים אלה התגלעו לרוב על רקע תהליכי הגדילה שלהם. כל עוד היו בארגון רק עובדות מעטות היה להם קל יותר לקיים את המבנה הקולקטיביסטי. גם הייד (Hyde, 2018) מצאה כי כאשר הארגונים הפמיניסטיים התרחבו עשייתם התמקדה במתן שירותים, ומשום כך עסקו יותר בקביעת תוכניות, במימון ובמידת והיעדים, והתקשו ליישם במסגרתם את הקולקטיביזם.

הארגונים הפמיניסטיים המאוחרים התפתחו בעקבות הקשיים שתוארו בארגונים המוקדמים, והמבנה החדש שלהם כונה **ביורוקרטיה פמיניסטית**. אשקראפט (Ashcraft, 2001) טענה כי המבנים הללו פותחו כפשרה בין הרצון לערער על הביורוקרטיה הגברית לבין הקושי של הארגונים המוקדמים יותר לקיים מבנים שוויוניים וקולקטיביסטיים. תומס (Thomas, 1999) ציינה כי גם המבנים המאוחרים יותר הושפעו ממאפיינים ארגוניים שזיהו תאוריות ארגוניות קולקטיביסטיות-דמוקרטיות. המבנה הביורוקרטי-פמיניסטי מנסה אפוא לשלב בין מאפיינים ביורוקרטיים (דוגמת סמכות היררכית בצוות) לבין מאפיינים פמיניסטיים (דוגמת דגש על העצמה, קבלת החלטות דמוקרטית, תמיכה רגשית וקיום יחסים בין-אישיים קרובים בצוות). אף שהארגונים המאוחרים יותר ניסו לקרוא תיגר על מנגנונים של היררכיה ארגונית, ברבים מהם נוצרו מבנים חלופיים שקשה לקיים באופן פרקטי לאורך זמן. מכאן שלמרות השאיפה לבטל ו"לשטח" את ההיררכיות הקיימות, הארגון חוזר לבסוף לקבלת החלטות היררכית (Ashcraft, 2001; Mendez & Wolf, 2001).

לסיכום, אף שבמהלך השנים התפתחו ארגונים פמיניסטיים בעלי מבנים ארגוניים שונים, אפשר לזהות בהם מאפיינים משותפים: ככל שהארגונים גדלו והחלו לשתף פעולה עם הממסד, כך הם נטו פחות לקיים תהליכים פנים-ארגוניים המבוססים על ערכים דמוקרטיים או קולקטיביסטיים, ונקטו פרקטיקות פמיניסטיות פחות כלפי לקוחותיהם (Maier, 2008). רוב הידע הקיים על אודות הארגונים הפמיניסטיים עוסק במבנים השונים ובאופן שבו הם התבטאו בארגונים עצמם. לעומת זאת, אין במחקר התייחסות לחווייה האישית של העובדות המועסקות בארגונים אלה בכלל, ושל העובדות הסוציאליות בפרט. אפשר להסביר זאת בטענתן של קוסני ומקאיצ'ן (Kosny & MacEachen, 2010), ולפיה עבודה המבוצעת על ידי נשים מוערכת פחות על ידי חוקרים, מעסיקים, קובעי מדיניות, ואף על ידי העובדות עצמן.

חויית התעסוקה בארגונים פמיניסטיים בחברה האזרחית

אחת הסוגיות החשובות בהבנת ארגונים בכלל, וארגונים פמיניסטיים בפרט, נוגעת לחויית התעסוקה של העובדות בהם. החוויה בתעסוקה מוגדרת כחוויה של עובד או עובדת בסביבת העבודה, ואפשר לבחון אותה מכמה היבטים: רמת הסיפוק של האדם מהעבודה בארגון, תפקודו בסביבה הארגונית, והחוויה שלו מהתרבות הארגונית (Quinones et al., 1995). נושא זה קיבל התייחסות מעטה בספרות על אודות ארגונים פמיניסטיים. להלן יוצגו מאפיינים שונים של חויית התעסוקה בארגונים בחברה האזרחית בכלל, ובארגונים פמיניסטיים שונים בפרט.

בחברה האזרחית פועלים סוגים שונים של ארגונים. הם מכונים לעיתים ארגוני **המגזר השלישי**, והם בעלי מאפיינים משותפים: מדובר בארגונים פורמליים, נפרדים ממערכת המדינה, שאין מתקיימת בהם חלוקת רווחים, בעלי מנגנונים אוטונומיים לקבלת החלטות, ורכיב התנדבותי או פילנתרופי (Salamon & Anheier, 1992). ארגוני המגזר השלישי הם מעסיק מרכזי בשוק העבודה בכל העולם ובישראל. בשנת 2020 היו בישראל 480,000 משרות של עובדים במגזר השלישי, שהן 14.8% מכלל משרות השכיר במשק (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2021). העבודה במגזר השלישי מאופיינת בייצוג יתר של נשים (68% מכלל המועסקים), העסקה לא רציפה, משרות חלקיות, שכר נמוך ופערי שכר בין גברים לנשים (כץ ויוגב-קרן, 2013).

לייצוג היתר של הנשים בארגוני המגזר השלישי אפשר לתת כמה הסברים: ראשית, ניתן להניח כי נשים, מתוך ההבניות החברתיות הקיימות, נכונות ונוטות יותר להקריב מעצמן כדי להעניק טיפול לאחרים (Baines et al., 2014). שנית, ייתכן כי לצד המשיכה ה"מגדרית" לעבודה, המציבה משימה חברתית או טיפולית, העבודה במגזר השלישי היא אטרקטיבית עבור אימהות עובדות, בעיקר כי המשרות חלקיות ומאופיינות בשעות גמישות יותר מאשר במגזר הציבורי (Mirvis & Hackett, 1983). שלישית, ובהמשך לכך, המגזר השלישי תומך יותר ממגזרים אחרים באיזון בין חיי המשפחה לחיי העבודה (Tremblay, 2012).

ביינס (Baines, 2010) מצאה כי אחד הגורמים המרכזיים המשפיעים על תחושת העובדות בכלל, ועל העובדות הסוציאליות בארגוני המגזר השלישי בפרט, הוא הגשמת הערכים. לדוגמה, העובדות חוו חוויות תעסוקה שליליות כאשר חשו שהן אינן מסוגלות להגשים את ערכיהן, ולהפך. סיבה אחת שנמצאה לחוסר היכולת להגשים ערכים הייתה קשיים ומורכבות בהיבטי הניהול – למשל היעדר פיקוח, שכר לא מספק או לא הוגן, חוסר באמצעים ועוד. סיבה אחרת הייתה שבמציאות החברתית הניאו-ליברלית נעשו הארגונים ביורוקרטיים וממסדיים יותר, ובכך נתנו עדיפות למשימות ביורוקרטיות יותר, וצמצמו את ההזדמנויות של העובדות לפיתוח יוזמות עצמאיות.

מושג נוסף המסביר תופעה זו הוא NGOization של ארגוני הנשים. בעשורים האחרונים, בעקבות תהליכי ההפרטה ועקב האימוץ של מדיניות ניאו-ליברלית במדינות רווחה, גדל

מספרם של ארגוני הנשים הפועלים כארגונים ממוסדים בחברה האזרחית (Jad, 2007). יתרה מזאת, התארגנויות נשים קיימות עברו תהליכי מיסוד ופורמליזציה כדי להתאים את עצמן לדרישות המשתנות של שירותי הרווחה בעידן הניאו-ליברלי. בהתבוננות ביקורתית נטען כי המיסוד של תנועת הנשים בחברה האזרחית בעשורים האחרונים מחליש את העשייה הפמיניסטית של הארגונים, זאת בשל דה-פוליטיזציה של האקטיביזם החברתי והפמיניסטי. תהליך זה מתרחש גם משום שהעשייה ממומנת על ידי תורמים פרטיים, גופים פילנתרופיים או גופים הקשורים למדינה, ולכן הארגונים מאמצים דרכי פעולה ושפה מקצועית א-פוליטיות, משנים את סדרי העדיפויות שלהם ואף נוהרים מדימוי רדיקלי, כדי להימנע מניכור מהממסד (ששון-לוי ומשגב, 2017; Herzog, 2011; Berkovitch & Kemp, 2010; Hodžic, 2014).

במחקרן של ליבנת ואלמוג-בר (2018) על עובדות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל, נמצא כי חווייתן מאופיינת בהגדרת תפקידים מעורפלת, הפרה של זכויות עובדים, סביבה ארגונית בלתי יציבה וסתירות בין הערכים המוצהרים של הארגונים לבין יחסם לעובדיהם. פז-פוקס ושלוסברג (2010) מצאו כי בעקבות מדיניות ההפרטה עובדים סוציאליים במגזר השלישי בישראל חווים פגיעה בזכויותיהם כעובדים, היעדר ביטחון תעסוקתי ועומס הפוגע באיכות הטיפול בלקוחות הארגון. בדומה לכך, ביינס ואח' (Baines et al., 2014) מצאו כי גורם נוסף המשפיע על החוויה התעסוקתית הוא חלקיות המשרה. עובדות סוציאליות רבות בארגוני מגזר שלישי עובדות במשרה חלקית, המתבטאת גם בפיצול ימים או בעבודה המוגדרת בהעסקה זמנית. חלקיות המשרה משפיעה גם על תנאי ההעסקה וההטבות בתעסוקה, ובכך מגבירה את הקשיים הכרוכים בעבודה בחברה האזרחית ובמגזר השלישי.

כאמור, המחקר על אודות חוויית התעסוקה של העובדות בארגונים פמיניסטיים במגזר השלישי הוא מועט. חלק מהמחקרים הדנים בכך מתייחסים לאידאולוגיה הפמיניסטית של העובדות המועסקות בארגונים מסוג זה. מהמחקרים עולה כי עובדות בארגונים הללו החלו לשאול את עצמן מה הן "גבולות הפמיניזם" בזהות שלהן, ולפתח תפיסות פמיניסטיות שלא החזיקו בהן קודם, מה שהוביל לשינוי בזהות הפמיניסטית שלהן (English & Peters, 2012). ברקן (Bracken, 2011) מצאה כי הזהות פמיניסטית שזורה בהקשר של תכנון וביצוע משימות בארגון. במחקרה עלה כי העובדות בארגונים הבחינו בין הזהות הערכית הפמיניסטית שלהן (כלומר, ההשקפות הערכיות והאמונות האישיות שלהן) לבין הזהות הערכית של הארגון (כלומר, החזון הארגוני והאידיאל הערכי-פמיניסטי של הארגון), ופעמים רבות הזהות הפמיניסטית הארגונית היתה מוחצנת יותר מזו האישית. למשל, נמצא כי בסביבת העבודה הפמיניסטית בארגון היו "פיקוח" ובדיקה אם העובדות הן "מספיק פמיניסטיות". מתוך כך, עובדות ביצעו צנזורה עצמית בנוגע לזהות ולהשקפת העולם הפמיניסטית האישית שלהן. עוד נמצא במחקר כי כדי להגשים את מטרות הארגון העובדות היו צריכות לעיתים להסוות את הזהות הפמיניסטית שלהן, מה שעורר בהן לעיתים חוסר נוחות. נמצא גם כי בחלק

מהארגונים הנשים חוו בזמן עבודתן תהליך של התחזקות הזהות הפמיניסטית והדעות הפמיניסטיות. הן התחילו לעסוק בתכנים פמיניסטיים גם מחוץ לעבודה, היו מעורבות בעשייה אקטיביסטית פמיניסטית והחלו להגדיר עצמן כפמיניסטיות – דבר שלא בהכרח עשו קודם (Bracken, 2011).

מאפיין נוסף של חוויית התעסוקה בארגונים פמיניסטיים הוא השאיפה לגיטימציה לביטוי אישי ורגשי. כחלק מהמאפיינים האנטי-ביורוקרטיים של הארגונים, נעשה בהם ניסיון לתת מקום לרגשות ולחיים האישיים של העובדות, ולטשטש את ההפרדות המוכרות שבין החיים האישיים לבין חיי העבודה והארגון (Morgen, 1995). דייץ' (Deitch, 2007) מצאה כי נשים העובדות בארגונים פמיניסטיים היו מחויבות רגשית וערכית לעבודה. בעקבות מעורבות זו, הן ציינו כי אחד האתגרים שהן חוות הוא הקושי להפריד בין חיי הבית לחיי העבודה (Deitch, 2007).

ממצאים חשובים בהקשר של חוויית התעסוקה בארגון פמיניסטי נחשפו במחקרה של תמר זילבר בארגון פמיניסטי ישראלי (Zilber, 2002). מן המחקר עלה כי לאור היחס הבעייתי של החברה הישראלית לתנועה הפמיניסטית, חברות הארגון החלו לחשוש מההשלכות של התדמית הפמיניסטית, והחליטו לא להחצין את הזהות הפמיניסטית של הארגון. זילבר מוסיפה כי העובדות הנחילו בארגון תהליכים של עמימות, כלומר טשטוש הזהות הפמיניסטית של הארגון, כדי לאפשר גם לנשים שאינן מגדירות את עצמן כפמיניסטיות להיות חברות בו, וכדי לקבל לגיטימציה חברתית לארגון. זילבר גורסת כי בניגוד לגישות הארגוניות המסורתיות והביורוקרטיות, הרואות בעמימות תופעה המבטאת כשל בארגון, הרי בארגון הפמיניסטי נשאה איתה העמימות דווקא השפעות חיוביות: היא היוותה לעיתים מנגנון הישרדות שאפשר לעובדות לחוש תחושת שייכות לארגון, מפני שהאידיאולוגיה שלו ניתנת לפרשנויות שונות. עם זאת, העמימות גובה מחיר – גם בשל משאבי הארגון המושקעים בייצורה, וגם בטשטוש ובהתפרשות על האידיאולוגיה (פלד וקרומר-נבו, 2012; Maier, 2008; Zilber, 2002).

אשר להשפעה שיש לטשטוש הזהות הפמיניסטית על חוויית התעסוקה של העובדות, איל-לובלינג (2014) מצאה כי עובדות סוציאליות פמיניסטיות חשות צורך "להסוות" את התפיסות והפרקטיקות הפמיניסטיות שלהן. במחקרה, עובדות סיפרו כי עליהן לנקוט אסטרטגיה של "דיבור בשתי שפות": הן מבחינת השפה המקצועית – שימוש בשיח מקצועי מסורתי והימנעות משימוש בשיח ביקורתי, הן מבחינת טשטוש הזהות המקצועית הפמיניסטית – הסתרתה ונקיטת שיטות של עבודה סוציאלית מסורתית כדי לקדם בסופו של דבר מטרות מקצועיות פמיניסטיות. הסתרה זאת הותירה בעובדות תחושה של בדידות ושוליות מקצועית. לדבריה, החשיבה הפמיניסטית, שבמהותה מבקשת לבקר את תפיסת הממסד ולערער עליה, גורמת לעיתים לחוסר לגיטימציה מצד הממסד לעבודה סוציאלית פמיניסטית (איל-לובלינג, 2014).

פרקטיקה של עבודה סוציאלית בארגונים הפמיניסטיים

בארגונים פמיניסטיים, בדומה לארגונים אחרים, פרקטיקות העבודה מוגדרות כאסטרטגיות שהארגונים פועלים לאורך. הפרקטיקות מתבטאות למשל בשיטות העבודה היום-יומיות של העובדות, באופן שבו משאבים מושקעים, ובמה, באופן הגיוס של עובדות ועוד (Martin, 1990). בהקשר של עבודה סוציאלית, מן הספרות עולה כי בארגונים המספקים שירותי רווחה שונים, רכיבים ארגוניים דוגמת מבנה ארגוני, תנאי העסקה, עצמאות העובדים ופיתוח הצוות המקצועי משפיעים על הפרקטיקה של העובדות הסוציאליות ועל איכות השירות למטופלות הארגון (Crook, 2002 ; North et al, 2005; Steen, 2010; Yoo et al., 2007).

עבודה סוציאלית פמיניסטית משמשת פרקטיקת פעולה עבור עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים, וההיסטוריה של העבודה הסוציאלית הפמיניסטית ושל התנועה הפמיניסטית דומות זו לזו ושזורות זו בזו. עבודה סוציאלית, בדומה לחלק מהגישות הפמיניסטיות, עניינה צמיחה חברתית, העצמה והתפתחות של הפרט (Payne, 1997). הגישות הפמיניסטיות מתחו ביקורת נוקבת על העבודה הסוציאלית המסורתית. טענתן העיקרית הייתה שהעבודה הסוציאלית, ובפרט העבודה הסוציאלית הקלינית, משמשת למעשה סוכנת של פיקוח מגדרי המדכא נשים בחברה ומחזק את השלטון הפטריארכלי, בשלוש דרכים מרכזיות: (1) שימוש בפרקטיקה המושתתת על הנחות מגדר מסורתיות; (2) עבודה פרטנית הממוקדת בסימפטומים הקליניים; (3) מתן הסברים אישיים למצוקות של נשים – תוך התעלמות מההבניות החברתיות היוצרות אותן (וייס, 2005). בהתאם לכך, אימוץ נקודת המבט הפמיניסטית בעבודה הסוציאלית הושפע מהעיקרון הפמיניסטי ולפיו "האישי הוא הפוליטי", והתנהגויות של פרטים שנתפסו עד אז כפתולוגיה אישית הובנו מחדש כביטוי של בעיות חברתיות. זאת ועוד, גישות פמיניסטיות תרמו להחדרת המושג **העצמה** לפרקטיקה של עבודה סוציאלית, בכך ששמו דגש רב על התייחסות לנשים כסוכנות פעילות המסוגלות להחליט עבור עצמן בכל תחומי חייהן (איל-לובלינג, 2014; פלד וקרומר-נבו, 2012; Turner & Maschi, 2015). מתוך גישות אלו, פלד וקרומר-נבו (2012) מונות שלוש פרקטיקות מרכזיות בעבודה סוציאלית פמיניסטית: שינוי מדיניות חברתית, עבודה קבוצתית, ופסיכותרפיה פמיניסטית. כל אחת מהפרקטיקות הללו מבוססת על ביקורת הנובעת מן התפיסה המגדרית, למשל: ערעור ההיררכיה הטיפולית, הכרה במטופלת כשותפה מלאה וכמומחית לחייה, שמירה על גבולות גמישים, חקירה משותפת של הכוחות החברתיים המשפיעים על מציאות המטופלות, חשיפה עצמית ועוד.

הפרקטיקה בעבודה סוציאלית פמיניסטית בישראל הושפעה מגישות הפמיניזם השונות, בעיקר מהפמיניזם הרדיקלי (בהקמת מרכזים למניעת אלימות ובטיפול בפגיעות מיניות מתוך תפיסות פמיניסטיות), הליברלי (באמצעות חקיקה הקשורה בשוויון מגדרי) והסוציאליסטי (פעילות להעצמה כלכלית לנשים). הפמיניזם השחור, העוסק בחוויותיהן של נשים שנמצאות במצבי שוליות שונים, זכה בישראל לפחות יישומים בפרקטיקה של העבודה

הסוציאלי (קרומר-נבו וקומס, 2012). מעבר לכך, המחקר על עבודה סוציאלית פמיניסטית ועל ארגונים פמיניסטיים בעולם ובישראל הוא מועט. יתרה מזאת, אף שארגונים שונים נוקטים פרקטיקות פמיניסטיות, בספרות המחקר העוסקת בעבודה סוציאלית עם נשים בגישות ביקורתיות, עבודה זו לא תמיד מובחנת ומוגדרת במפורש כ**עבודה סוציאלית פמיניסטית** (איל-לובלינג וקרומר-נבו, 2017). אפשר להסביר היבט זה, בית היתר, בחשש מהתדמית השלילית ומחוסר הלגיטימציה לעשייה פמיניסטית שהוצגו לעיל (זילבר, 2002; פלד וקרומר-נבו, 2012). הסבר נוסף מושפע מההקשר החברתי-פוליטי הייחודי בישראל: עקב ריבוי הקולות והמגוון, והחוויות השונות של נשים מקבוצות חברתיות שונות, קשה לייצר קואליציות פעולה או סדר יום משותף למען קידום שוויון מגדרי (שטרייכמן, 2018).

לסיכום, כפי שלפמיניזם הגדרות רבות, כך גם למבנים הארגוניים הפמיניסטיים השונים יש הגדרות רבות, והם מציבים אתגרים שונים. לנשים העובדות בארגונים הפמיניסטיים יש חוויית תעסוקה ייחודית, המשלבת את חוויית התעסוקה בארגוני המגזר השלישי ואת חוויית התעסוקה בארגונים פמיניסטיים. נוסף על כך, עובדות סוציאליות בארגונים נוקטות פרקטיקה ייחודית וביקורתית של עבודה סוציאלית פמיניסטית. בספרות המחקר ניתנה התייחסות מעטה לנקודת מבטה של העובדת בתחומים אלה. מחקר זה מבקש למלא את החסך הקיים במחקר בתחום זה, וללמוד על עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים במגזר השלישי תוך כדי התייחסות לחוויות העבודה שלהן, ולמשמעות של ההקשר הארגוני לפרקטיקות הפעולה שלהן.

שיטת המחקר

כדי ללמוד על החוויה ועל פרקטיקות הפעולה של העובדות הסוציאליות בארגונים פמיניסטיים, המחקר נערך במתודולוגיה איכותנית – שיטת מחקר המספקת הבנה של תופעות באמצעות בחינת התפיסות, המשמעויות והשקפות העולם הסובייקטיביות של המשתתפות (Denzin & Lincoln, 2011). נוסף על כך, מחקר זה אימץ גישה מתודולוגית איכותנית פמיניסטית. המחקר הפמיניסטי התפתח מתוך ביקורת על אופן ההצגה של נשים, ורצון לחקור מצבי חיים של נשים וליצור ייצוגים חדשים עבורן. העמדה האפיסטמולוגית של המחקר הפמיניסטי מבוססת על התמקדות בחוויות השגרתיות של נשים, והן שעומדות במרכז המחקר והידע. התמקדות זו מאפשרת לנתח את הייצוגים החברתיים, הפרקטיקות והזיקה שבין האישי לציבורי, ובסופו של דבר מהווה דרך להבנת מבני הכוח בחברה והדיכוי כלפי נשים. מטרת המחקר הפמיניסטי אינה רק לחקור נשים, אלא גם לחקור למען נשים (הקר ואח', 2014). במחקר זה הגישה המתודולוגית האיכותנית פמיניסטית באה ליד ביטוי בשני היבטים: ראשית, בהתמקדות בחוויותיהן האישיות ובחוויות התעסוקה של נשים בארגונים. שנית, בעיסוק בארגונים פמיניסטיים הנותנים שירות לאוכלוסיות נשים מודרות,

כך שממצאיו יוכלו לסייע לארגונים בקידום מטרותיהם, לנשים העובדות בהן ולאוכלוסיות שהן מסייעות להם.

המחקר מבקש ללמוד על עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים במגזר השלישי העובדים עם נשים ונערות, ולהתייחס למכלול החוויה של עבודתן בארגון. זו כוללת הן את חויית התעסוקה, כפי שהיא מתבטאת ביחסים ובתחושות אל מול הצוות ומבנה הארגון, הן את החוויה המקצועית, כפי שהיא מתבטאת ביחסים ובפרקטיקות הפעולה המקצועיות אל מול הלקוחות של הארגון – המטופלות.

שאלות המחקר הן אפוא אלה:

1. מהי חויית התעסוקה של עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים?
2. כיצד באים לידי ביטוי היחסים של העובדות הסוציאליות עם צוות הארגון, עם הנהלת הארגון ועם הלקוחות-הנשים שהן עובדות עימן, בהקשר הארגוני הפמיניסטי?
3. אילו פרקטיקות פעולה נוקטות העובדות הסוציאליות בהקשר של המבנה הארגוני הפמיניסטי?

המדגם

מדגם המחקר כלל 15 עובדות סוציאליות, המועסקות ב-14 ארגונים פמיניסטיים במגזר השלישי בישראל המספקים שירותים לנשים ולנערות. הקריטריונים להגדרת ארגון כפמיניסטי התבססו על הגדרתה של מרטין (Martin, 1990): בעל אידאולוגיה וערכים מנחים פמיניסטיים; בעל מטרות פמיניסטיות; מקדם תוצאות פמיניסטיות; הוקם כחלק מתנועת הנשים/התנועה הפמיניסטית. נוסף על כך, מדובר בארגונים שהגדירו את עצמם כארגונים פמיניסטיים. בתהליך הדגימה נערך תחילה מיפוי של כל ארגוני הנשים הפמיניסטיים הפועלים במגזר השלישי בישראל ועונים להגדרה שהוצגה לעיל, ובהמשך הם חולקו לקטגוריות על פי תחום עיסוקם: ארגונים אקטיביסטיים, ארגונים המספקים שירותי רווחה, וארגונים המספקים שירותי טיפול פסיכותרפיה. חלק מהארגונים ענו לכמה קטגוריות.

במחקר בחרנו להתמקד בקטגוריה אחת: ארגונים פמיניסטיים מהמגזר השלישי המספקים שירותי רווחה לנשים – בוגרות, צעירות ונערות, ופועלים בכמה תחומים: נערות, נערות במצבי סיכון, נשים נפגעות אלימות, נשים במעגל הזנות, ונשים צעירות במצבי סיכון. עוד התמקד המחקר בארגונים המעסיקים עובדות סוציאליות כחלק מהגדרות התפקיד של העובדות (ארגונים שבהם לא הוגדרה מראש בהגדרת התפקידים דרישה לעובדת סוציאלית לא נכללו בדגימה). הקריטריון המרכזי לבחירתן של העובדות הסוציאליות שרואיינו היה מיקומן בארגון: העובדות לא היו חלק מהצוות הניהולי הבכיר של הארגון, אלא בדרג הביניים (למשל: רכזות המנהלות פרויקט ספציפי, או אחראיות לנשות צוות כמו מדריכות או מתנדבות), או עובדות סוציאליות המטפלות במישרין במטופלות לקוחות הארגון.

בבחירת המרואיינות נעשה ניסיון לייצר מגוון מבחינת גיל, ותק בעבודה, מצב משפחתי, מיקום גיאוגרפי ותחום העבודה של הארגון. עם זאת, על אף הניסיון להגיע לעובדות בעלות ותק שונה, רוב המרואיינות היו בעלות ותק מועט בארגון, דבר שבפני עצמו עשוי להעיד על האתגרים הכרוכים בעבודה בארגונים פמיניסטיים. בלוח 1 להלן מופיעים פרטים על המרואיינות.

לוח 1: המרואיינות במחקר

תפקיד העו"סית בארגון	גיל	תחום הפעילות של הארגון	ותק במקום העבודה (שנים)	מצב משפחתי	אזור פעילות
1 רכזת תוכנית	29	נערות	2	נשואה	ירושלים
2 רכזת תוכנית	29	נערות במצבי סיכון	2	רווקה	דרום
3 רכזת תוכנית	25	נערות במצבי סיכון	2	בזוגיות	דרום
4 מטפלת באופן ישיר	32	נערות במצבי סיכון	6	נשואה+2	דרום
5 מטפלת באופן ישיר	28	נערות במצבי סיכון	3	בזוגיות	דרום
6 מטפלת באופן ישיר	37	נשים במעגל הזנות	2.5	נשואה+2	מרכז
7 מטפלת באופן ישיר	31	נשים במעגל הזנות	2	נשואה+1	צפון
8 מטפלת באופן ישיר	38	נשים במעגל הזנות	0.5	נשואה+2	מרכז
9 מטפלת באופן ישיר	38	נשים נפגעות אלימות	5	גרשה+1	צפון
10 מטפלת באופן ישיר	39	נשים נפגעות אלימות	5	נשואה+3	מרכז
11 רכזת תוכנית	30	צעירות במצבי סיכון	1	נשואה	דרום
12 מטפלת באופן ישיר	47	צעירות במצבי סיכון	1	נשואה+4	צפון
13 רכזת תוכנית	37	צעירות במצבי סיכון	1	רווקה	מרכז
14 רכזת תוכנית	32	צעירות במצבי סיכון	2	נשואה+3	דרום
15 רכזת תוכנית	39	צעירות במצבי סיכון	2	נשואה+2	מרכז

המחקר אושר על ידי ועדת האתיקה באוניברסיטה שבמסגרתה נערך המחקר. לאחר קבלת האישור החלה פנייה אל מרואיינות באמצעות דגימת נוחות ודגימת כדור שלג. על פי שקדי (2003), בדגימת נוחות החוקרת פונה למצוא משתתפים במקומות זמינים ונגישים. בדגימת כדור השלג, משתתפות שנמצאו מתאימות למחקר מפנות את החוקרת אל מרואיינות נוספות העשויות להתאים. הפנייה למרואיינות התבצעה באמצעות משלוח מכתב הזמנה להשתתפות במחקר לעובדות סוציאליות מהארגונים שנבחרו. לאחר שנבדקה התאמתן לאוכלוסיית המחקר שהוגדרה, נקבעה איתן פגישה לצורך ריאיון. לפני הפגישה נשלח להן טופס ההסכמה

מדעת, והן חתמו עליו בתחילת הראיון. בכל הראיונות, המשתתפות בחרו את מקום הראיון, כדי להגביר את תחושת הנוחות שלהן ולשמור על סודיות.

איסוף הנתונים

איסוף הנתונים נעשה באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה, המאפשרים גישה אל החוויה הסובייקטיבית של המשתתפות (שקדי, 2003). הראיונות נערכו פנים אל פנים, הוקלטו באישור המשתתפות ולאחר מכן תומללו. מדריך הראיון הורכב משאלות מבוא ומשאלות מנחות. שאלות המבוא הן תיאוריות וכוללות את גיל העובדת, תיאור התפקיד, מבנה הארגון והוותק בעבודתה. בשלב השאלות המנחות העובדות נשאלו על המאפיינים והתהליכים בארגון: "מה האתגרים בארגון?" "האם את מרגישה שעברת תהליך שינוי בשנותיך בתפקיד?" עוד התבקשו העובדות לתאר את חויית התעסוקה שלהן בארגון, ולבסוף נשאלו על פרקטיקות הפעולה שלהן, ועל האופן שבו המבנה בארגון מתבטא בעבודה מול המטופלות.

איסוף הנתונים נערך במהלך השנים 2018–2019, והראיונות ארכו שעה עד שתיים. ברוב המקרים, הראיונות נערכו מחוץ למשרדי הארגון, במקום שהמשתתפות בחרו (למשל, בית קפה, אוניברסיטה או בית העובדת). ארבע מהמשתתפות בחרו לקיים את הראיון בתוך המבנה של הארגון, אך הראיונות נערכו בחדר נפרד וסגור, ללא נוכחות של אנשים נוספים.

ממצאים

הראיונות תומללו והנתונים נותחו באמצעות ניתוח תוכן תמטי. בניתוח מסוג זה מפרקים את הטקסט לחלקי תוכן, ומתוכם בוחרים תמות מרכזיות שרלוונטיות לשאלות המחקר (ליבליך ואחי, 2010). בשלב הראשון של הניתוח הנתונים חולקו לקודים, ואלה שויכו לקטגוריות. המידע אורגן לפי תמות מרכזיות המכילות את הקטגוריות השונות (שקדי, 2003). בסופו של התהליך נוצר חיבור בין ממצאי המחקר לבין תאוריה הקיימת בספרות, כדי להסיק מסקנות רחבות וכלליות. הניתוח העלה ארבע תמות מרכזיות בחויית העובדות בארגון הפמיניסטי: בין בדידות לבין חיבור, בין גמישות לבין גבולות, בין "הדיבור" של הארגון לבין מה שנעשה בפועל, ובין הארגון לבין סביבתו החיצונית.

בין בדידות ושחיקה לבין חיבור: "החוויה מורכבת מחיבור מאוד חזק ושותפות. לבין בדידות"

המושגים **בדידות** או **שחיקה**, וכן **חיבור** או **שייכות**, עלו בתיאור התחושות המרכזיות בחוייתן של העובדות הסוציאליות. במרבית הראיונות ניתן היה לזהות דואליות: עובדות

שהעלו תחושות קשות של בדידות או שחיקה סיפרו גם על תחושות חיבור, ואלה שימשו לפעמים כמנגנון שאפשר להן להמשיך בעבודתן.

בדידות, שחיקה ותחושת "אין מקום" בדרג הביניים

ברובד האישי, אחד הנושאים המרכזיים שעלו בהקשר של תחושות בדידות היה תחושת השחיקה של העובדות, תחושה שהן ייחסו באופן ספציפי לעבודתן בארגונים פמיניסטיים. תחושה זו עלתה בהקשרים שונים, למשל, בעומס רגשי, בחוסר הדרכה מקצועית, או בטרואומטיזציה משנית, הייחודית לארגונים פמיניסטיים:

תחושת הביטחון שלי כאישה מאוד ירדה מאז שאני עובדת במקום הזה, פתאום אתה רואה את הסכנה בכל מקום... אני חושבת גם כשנכנסת טראומטיזציה משנית אבל מאוד משהו בהבנה של כמה החוויה הנשית בעולם הזה היא לא תמיד פשוטה. אני חושבת שכולנו חויינו הטרדות, פגיעות, זלזולים פה ושם, ויש משהו שמאוד מחבר אותנו אחת לשנייה, ויש בזה משהו שיוצר מרחב קשה הרבה פעמים שהוא מרחב של כאב ושל פגיעות.

בהמשך לתחושת השחיקה, תחושת הבדידות של העובדות הושפעה גם מחלוקת העבודה בארגון. תחושת הבדידות נבעה מההגדרה ומציפיות התפקיד של העובדות הסוציאליות כ"דרג ביניים" בארגון, מחלקיות המשרה שלהן ומהתנאים הפיזיים של התפקיד. חוויה מרכזית שעלתה בהקשר זה היתה כי לעובדת "אין מקום":

החוויה מורכבת מחיבור מאוד חזק ושותפות לבין בדידות מאוד גדולה ותסכול מהבדידות הזאת, וגם מרמור. זה פיתח אצלי הרבה פעמים מרמור, הלבד הזה, והזריקות הזאתי של לעבוד באוטו, ולשבת עם הצעירות.

העובדת מציגה את המורכבות של החוויה – תחושת החיבור והבדידות המתקיימות בד בבד. היא סיפרה כי ביום-יום של התפקיד שלה, מעצם הגדרתו, היא נמצאת לבד, ותחושה זו פיתחה אצלה תסכול ואף מרמור. סיבה נוספת לתחושת הבדידות שנבעה מהמיקום של העובדת בדרג הביניים התבטאה בדרישות התפקיד. ניתן לראות לכך ביטוי בדבריה של העובדת הבאה:

גם מתוך ההדרכה שלי את הצוות אני חיץ בין מורכבויות שונות צוות מגיעות למנהלת אז מגיעות לפתחי, אני הצינור. שנים היה לי קשה עם זה של איפה התפקיד שלי בתוך זה: אני אמורה לגבות את המנהלת, לא לגבות אותה, לאפשר לה מצד אחד מקום לוונטילציה ולהביא דברים, אני אמורה להתערב, לא להתערב, זה היה לי מאוד מורכב.

העובדת מתארת את תפקיד העובדת הסוציאלית בארגון כסוג של "צינור" או גורם מתווך בין השטח והמטופלות לבין דרג הניהול. כך נוצרים, לדבריה, תחושת מורכבות וקושי בעבודה.

תחושות חיבור

כאמור, ברובד האישי, לצד תחושות הבדידות והשחיקה ציינו העובדות גם תחושות חיבור. אלה התבטאו בנאמנות ובמחויבות לארגון, כפי שעולה מדבריה של העובדת הבאה:

אני לא חושבת שיש מישהי אחת שעובדת בארגון שלא עשתה את זה כאילו מכל הלב. כאילו ברמה של תשוקה ופאשן [passion] כאילו זה החיים שלנו, את מבינה? כאילו אין לי חיים בלי זה, באמת. כן זה מאוד מרגש ואין לי חיים בלי זה. באמת בא לי לבכות, כאילו אין לי חיים בלי לעזור לנשים האלו, או קיי?

ברובד הארגון והיחסים הבין-אישיים, העובדות חשו חיבור לצוות בשני היבטים: האחד – חיבור מתוך החוויה הנשית; האחר – חיבור רגשי-אישי לנשות הצוות. החיבור מהסוג הראשון, חיבור לצוות מתוך החוויה הנשית, עלה באמצעות שימוש במאפיינים שונים שהעובדות ציינו בתארן את הארגון, דוגמת **אווירה נשית** או **כוח נשי**:

בסוף יש משהו פמיניסטי בזה שכולן מצליחות להזדהות עם כולן, שיש חוויות שהן נורא משותפות לנו כנשים... הבית יש בו אווירה ועוצמה נשית מאוד רצינית. יש משהו בזה שאתה לא צריך להסביר למישהי למה ללכת עם גז מדמיע... זה עושה את החיים קלים יותר הרבה פעמים. יש משהו בהגדרה של בשותף, כולנו חולקות את אותו הדבר.

החיבור השני שציינו העובדות הוא חיבור רגשי-אישי ביחסים בצוות:

זה עושה לי גם צמרמורת וגם דמעות כי יש משהו נורא בטוח בדבר הזה, ואני חושבת שהבטוח הזה בא מתחושה של ביחד, של אהבה אמיתית של דאגה וכבוד אמיתי, של שותפות גורל... אחד הדברים שנורא מאפיינים את הבית זה באמת איזו אווירה, כאילו אני נכנסת לשם ועם כל הכעסים, אני יכולה לריב עם המנהלת מהיום עד מחר, בסוף אני נכנסת לבית וזה בית... זה הרבה פעמים מתנהל כמו משפחה.

מן הראיונות עולה כי היחסים הבין-אישיים בארגון הפמיניסטי מתאפיינים ברגשות של התרגשות, עצב וכעס. ניתן להבין מדברי העובדת כי ההצלחה ביצירת תחושת המשפחתיות הזאת מבוססת על שותפות בצוות, ועל לגיטימציה לביטוי רגשי בארגון וביחסים הבין-אישיים בצוות. בהקשר זה, גורם משמעותי שתורם לתחושת החיבור לצוות הוא היחסים עם המנהלת: "כאילו אני יודעת תמיד שהיא [המנהלת] שם בשבילי... זה מבחינתי פמיניזם קודם כל. לדאוג אחת לשנייה". עובדות רבות הציגו את הקשר האישי שנוצר עם המנהלת לא כמאפיין ארגוני או כתרבות ארגונית, אלא כקשר המושתת על אישיותה של

המנהלת. בהמשך לכך, לא בכל הארגונים העובדות הרגישו תחושת חיבור עם המנהלת והצוות, ונושא זה עלה כגורם בעל השפעה מרכזית על ההתמודדות עם האתגרים ועל חוויית התעסוקה של העובדת.

פרקטיקות של חיבור בעבודה עם המטופלות: "אלה ערכים שחשוב לנו להביא אותן לנערות"

היבט אחרון שנגע בבדידות ובחיבור התבטא ברובד היחסים הטיפוליים ובפרקטיקות הטיפול:

מהבחינה הזו יש תהליך נורא מקביל... אני חושבת שיש הרבה מה לשפר אבל יש איזה בסיס נורא נעים ונורא כיפי ונורא אוהב ונורא מכבד ושיודע לריב. אחד הדברים שהמנהלת ואני הסכמנו עליהם זה שנלמד לריב ולא מתגרשים בגלל מריבה וזה אותו מסר לנשים [למטופלות] – אני לא תמיד מסכימה איתך ולא תמיד אקבל אבל מתוך אהבה ודאגה אגיד לך מה אני חושבת בתוך הבית.

במובן זה, העובדת מציגה את אותם עקרונות שהוצגו לעיל כחשובים ביחסים הבין-אישיים בצוות, למשל לגיטימציה לביטוי רגשי, ומראה שהיחסים הללו בתוך הצוות הופכים לפרקטיקת עבודה טיפולית: העובדות משתמשות בדינמיקות השונות בקשרים בתוך הצוות כמודל לדוגמה ליחסים עבור המטופלות. עם זאת, היו ארגונים שבהם העובדות הביעו תחושות אחרות, וסיפרו כי תחושות הבדידות וחוסר המקום שהן חשות מחלחלות גם הן ליחסים הטיפוליים:

היתה לפני שבועיים פגישה שאמרנו [העובדות הסוציאליות] שזה לא יכול להמשיך ככה, אנחנו תלושות ואז באים אלינו בטענות שהטיפול לא מוחזק. אז אחת העובדות הסוציאליות אמרה "איך אתם מצפים שהטיפול יהיה מוחזק כשאינן מי שמחזיק את הטיפול הזה במסגרת?"

נראה אפוא כי כאשר נשות הצוות אינן מקבלות מענה לצרכים שלהן, גם המטופלות עלולות, לעיתים, להיפגע. בארגון מתקיים תהליך מקביל ובו עקרונות העבודה מועברים "מלמעלה למטה": מהיחסים בין ההנהלה לעובדות ליחסים בין העובדות למטופלות. עובדות שחשו חיבור עם המנהלת ועם צוות הארגון סיפרו כי הן משתמשות באותן הפרקטיקות מול המטופלות, ולהפך: תחושות של בדידות ושחיקה עברו גם הן ליחסים הטיפוליים.

בין גבולות לבין גמישות: "אז איך אני מציבה את הגבול?"

כאמור, הארגונים הפמיניסטיים שאפו במהלך השנים לייצר חלופות למבנה הארגוני ההיררכי הביורוקרטי המסורתי (Morgen, 1995). בראיונות, העובדות התייחסו לשאיפה זאת באמצעות שימוש במילים **גבולות** או **היררכיה**, לעומת **גמישות** או **חופש**. לעיתים הן

התייחסו למושגים אלו כאל הפכים, למשל כשתיארו את הפרקטיקה שלהן כגמישה וחסרת גבולות, ולעיתים הן מיקמו את המונחים הללו על פני רצף: בין הגבולות וההיררכיה הברורים והקיימים בארגון, לבין הגמישות וההיררכיה המטושטשת המאפיינות את המבנה הארגוני.

חופש וגמישות בתפקיד העובדת הסוציאלית: "זו אמביוולנטיות כלפי חופש"

בחווייה של העובדות כלפי הגדרות התפקיד ניתן היה להבחין ב"אמביוולנטיות כלפי חופש": מצד אחד, העובדות הרגישו כי בארגון שוררות תחושת חופש וגמישות חיובית ונחוצה, ואלה מתבטאות בתחושת עצמאות שלהן בתפקיד. מצד אחר, הגמישות וחוסר הגבולות גרמו לעיתים לתחושת חוסר יציבות בתעסוקה, ולתחושות שליליות. דוגמה לכך היא דבריה של העובדת הבאה בתגובה לשאלה "את רואה את עצמך ממשכה לעבוד עוד חמש שנים בארגון?":

בגלל שאני בן אדם שבאופן טבעי לא שם לעצמו גבולות ובאופן טבעי מתמסר מאוד, וגם לא מאוד מנהל את הזמן שלו טוב, זה לא רק דברים יפים. אולי אני צריכה ללכת לעבוד בארגון שהוא לא כזה, והוא ישמור עליי. הארגונים שעבדתי בהם זה ארגונים שמתאבדים על הצעירות שלהם. ואולי אני צריכה ללכת לעבוד בארגון שיגיד לי "לא עובדים אחרי ארבע".

חוסר הגבולות – במיוחד בהקשר של שעות העבודה – מתבטא אפוא אצל העובדת בתחושה שלא "שומרים" עליה. תחושה זו חזרה בראיונות רבים, ולדברי העובדות מקורה בחוסר גבולות המעורר תחושות של היעדר מוגנות. אולם היו גם העובדות שזיהו את העצמאות והגמישות כגורם חיובי בחוויית התעסוקה שלהן ובתחושתן כי הארגון נותן בהן אמון. עם זאת, רוב העובדות ביטאו אמביוולנטיות כלפי חופש הפעולה: "כאילו זה נותן לך המון מקום, אני מרגישה שזה די מתנה, שהרבה אנשים שיש להם אג'נדה חברתית היו שמחים לקבל עמותה שאומרים לך: 'זה התינוק שלך, תעשי מה שאת רוצה'. אבל גם אין סיפוק כזה, בגלל זה".

בין היררכיה ברורה להיררכיה מטושטשת

אשר לרובד של מערכות היחסים בארגון, העובדות הסוציאליות תיארו רמות שונות של היררכיה. אלה נעו בין היררכיה ברורה, שהתאפיינה בגבולות נוקשים בצוות, לבין טשטוש ההיררכיה, שהתאפיין בגמישות במערכות היחסים בארגון. בהקשר של ההיררכיה "הברורה" ביחסי הניהול, חלק מהעובדות ציינו כי הן חשות בכוחניות.

זו באמת נקודה מאוד קשה כרגע עבורי. נכון להיום, כמו שאמרתי לך, אני קיבלתי החלטה כבר לעזוב בגלל זה, כי החלטות מרמת המנכ"לית – גם המנכ"לית וגם מנהלת הארגון, יש היררכיה מאוד ברורה כאילו מי מקבל החלטות, מי לא, מה

המרחב שאנחנו יכולות להיות מעורבות בו כעובדות סוציאליות, ואין מספיק בעיני שיתוף, שיח, בחינת אפשרויות.

לדברי העובדת, ההיררכיה הברורה בארגון גורמת לה לחוש שהיא אינה מעורבת, עד כדי כך שהיא בחרה לעזוב. עובדת אחרת מציגה את ההיררכיה הקיימת בתוך הצוות המורחב של הארגון, וספציפית במקרה זה – כלפי המדריכות במסגרת, אך גם כלפי העובדת:

אני פשוט לא מרגישה שמתייחסים אליהן [למדריכות] בצורה שווה. כאילו נגיד, מטופלת עשתה בלגן, לקבל החלטה אם מושעית, כאילו, קבלת ההחלטות היא לא נעשית ממש בשיתוף איתן. כן יש התייעצות, כן יש שיחה, אבל זה מרגיש שזה מאוד, שהקול שלהן הוא פחות שווה. אבל אני מרגישה שגם הקול שלי פחות שווה ביחס למנהלת, הוא פחות שווה.

העובדת מתארת מדרג פנימי המנכיח את יחסי הכוח בתוך הארגון: השפעתן של המדריכות פחותה מזו של העובדות, והשפעתן של העובדות פחותה מזו של המנהלת. בארגונים אחרים העובדות חשו דווקא בטשטוש היררכיה. בדברים שלהלן מתואר כיצד ההיררכיה מיטשטט באמצעות היחסים הבין-אישיים:

כאילו יש את ההיררכיה הביורוקרטית, נגיד להגיש את הדברים בזמן... אבל בפועל, בשיח הבין-אישי, בין אם זה שאנחנו מדברות על הנערות או על החיים האישיים שלנו, אני לא מרגישה בהכרח שהיא הבוסית שלי... אני מרגישה שהיא עמיתה שלי, או איזושהי דמות שיותר יכולה להכיל אותי, שזאת המהות שלה הרבה פעמים.

לדברי העובדת, טשטוש זה מתאפשר באמצעות שיח אישי לא מקצועי, המייצר בה תחושה שמכילים אותה בארגון.

עובדת אחרת ציינה שגם המבנה הארגוני מטשטש את ההיררכיה:

אבל ברמה המקצועית, הפרקטית, וגם בסוג היחסים. הרגשתי שזה מאוד פמיניסטי, מאוד לא היררכי. המבנה הוא מאוד קטן ופשוט אז אין מיליון דרגות, יש מנהלות ורכזות וזהו. השיח מאוד מאוד פתוח, אני אגיד שגם הצורה מאפשרת את זה, כי בסוף המנהלת שלך באה אליך לשיחות, להדרכות. רובן קרו פה, בבית שלי. כי אין לך משרד, אז יש בזה גם משהו שהוא מטשטש היררכיה.

העובדות היו לא תמיד בעד טשטוש ההיררכיה, וצינו כי זוהי פרקטיקה שלעיתים אינה מאפשרת התקדמות או יעילות בעבודה:

המעגל הזה של מנהלות שאנחנו עושות זה ממש מתודה פמיניסטית כזו של ניהול במעגל ובלי קודקוד שמנחית, והרבה פעמים זה מאוד לא יעיל... אני יודעת שיש תורות שלמות על ההתפזרות הזו שהיא נשית, וחשיבה נשית, אבל "גיב מי א ברייק" [give me a brake], את מביאה אותי ליום מאוד ארוך, אני אחר כך הולכת להשלים שעות בעבודה השנייה שלי, בואו נתקדם, נחליט דברים, נעבוד. אבל שוב אני חושבת שאני בן אדם קצת עם חשיבה גברית אבל בסדר [בלחישתה].

העובדות ציינו דפוסים שונים שניתן לזהותם כאסטרטגיית התמודדות של הארגון עם ההיררכיה או עם טשטוש ההיררכיה ביחסים. אסטרטגיה מרכזית שחזרה והופיעה היה ההימנעות מלדבר על תכנים קשים בארגון, כדי לאפשר קיומה של מערכת יחסים טובה ושיתופית. בהמשך לכך, בארגונים שקיימים בהם היררכיה ברורה, גבולות ברורים ואף כוחניות, העובדות נאלצו "להתעלם" מההיבטים הללו כדי להמשיך ולעבוד בהם. אסטרטגיית ההתמודדות הזאת באה לידי ביטוי לא רק אצל העובדות, אלא גם בארגונים עצמם, והם "מתעלמים" מההיבטים ההיררכיים במבנה או ביחסים. כך, למשל, סיפרה אחת העובדות כי בארגון מתייחסים אל ההיררכיה כאל **היררכיה ביצועית**:

כשהגתי דובר הרבה שזו לא היררכיה רגילה אלא היררכיה ביצועית, ונראה לי שזו מכבסת מילים, קצת לערוב. כי זה בסוף אותו הדבר ויש היררכיה מאוד ברורה. מנכ"לית, מנהלת, דברים מאוד ברורים. ושם בא לידי ביטוי כי צריכה להיות היררכיה, כדי שארגון יעבוד צריך להיות מנהל בקודקוד, אבל צריך לעשות את זה בדרך שכנראה היא נכונה.

מדוגמה זו עולה שהארגון עצמו מנסה להסוות את ההיררכיה הקיימת בצוות באמצעות שימוש בטרימינולוגיה ארגונית שונה. אסטרטגיות ההתמודדות שהוצגו לעיל נועדו לשמור על תחושת השותפות – ולהסתיר את ההיררכיה, שיכולה להתבטא גם בכוחניות.

עוד אסטרטגיית התמודדות של הארגון לטשטוש ההיררכיה התבטאה בצורך "לדבר על יחסי הכוחות":

צריך למצוא את הבמות, את המפגשים... כמו השיחה שהיתה לנו על היחסי כוחות בצוות. זה היה קשה, ואמרו לנו דברים באמת דברים מאוד קשים. אבל זה הציף... וזה היה חשוב. אני חושבת שזה משהו שצריך לקרות בכל ארגון פמיניסטי.

לדברי העובדת, כדי להתמודד עם המורכבות של יחסי הכוח וההיררכיה בארגון יש ליצור מפגשים, כלומר – לאפשר שיחה פתוחה וכנה על התחושות שהם גורמים.

גבולות וגמישות ביחסי הטיפול: "אני מעבירה את זה הלאה"

ברובד יחסי הטיפול ופרקטיקות העבודה, אחד מהנושאים המרכזיים שעלו בראיונות היה הגבולות והגמישות ביחסי הטיפול. העובדות הדגישו כי העבודה הטיפולית מאופיינת יותר בגמישות ופחות בשימוש בגבולות, למשל במה שנוגע לסטינג ולחשיפה העצמית של המטפלת. על השאלה "מה זה אומר בלי גבולות?" השיבה העובדת כך:

אני אין לי... אני יכולה לשבת איתן מול הטלוויזיה והן יעשו לי צמות ואני אדבר איתן על בנים ואני אצא לרקוד איתן, אין לי... אין לי כזה איזשהו דיסטנס. אין לי טיפה של דיסטנס. הן יודעות הכל על הבן זוג שלי, הן יודעות הכל עליי. יש לי את הגבולות

שחייב, אני מציבה גבול אם אני מרגישה שזה מה שנכון לנערה, לא כי... בתוך הבית החם אני נראית כמו נערה. כל מי שנכנס חושבים שאני נערה.

גם בהיבט זה התרחש "תהליך מקביל" בין היחסים בין העובדות לבין המנהלת, לבין היחסים בין לבין המטופלות. לתפיסתה של אחת העובדות, התהליך מקביל בכך שהיא כעובדת, כמו המנהלת שלה, מחזיקה בשני תפקידים – הן של מפקחת הן של מטפלת: "כרכזת את עובדת גם לבד אבל את חלק מצוות... גם המנהלת שלך היא מולך גם מנהלת וגם מדריכה. זה קצת דומה לזה שאת מול הצעירות גם מפקחת וגם מטפלת.. הרבה דברים מקבילים". עוד מאפיין בתהליך המקביל היה הגמישות והעצמאות הניתנות לעובדת, וההשפעה שלהן על היחסים הטיפוליים:

יש לי המון חופש ליצור את מה שאני רוצה, ללכת לכיוון שאני רוצה ללכת. ואני חושבת שזה בא לידי ביטוי גם בנשים. אני יכולה יותר להיות קשובה לצרכים שלהן. נתתי דוגמה נשים כי הן צריכות את הגמישות הזו ושמישהו ילך איתן בקצב שלהן. אף אחד לא אומר לי תעשי את המפגשים ככה, נותנים לי את חופש הבחירה ואני מעבירה את זה הלאה וזהו.

העובדת סבורה כי הגמישות במבנה הארגון משרתת את היחסים הטיפוליים. במקרה זה, הגמישות באה לידי ביטוי בכך שאין נהלים או שיטה קבועה לדרכי העבודה. למעשה, הגמישות הארגונית היא גישת טיפול בפני עצמה, והיא מאפשרת לכל עובדת להתאים את הטיפול לכל אישה טיפול מיטבי עבורה.

בין "הדיבור של הארגון" לבין ההתנהלות בפועל: "משקפיים ביקורתיים לא נגמרים בכיוון אחד"

כרקע להיבטים שיוצגו להלן, חשוב לציין כי ניתן היה לזהות פער בין הצהרת הארגון בדבר הגדרתו כפמיניסטי, לבין מה שהעובדות חשו. אף שכל הארגונים במדגם עונים על ההגדרות של ארגון פמיניסטי כפי שהוצגו בסקירת הספרות, ואף שרוב הארגונים בחרו להציג את עצמם ככאלה כלפי חוץ, או היו חלק מקואליציית ארגוני נשים, ניתן היה לזהות גם השגות של העובדות על ההגדרה של הארגון כפמיניסטי: חלק מהעובדות הרגישו שהארגון שהן מועסקות בו רחוק מלפעול כארגון פמיניסטי, ואחרות לא ידעו אם הארגון מגדיר את עצמו כפמיניסטי, או כיצד הפמיניזם שלו בא לידי ביטוי.

תנאי העבודה: "האתגר הוא גם לדבר על יחסי דיכוי ולהרגיש שאת בדיכוי"
אף שלא נשאלו על כך במישרין, נושא מרכזי שעלה בכל הראיונות היה תנאי השכר של העובדות. נוסף לחוסר הסיפוק מתנאי השכר והתעסוקה במגזר השלישי, עובדות בארגונים הפמיניסטיים נתקלות בקושי נוסף וייחודי: הפער בין השאיפה של הארגונים לקדם נשים

ולטפל בדיכוי חברתי שלהן, לבין התחושה כי העובדות עצמן חשות דיכוי מבחינה כלכלית ומבחינת הדאגה לזכויותיהן כעובדות. ניתן היה להבחין כי בנושא זה היה הבדלים בין הארגונים: היו כאלה שתוארו כדואגים לשכר ולתנאים הנלווים בעבודה, ואילו באחרים העובדות הרגישו חוסר סיפוק ואף תסכול מתנאי השכר והעבודה. כך למשל סיפרה אחת מהעובדות:

האתגר גם לדבר על יחסי כוח ודיכוי ולהרגיש שאת בדיכוי ברמת השכר שלך ובתנאים שלך. ובאמת אני חוזרת לזה ואני נשמעת נורא ממורמרת, אבל זה באמת אתגר בעיניי. כי זה לא שהייתי מרוויחה יותר בארגון אחר, אבל לפחות לא היה פער בין הדיבור של הארגון, האמירה של הארגון, ההערכה שלך לארגון לבין זה שאת... אלה התנאים שלך.

כאמור, העובדות מתייחסות לא רק לרמת השכר ולשעות העבודה, אלא גם לשמירה על הזכויות ותנאי התעסוקה. בציטוט הבא העובדת מתארת מקרה שבו העמותה טעתה בחישוב השכר, ובמשך חודשים אחדים לא שילמה לאחת המדריכות בצוות את השכר המגיע לה:

אני חושבת שעם הארגון יש מצד אחד התיימרות מאוד גדולה. כשהיה את העניין [פגיעה בזכויות תעסוקה] עם העובדת, היא לקחה עורכת דין והתייעצה איתה ואמרתי לה: "הארגון עוסק בזכויות נשים, אולי כדאי לך לעשות קטע ולהרים להם טלפון לראות מה ייעצו לך". יש התיימרות גדולה להיות חוד החנית בתחום מאוד חתרני, אבל בפועל העבודה מאוד שמרנית.

העובדת מצביעה על "מסר כפול" והבדל בין ההתייחסות של הארגון לעובדות לבין ההתייחסות שלו לנשים שהוא מלווה. מדברי העובדות אפשר להסיק כי פער זה צורם יותר בארגונים המתמקדים בזכויות נשים בעבודה, דוגמת זכויות נשים בתעסוקה, עצמאות כלכלית או מיצוי זכויות.

עובדות אחרות תיארו דווקא ניסיון של הארגון לשמור על הזכויות ועל תנאי השכר, וציינו את הקשר בין ההקפדה הזאת לבין העקרונות הפמיניסטיים של הארגון:

אני חושבת שזה המון קשור במנהלת, וגם הניסיון שלה כל הזמן לשמור על זכויות עובדים הוא מאוד משמעותי. לא אגיד שבהצלחה גדולה, אבל יש דברים שלא תלויים בנו לצערי. אני חושבת שסך הכל זה כיף לעבוד בארגון פמיניסטי, כי יש איזה יחסי אמון אחרים. אני לא בטוחה שזה המושג שאני חותמת עליו, אבל יש איזה משהו שמתנהל אחרת.

רבות מהעובדות הדגישו את ההתחשבות במצב המשפחתי ובאימהות כביטוי פמיניסטי בארגונים בכל הנוגע לזכויות עובדות:

אני חושבת שיש יחסי אמון ברורים שאם אני אומרת שמחר אני בבית כי הילדה חולה אין ערעור על הדבר הזה, אלא טלפון של מה שלום הילדה ומה הרופא אמר. וזו חוויה מתקנת וטובה בעולם העבודה. שאתה רק מתנצל על זה שאתה חולה והילדים חולים.

וגורם לך לתת תמורה הרבה יותר טובה למערכת... יש משהו בבסיס החוויה שהוא אחר, ואני משייכת את לפמיניזם.

העובדת מדגישה שהקבלה שלה הן כאם הן כעובדת מאפשרת לה להיות עובדת טובה יותר. מעבר לכך, בעיניה הפמיניזם בארגון מתבטא בכך שמקבלים אותה כאם. חשוב להדגיש שבדוגמאות לשמירה על זכויותיהן של העובדות הן ייחסו אותה למנהלת, ולא דווקא למערכת הארגונית כולה.

בין האמירה לבין ההתנהלות ביחסים הבין-אישיים בצוות: "יותר קל לקחת עקרונות ולהחיל אותם על המטופלות שלך"

העובדות הסוציאליות ציינו פער בין האמירה לבין ההתנהלות גם ברובד הארגוני, למשל: הפער בין האמירה הארגונית בדבר שותפות וקידום נשים בהקשר של חלוקת התפקידים בצוות, לבין ההתנהלות בפועל, שבמקרים מסוימים התבטאה בחוסר שוויוניות בתוך הצוות. מהראיונות עולה כי הפער בין האמירה הפמיניסטית לבין ההתנהלות בפועל משפיע על העובדות עצמן:

יש כל כך הרבה סוגים של פמיניזם, ולכל אחד ואחת זה אחרת. שזה משהו שצריך להחזיק בראש, שגם אם את חושבת שזה מקום עבודה פמיניסטי ותפור בול לפמיניזם שלך זה לא ככה, ובסופו של דבר ארגון יש לו את המאפיינים שלו... אבל אני חושבת שאלו רגעים שבהם את מגלה שבעצם יש חלקים מנהלתיים, מנהליים, ארגוניים גדולים מערכתיים שפתאום את מגלה שהפמיניזם לא, הוא לפעמים זו הצידה שם, וזה נורא מאכזב.

העובדות הסוציאליות בחלק מהארגונים תיארו פער גם בין האמירה הארגונית לבין ההתנהלות בכל הקשור ליחסים האישיים בצוות, ובעיקר ביחסים של העובדות הסוציאליות עם הדרג הניהולי: "אני חושבת שיש פער, שהרבה פעמים יש פער בין מה שאנחנו מוכנות לעשות למטופלות שלנו וההצהרות החברתיות לבין בפועל מה שקורה בשבילי, עבורי". חלק מהעובדות הצביעו דווקא על כך שהאמירות הארגוניות אכן מתבטאות גם ביחסים בצוות:

את מרגישה שפיו וליבו שווים. הדיבורים שמדברים הם מה שקורים בפועל. גם העובדה שגם במבנה הארגוני השיח הוא מאוד בגובה העיניים. אין לך את הדיסוננס הזה, לא מצפים ממך לדבר בגובה העיניים עם הצעירות אבל לא מדברים איתך בגובה העיניים.

נראה כי בחלק מהארגונים האמירה הארגונית כלפי הנשים המטופלות מצליחה להתבטא ביחסים מקבילים גם בתוך הצוות. בארגונים אלו, באופן טבעי, העובדות הגדירו את הארגון כארגון פמיניסטי בצורה בהירה יותר. באופן דומה, בארגונים שהיה בהם פער בין האמירה הארגונית לבין ההתנהלות בצוות העובדות הרגישו תסכול, אכזבה, ואף רצון לעזוב.

בין האמירה לבין ההתנהלות ביחסי הטיפול: "פמיניזם גם יכול להיות תחפושת"
הפער האחרון התבטא ברובד יחסי הטיפול. בחלק מהארגונים, העובדות חשו כי הארגון אינו פועל בהתאם לפרקטיקות הטיפול שהוא מאמין בהן או מצהיר עליהן:

קודם כל הפמיניזם יש לו צורות ופנים רבות, ומצד שני אני גם חושבת שזה חשוב שכל ארגון ירצה להיות פמיניסטי. זו מילה שזה נחמד שהופך להיות שגור, כי צריך להפסיק לפחד מזה וזה לא מילת גנאי. אבל להטיל ספק בדבר הזה, כי פמיניזם גם יכול להיות ממש לבן ושמרני – ופמיניזם גם יכול להיות תחפושת ללא פמיניזם, ובכללי הצהרות גרנדיוזיות הן דבר שצריך להטיל בו ספק ולשאול את מי זה משרת ומה זה משרת.

"הטלת הספק" מצביעה על הפער בין ההגדרה היבשה של ארגון כפמיניסטי, לבין מה שמתרחש בו בפועל. העובדת מצביעה על כך שהפמיניזם יכול להיות הגדרה ריקה, המשרתת אינטרסים אחרים. לאורך כל הריאיון העובדת ביטאה תסכול מהפער הזה, שהיא חשה ברבדים שונים בעבודתה. עובדות נוספות ציינו כי הפער מתבטא בתחושה שהארגון שואף לקיים את העקרונות הפמיניסטיים, אך מתקשה לממש אותם בפרקטיקה היום-יומית עם הנשים המטופלות:

תיגשי לאישה במסגרת ותגידי לה "אתם ארגון פמיניסטי!" היא לא תדע מה זה. גם שבת אלוי, אני לא יודעת, סבבה קראתי בל הוקס, יש לי פה ספרים, אבל אני לא יודעת להגיד לך עכשיו אחת-שתיים-שלוש-ארבע... זה קשה.

חלק מהעובדות הסבירו את הפער הקיים בין הפרקטיקות לבין האמירה הארגונית במגבלות תקציב:

אמרתי לה "מה מודל חדשני? אני עובדת סוציאלית שעתיים, איזה מודל את רוצה שאני אמציא?" זה גם נגיד אמרתי לה: "המצאת פה כבר מודל שלוקח את התורה הטיפולית של הארגון ומקיים אותה בפורמט אחר". בינינו היא סתם עושה את זה כי זה מכניס כסף לעבודה והיקף פעילות. לא היתה כאן חשיבה ממש עמוקה איך לוקחים את האידיאולוגיה ופורטים אותה למודל.

עובדות אחרות דיברו דווקא על הלימה בין המסר הארגוני לבין ההתנהלות בפועל:

אנחנו כל הזמן מדברות על המקום שאנחנו מאפשרות לנערות, עד כמה זה חשוב שיש להן מרחב, ומה שהכי בעיניי בוער שזו הוראה שיוצרת מלמעלה וזה כל הזמן בשיח של הרכוזות. שאין פה נכון או לא נכון, וכל אחת יכולה להיות מי שהיא, והמטרה שלנו היא להעניק להן איזשהו מרחב שאין בו ביקורתיות, ואין בו שיפוטיות.

אם כן, גם באשר לפער זה, ככל שהמסרים הפמיניסטיים בארגון תאמו את הפרקטיקות היום-יומיות ביחסי הטיפול, העובדות הגדירו אותו ביתר קלות כפמיניסטי. מעבר לכך, בתיאור החוויה שלהן השתמשו העובדות בביטויים רגשיים המבטאים תסכול: "נכשלת", "זה קשה", "זה חרפן אותי", "אני מרגישה רע", ו"אתגר".

בין הארגון הפמיניסטי לבין "החוף": "לך תסביר את העולם הזה הפמיניסטי למי שהוא לא"

בחלק זה יוצג המפגש של הארגון עם "החוף", כלומר, המפגש בין הזהות הפמיניסטית של הארגון או של העובדת לבין הסביבה החיצונית. העובדות התייחסו לכמה אוכלוסיות בסביבה החיצונית ולדילמות ולאתגרים שבמפגש עימן: הסביבה האישית, הסביבה המקצועית – קולגות בעבודה, הממסד, תורמים, והמטופלות עצמן. האתגרים הללו הוצגו על ידי העובדות כאתגרים ייחודיים לארגונים הפמיניסטיים.

המפגש של העובדת עם הסביבה האישית והמקצועית

מן הראיונות עולה כי עובדות רבות מרגישות קושי או מורכבות ביחסים עם הסביבה החיצונית לארגון. כאשר נשאלו בדבר האתגרים הכרוכים בעבודה בארגון פמיניסטי סיפרו רבות מהן על הקושי בהסברה של הארגון כלפי חוץ. העובדות ציינו כי הן מקדישות זמן ומחשבה לשאלה כיצד לתווך את הזהות הפמיניסטית שלהן או של הארגון לסביבה החיצונית, למשל לגורמים בחייהן האישיים והחברתיים:

אני נזכרת בעוד אתגר, שזה השיח שלך עם הסביבה הערכית שלך. מצד אחד רצון לשתף ולספר, בגבולות האתיים, מצד שני הרבה אנשים לא פמיניסטיים ולא מבינים... יש לי ים חברות עובדות סוציאליות, פסיכולוגיות... לך תסביר את האתגרים... אתה מרגיש קצת זר, בשפה... לך תסביר את העולם הזה הפמיניסטי למי שהוא לא.

העובדת מספרת כי בסביבתה האישית, החברתית, היא מרגישה "זרה". השפה הפמיניסטית המקצועית שלה שונה מהשיח המקובל בסביבתה, והיא נאלצת להסביר או "לתרגם" את מחשבותיה או דעותיה כדי שיתקבלו. ממצא זה מחזק את תחושת הבדידות שעלתה בחלק הראשון.

העובדות תיארו כמה אסטרטגיות התמודדות ארגוניות ואישיות עם אתגרי ההסברה בסביבה האישית והמקצועית. האחת, הארגונים והעובדות "מתעלמים" מהאתגרים הללו או "בולעים" אותם, ונמנעים מעימות עם הסביבה החיצונית:

אז המציאות ספציפית שאני פוגשת אותה עכשיו זה בעיקר מול הרווחה. הרבה פעמים אנחנו צוחקות על זה פשוט, אנחנו מתמרמרות על זה ביחד. לא סתם קוראים לקבוצת וואטס-אפ שלנו "מרמורי נשים". אין יותר מדי מה לעשות, בעיקר לבלוע.

ההתמודדות באמצעות הימנעות מעימות חזרה בדבריהן של עובדות רבות. הן מעדיפות להציג כלפי חוץ – במקרה זה, כלפי לשכת הרווחה – מצג שווה של זהות מקצועית, ולא להבליט את הביקורתיות או את הזהות הפמיניסטית.

חוסר במשאבים: "הארגון צריך לשרוד"

עובדות רבות ציינו כי בכל הנוגע לקשר שבין הסביבה החיצונית לבין הארגון, אתגר מרכזי הוא חוסר המשאבים או ההישרדות של הארגון. אתגר זה מאפיין לא רק את הארגונים הפמיניסטיים, אלא את המגזר השלישי בכללותו (Frumkin, 2002). בארגונים הפמיניסטיים, חוסר המשאבים יכול להביא לפשרות שונות, גם בביטויים הפמיניסטיים:

אני חושבת שהפמיניזם בעיקר מתבטא ביחסים עם הבנות, וכארגון אנחנו עושים מה שצריך כדי לשרוד. מה שצריך כדי לשרוד זה הרבה פעמים – כלפי חוץ אנחנו עוד ארגון שמנסה לשרוד, ואם זה את יודעת – מתקפלות מול בעלי ההון בדרכים אלו ואחרות.

חלק מהקושי בגיוס המשאבים קשור בקושי להסביר את העבודה הפמיניסטית:

יש אצלנו המון זהירות לכל מה שקשור לתקשורת, מדיה. זאת אומרת עמותות אחרות נורא מצהיבות את הסיפורים של המטופלים ומאוד משתמשות בזה לגייס כספים... עכשיו דווקא פה, וזה אני חושבת כן קשור לאידאולוגיה פמיניסטית, נורא נזהרים לא להביך את הבנות או ללחוץ עליהן להופיע, ואחר כך אולי הן יצטערו שהן באו...

נראה אפוא כי הקושי בהיבט של חוסר המשאבים נובע לא רק מקשיי מימון, המאפיינים באופן כללי ארגונים במגזר השלישי, אלא מאתגר ייחודי שהארגונים הפמיניסטיים מתמודדים עימו: כיצד לקבל מימון או משאבים בלי לוותר על הזהות הפמיניסטית והביקורתית שלהם, זהות שנתקלת לעיתים בהתנגדות מצד הממסד והחברה. המחסור במשאבים בארגונים משפיע גם על התפקידים השונים בהם ועל עומס העבודה, ובמובן מסוים יכול להסביר חלק מהממצאים שעלו לעיל:

המבנה הארגוני מכתוב גם את המשאבים. המשאבים של אין מקום, המשאבים של השכר שלי, ואת תמיד עוצרת כשאת עם הלשון בחוץ ואומרת: "על כל זה אני מקבלת 5,000 שקל?" אח שלי מרוויח במלצרות יותר. דיכאון. וגם באמת הזמן המוגבל, וזה שאת צריכה לעשות גם תפקיד קבוצתי וגם תפקיד אישי וגם תפקיד פיקוחי... את המון גם וגם זה מאוד מתיש... ההתנגשויות האלה הן מתישות בפני עצמן.

במקרה זה, העובדת מדגימה כיצד חוסר המשאבים בארגון גורם עומס מקצועי, וזה בתורו עלול לעורר גם תחושות תסכול ושחיקה. חוסר המשאבים השפיע גם על היחסים האישיים בתוך הצוות:

אין אשמה. לא היתה ברירה... לא היה זמן עכשיו לכעס או ביקורת. לפעמים היה קשה והיינו אומרות ועוברות הלאה ולפעמים פשוט סופגות ולא מדברות. היינו במצב של לשרוד ולהצליח לסיים.

חוסר המשאבים, שלדידה של העובדת יוצר תחושת "הישרדות", משפיע במישרין על עומס העבודה של הצוות. במקרה זה העומס הפך את מערכות היחסים בארגון לפונקציונליות

בלבד. לא היתה פניות לתקשורת בין הצוות, לביטוי רגשי, ומעבר לכך, להתבוננות ולחשיבה על התכנים או הפרקטיקות.

נראה שמבחינת היחסים עם הסביבה החיצונית, קושי מרכזי שהארגונים נתקלים בו הוא הרצון לייצר אלטרנטיבה מצד אחד, והרצון להמשיך לעבוד ולקיים שותפות עם ארגונים אחרים או לקבל מימון והכרה מהממסד, מצד אחר:

כשהתוכנית הזאת נולדה היא היתה אנדר-דוג [underdog] ועשו מה שרוצים. וככל שהיא קיבלה יותר הכרה זה טוב כי היא קיבלה יותר כסף ומגיעים ליותר צעירים וצעירות. מצד שני יש גם יותר פיקוח. אז את עושה עבודה פמיניסטית ביקורתית בתוך עולם מפקח.

במקרה זה, כדי להמשיך ולקיים שותפות ולקבל הכרה ומימון מהממסד, אסטרטגיית ההתמודדות של הארגון היתה לגשר על הפער בינו לבין החוץ, או לעמעם אותו. במובן זה, לגשר בין הגישות הממסדיות לבין השאיפה לאלטרנטיבה. עם זאת, ארגונים אחרים בחרו באסטרטגיית התמודדות שדווקא מבליטה את הזהות הארגונית האלטרנטיבית פמיניסטית:

אנחנו נותנים להם גם מקום אלטרנטיבי, בגלל שאנחנו עמותה וצריך לשמור על זה, על המהות שלנו, אנחנו מאוד יכולות לבוא ממקום ביקורתי... אני חושבת שזה מה שמאפיין אותנו, שאנחנו נותנות מקום אלטרנטיבי לאישה לבוא ולהגיד "המערכות קשות לי", "בואי אני אלוה אותך מול המערכות".

בין הארגון לבין ה"חוץ" ביחסי הטיפול: "אלה אתגרים ברמה החברתית"

המפגש של הארגון ושל העובדות עם הסביבה החיצונית השפיע גם על רוברד יחסי הטיפול. ראשית, המפגש עם הסביבה החיצונית כלל לפעמים את המטופלות עצמן:

איך עובדים בצורה מאוד פמיניסטית עם צעירות שאת מסתכלת בצורה מאוד פמיניסטית על החיים שלהן אבל הן לא. אני זוכרת שיח על מגדר בקבוצה, לא פשוט... צעירות שיושבות ואומרות "די חאלס אין דבר כזה". את רוצה לכבד את דעותיה... מצד שני, הן שונות מאוד מדעותייך... זה קשה לעבוד. הכי לא פמיניסטיות ביחסים שלך זה הצעירות עצמן.

העובדות, שמחזיקות בזהות פמיניסטית או מייצגות את הזהות הפמיניסטית של הארגון, נתקלות בהתנגדות לפמיניזם לא רק בסביבה החיצונית האישית או המקצועית, אלא גם בעבודה היום-יומית עם המטופלות. נוסף על מפגש עם המטופלות עצמן, העובדות סיפרו כי אתגר מרכזי בביצוע הפרקטיקות הפמיניסטיות ביחסי הטיפול הוא המפגש עם הנורמות וההבניות החברתיות, או, לדברי אחת העובדות, פרקטיקה של "עבודה מתוך הקשר". העובדות ראו בעבודה מתוך ההקשר החברתי לא רק תפיסת עולם, אלא גם חסם, במקרים מסוימים, ואתגר מקצועי שעליהן להתמודד עימו:

זה אתגרים ברמה החברתית. זה נהדר שאני אנסה להפחית אשמה ולדבר איתה על זה שהיא לא אשמה, אבל אז כשהיא תתלבש בצורה חשופה אבא שלה יקרא לה פרוצה ולי יגיד שהיא זונה. אנחנו עושות עבודה, אבל זה משהו שצריך להיות ברמה החברתית. האשמת הקורבן היא מטורפת והמטרה שלנו לחזק אותן, אבל עוד פעם, שבועיים מחזקות אותן ואז הן חוזרות הביתה וחוות את זה עוד פעם.

אף שלארגון יש כוונות לייצר אלטרנטיבה לטיפול, המפגש של העובדות עם הממסד, עם המדיניות ועם הפיקוח עוצר לעיתים את התהליכים שנבנים. זאת ועוד, ההקשר החברתי שהמטופלות נמצאות בו נוגד פעמים רבות את המטרות של הארגון ושל הטיפול. במובן זה, העבודה הסוציאלית הפמיניסטית מתמודדת עם האתגר לא רק ברמת הפרט, אלא גם עם התפיסות הרווחות בחברה עצמה. נראה כי העובדות חוות קושי ותסכול מהפער בין העבודה הקשה שהן משקיעות ברמה האישית במטופלת, לבין המציאות החברתית שהמטופלת פוגשת, ושאותה – פעמים רבות – אין לעובדת יכולת לשנות.

דיון

המחקר ביקש ללמוד על חוויית התעסוקה ועל פרקטיקות הפעולה של עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים בחברה האזרחית בישראל. הממצאים מעידים כי חוויית התעסוקה של העובדות הסוציאליות מורכבת מתחושת "בין לבין", הבאה לידי ביטוי במפגש עם גורמים שונים, בדרישות ובציפיות רבות, ובמתחים רבים. מהמחקר עלה כי התמודדויות אלה מתבטאות ברבדים השונים בחווייתן: ברובד האישי, במפגש עם הארגון והצוות, וביחסים הטיפולים. המחקר נסמך על שלושה תחומי ידע: תאוריות ארגוניות פמיניסטיות, מגדר בארגונים בחברה האזרחית, ותאוריות בעבודה סוציאלית פמיניסטית. חלק מהממצאים מחזקים ממצאי מחקרים קודמים שנערכו בתחומים אלו (איל-לובלינג וקרומר-נבו, 2017; ליבנת ואלמוג-בר, 2018; שטרייכמן, 2018; Mendez; 2018; Baines et al., 2014; Ashcraft, 2001; Wolf, 2001; Zilber, 2002), אך אחרים מרחיבים את הידע הקיים ומציגים נקודת מבט חדשה: חווייתן של העובדות הסוציאליות בארגונים הפמיניסטיים, וההקשר הארגוני של פרקטיקות הפעולה שלהן.

העובדות הסוציאליות בארגונים הפמיניסטיים חוו הן היבטים חיוביים הן קשיים ואתגרים בעבודתן, בדומה לעובדות אחרות בארגונים בחברה האזרחית (ליבנת ואלמוג-בר, 2018; Baines et al, 2014). ברובד האישי, תחושה מרכזית בחווייתן היתה בדידות ושחיקה, והיא הושפעה משלושה היבטים: עומס רגשי וטראומטיזציה משנית, חוסר בפיתוח מקצועי ובהדרכה, והמיקום שלהן כדרג ביניים בארגון. ממצאים אלה דומים לרמות השחיקה הגבוהות ולתחושות הבדידות שדווחו במחקרים על אודות נשים המועסקות בארגוני חברה האזרחית, ובקרב מטפלים ועובדים במקצועות השיקום והטיפול (מנדלר וכרזים, 2005; Melanmed et al., 2001; Kim, 2002). במחקר הנוכחי נמצא כי בקרב העובדות

הסוציאליות בארגונים הפמיניסטיים יש בתחושת השחיקה רובד נוסף, הייחודי לארגונים הפמיניסטיים ולפרקטיקות הפמיניסטיות. הפרקטיקות בארגונים אלה התבססו על המושג הפמיניסטי Sisterhood (Brown & Walker, 1990), המתאר אחווה נשית כביטוי לרעיון כי מאבק משותף הוא אינטרס של כל הנשים. ה-Sisterhood בארגונים הוא היכולת של נשים להתאחד סביב מצבי דיכוי שנשים חשות בחברה (Morgan, 1970). נראה כי הסולידריות והאחוה הייחודית המתקיימת בפרקטיקות העבודה הסוציאלית הפמיניסטית התבטאה בהזדהות עם קשיי המטופלות, ובכך עוררה בעובדות תחושת שחיקה ייחודית.

עוד נושא שזוהה כבעל משמעות לתחושות השחיקה והבדידות היה הגדרת התפקיד של העובדות הסוציאליות ומיקומן בדרג הביניים. העבודה ללא צוות היוותה חלק אינטגרלי בהגדרת התפקיד של רבות מהעובדות, כפי שנמצא גם בקרב עובדות אחרות במגזר השלישי. התפקיד של דרג הביניים הוא "מרחף" ועמום, והעובדת אינה מקיימת קשרים בין-אישיים חזקים עם עובדות אחרות בארגון (ליבנת ואלמוג-בר, 2018). בכך, העובדות ממלאות שני תפקידים: הן אחראיות לקשר הטיפולי ומהוות "קו חזית" בארגון, ונוסף על כך הן מבצעות פעמים רבות תפקידי ניהול רוחביים ועומדות בקשר ישיר עם מנהלת הארגון. על כן הן נתונות במאמץ מתמיד לאזן בין צורכי המערכת לבין צורכי המטופלות. ניתן לשער כי בארגונים פמיניסטיים ובארגונים שהמרווינות עבדו בהם, שרובם קטנים יותר מארגונים אחרים בחברה האזרחית, תפקיד העובדת הסוציאלית כ"צינור" הופך משמעותי יותר; רבות מהמרווינות היו העובדות הסוציאליות היחידות במסגרת או בארגון, ובכך גדלה תחושת השחיקה והבדידות.

נראה שהחיבור, על כל סוגיו, מהווה אסטרטגיית התמודדות עם תחושות הבדידות והשחיקה. בספרות ניתן לזהות כמה הסברים לאסטרטגיה זו. ראשית, מקצועות הטיפול נחשבים למקצועות "נשיים" בהבניות החברתיות, הנבחרים ממניעים פנימיים ולמען סיפוק רגשי, ולא ממניעים הנחשבים "גבריים" דוגמת אינטרסים עצמיים או שאיפה לרווח (England & Folbre, 1999). בהתאם לכך, לפי התפיסה החברתית הרווחת, התגמול שנשים העוסקות במקצועות הטיפול מקבלות אינו השכר, אלא הכרת התודה של המטופלים והסיפוק שהן שואבות בעבודה הטיפולית (דגן-בוזגלו וחסון, 2011). כמו כן, פרסטון (Preston, 1990) מצאה כי אחת מהסיבות לייצוג היתר של נשים בארגוני החברה האזרחית היא "אפקט הפיצוי": הארגונים מעניקים תגמול רגשי על המהות העבודה, אך משלמים שכר נמוך ותנאים נלווים בעייתיים.

מן האמור לעיל נראה כי עבודת נשים טיפולית בארגונים במגזר השלישי בכלל, ובארגונים פמיניסטיים בפרט, נתפסת כהמשך הטבעי לתפקידי המגדר המקובלים בחברה: עבודת הדאגה והטיפול בבית. כפי שעבודות אלו נתפסות בעיני החברה כ"שקופות", משום שאינן מקבלות הכרה חברתית או כלכלית (קפלן וכרכבי סבאח, 2017), כך גם העבודה הטיפולית של נשים אינה מקבלת את ההכרה הכלכלית או החברתית הראויה לה. מכאן שיש לשאול אם הארגונים הפמיניסטיים מצליחים לקרוא תיגר על חלוקות התפקידים המגדריות.

הממצאים מראים כי אסטרטגיית ההתמודדות המסייעת לעובדות להתגבר על הקשיים בארגונים הפמיניסטיים היא תחושת החיבור. בהיבט זה היא מהווה ביטוי נוסף להסללה המגדרית, ולפיה הסיפוק הערכי שנותנת עבודת הטיפול אמור להוות תגמול משמעותי, גם אם אינו מלווה בשכר גבוה ובתנאי העבודה. נושא זה, כפי שתואר בפרק הממצאים, ייצר בקרב חלק מהעובדות אכזבה ותסכול, ובעיקר תחושה שהן "שקופות": ציפיתן הייתה כי העבודה בארגון פמיניסטי תהיה שונה מעבודה בארגונים אחרים במגזר השלישי, דווקא מפני שארגונים אלו אמורים לערער על תפקידי המגדר.

הרובד השני שהעובדת נפגשת עימו ומשפיע על חוויית התעסוקה שלה הוא הארגון עצמו, המבנה שלו, והיחסים הבין-אישיים המתנהלים בו. סקירת הספרות העלתה כי אין מודל אחד למבנה הארגוני הפמיניסטי (Morgen, 1995; Martin, 1990, 2013; Hyde, 1987, 2018), ואכן גם במחקר הנוכחי זוהו הגדרות ומבנים שונים של ארגונים, ואלה נעו על רצף שבין היררכיה "ברורה" לבין היררכיה "מטושטשת". בהתאמה למחקר העוסק בארגונים פמיניסטיים (Ashcraft, 2001; Mendez & Wolf, 2001), במקרים רבים העובדות נתקלו באתגרים ובקשיים הקשורים במבנה הארגון, ובהם ניסיון להסתיר את ההיררכיה הקיימת, תחושת כוחניות מצד ההנהלה, ועמימות בנוגע לשקיפות בקבלת ההחלטות.

עוד אתגר מרכזי הוא הקושי לממש ערכים ועקרונות פמיניסטיים במבנה הארגוני וביחסים הבין-אישיים: רוב העובדות חוו פער בין האמירה או הערכים הגלויים של הארגון לבין התנהלותו בפועל – למשל בדרכי קבלת ההחלטות, ביחס לעובדות ועוד. ממצאים אלה מחזקים ממצאים קודמים על חוויית התעסוקה של נשים העובדות במגזר השלישי בכלל (ליבנת ואלמוג-בר, 2018), ובארגונים פמיניסטיים בפרט (Riger, 1994; Freeman, 1973; Thomas, 1999). למשל, חוסר ההלימה בין האמירה הגלויה להתנהלות בפועל נחווה על ידי העובדות כגורם לתסכול, בלבול, קושי ושחיקה. אפשר להניח כי העובדה שהארגון פועל על פי עקרונות פמיניסטיים, ובמהותו דואג להעצמה נשית של לקוחות הארגון, הגדילה את תחושת התסכול של המרואיינות כשהן עצמן חשו שאינן מועצמות כעובדות, אלא דווקא מוחלשות. בהקשר זה נמצא כי ליחסים האישיים עם המנהלת היתה חשיבות גדולה בעיצוב חוויית התעסוקה של העובדות, והשפעה מרכזית בביטוי המסרים הפמיניסטיים של הארגון. ראוי לציין כי אף שהמחקר התמקד בעובדות הסוציאליות בדרג הביניים בארגונים, רבים מהממצאים, ואף מהאתגרים, רלוונטיים גם לדרג הניהול.

את חוסר ההלימה בין האמירה הגלויה לבין ההתנהלות בפועל אפשר להסביר במורכבות הכרוכה בפעולה של הארגונים הפמיניסטיים בתוך חברה פטריארכלית, חברה שבה המאבקים הפמיניסטיים נתפסים חשובים פחות, גם ברמת החקיקה והמימון (שטרליכמן, 2018). ואכן, המרואיינות סיפרו כי העשייה היום-יומית שלהן אינה מתקבלת בעין יפה בחברה. חוסר הקבלה התבטא גם בסביבה האישית שלהן, שבה פעמים רבות הן אינן מובנות, וגם בסביבה המקצועית: כדי להשתלב בעבודה מול נשות מקצוע אחרות הן נאלצו "לטשטש" את הזהות הפמיניסטית שלהן ו"לדבר בשתי שפות": לתרגם את העשייה שלהן לשפת השיח המקצועי

המסורתית (כהגדרתה של איל-לובלינג, 2014). ביטוי לכך היה גם בעובדה שהעובדות עצמן לא המשיגו לרוב את העבודה שלהן כביטוי לגישות פמיניסטיות, אלא כ"עבודה עם נשים".

בהמשך לכך, תחושת חוסר הקבלה והלגיטימציה החברתית נגעה לא רק בחוויה האישית והמקצועית של העובדות הסוציאליות, אלא גם במציאות הארגונית שהן עובדות בה. העובדות סיפרו כי חסם מרכזי העומד בפני הארגון בניסיון להוות אלטרנטיבה הוא גיוס המשאבים, בדומה לארגונים אחרים במגזר השלישי ובחברה האזרחית (Frumkin, 2002). ובמציאות חברתית שאינה מקבלת ואינה אוהדת מאבקים פמיניסטיים, ארגונים פמיניסטיים מתקשים יותר מארגוני מגזר שלישי אחרים – הן ממשלתיים הן פרטיים – לגייס כספים. רוב הארגונים הפמיניסטיים התנהלו במצב הישרדותי, כך שהעובדות חשו שלא עומדים לרשותן המשאבים הדרושים ליישום הפרקטיקות הארגוניות הפמיניסטיות, ובעקבות כך חוו תסכול וחוסר יציבות תעסוקתית. זאת ועוד, השפעותיו של תהליך ה-NGOization בהתארגנויות פמיניסטיות, המיסוד של העשייה הפמיניסטית והצורך לקבל מימון מתורמים פרטיים או מהמדינה, צמצם את היכולת לממש פרקטיקות פמיניסטיות (Hodzic, 2014). מצב זה התבטא בממצאי המחקר הן במבנה הארגוני הן בעבודה עם המטופלות, ובסופו של דבר יצר פער וחוסר הלימה בין המסרים של הארגון לבין מה שהתרחש בפועל. פער זה השפיע מאוד על חוויית התעסוקה של העובדות הסוציאליות.

ברובד הטיפולי, ממצאי המחקר מעידים כי לפרקטיקות העבודה הסוציאלית הפמיניסטית שהעובדות נוקטות יש קשר הדוק למבנה הארגוני ולחוויה של העובדות בארגון עצמו וביחסים הבין-אישיים בצוות. בעבודה המקצועית של העובדות ניתן לזהות כמה פרקטיקות חוזרות, ואת הדילמות שהן מעלות: הצבת גבולות גמישים, ניסיון לצמצם את יחסי הכוח בטיפול, חשיפה עצמית, היעדר שיפוטיות ועבודה מתוך הקשר פוליטי. פרקטיקות אלו, בדומה למתואר בספרות, מבוססות על עמדה ביקורתית כלפי העבודה הסוציאלית המסורתית (וייס, 2005). ממצאי המחקר מורים כי עובדה זאת מוסיפה עוד מורכבות לחוויה של העובדות הסוציאלית בארגונים: גישתן המקצועית שונה במקרים רבים מזו של חברותיהן למקצוע, ויתרה מזאת, היא מציבה אותן בעמדה ביקורתית כלפי העבודה הסוציאלית המסורתית. נושא זה התבטא הן בקשיים שמתעוררים במפגש עם הסביבה – הן המקצועית הן האישית.

היבט נוסף בהקשר של פרקטיקות העבודה הוא "התהליך המקביל" שהעובדות מזהות בין המבנה הארגוני לבין פרקטיקות הפעולה עם המטופלות. ממצא זה תואם ממצאים קודמים ממחקרים על ארגונים בתחום העבודה הסוציאלית, ולפיהם מתקיים בהם אפקט "חלחול": מאפיינים של הארגון משפיעים על המטופלים בעת קבלת השירותים (Crook, 2002; Gutierrez et al., 1995; Schmid & Bar-Nir, 2001). למשל, פעמים רבות נאמר כי השימוש בחשיפה עצמית ככלי המערער על יחסי הכוחות היה עיקרון טיפולי שנחווה קודם במערכת היחסים עם המנהלת. במקרים מסוימים הלמידה התרחשה בתהליך הפוך, "מלמטה למעלה", ובו העובדת נוקטת פרקטיקות מקצועיות, והן הופכות למאפיינים בארגון

הפמיניסטי. כך למשל, ההחלטה המקצועית של הארגון לתת לגיטימציה לביטוי רגשי של העובדות הסוציאליות כדי להציב בפני המטופלות מודל למערכות יחסים תקינות, הפכה למאפיין ארגוני בפני עצמו: לגיטימציה לביטוי רגשי בתוך הצוות. יש לציין כי התהליכים הם מעגליים במידה רבה, וקשה לקבוע אם הדברים החלו בפרקטיקות המקצועיות או במאפייני הארגון עצמו.

נקודה חשובה נוספת שעלתה בהקשר זה היא כי בארגונים רבים העובדות הסוציאליות חשו כי כדי שיוכלו לממש פרקטיקות מקצועיות ביקורתיות הארגון עצמו חייב להתנהל בצורה "לא מסורתית". למשל, כדי לעבוד בצורה פמיניסטית על פי צרכי הנשים, העובדת הסוציאלית עצמה צריכה להרגיש כי היא מקבלת אוטונומיה וגמישות ארגונית.

מגבלות המחקר

למחקר הנוכחי יש כמה מגבלות, ונציין כאן את העיקרית שבהן: מדגם קטן – 15 עובדות סוציאליות ב-14 ארגונים שונים – שאינו מייצג את כלל הארגונים הפמיניסטיים בישראל שמועסקות בהם עובדות סוציאליות.

זאת ועוד, על אף המאמץ שהושקע בתהליך בחירת המרואיינות, היה קושי להגיע למגוון רחב של ארגונים העונים על מאפייני אוכלוסיית המחקר, למשל ארגונים בחברה הערבית או החרדית, כך שאין במדגם משום ייצוג נאמן של הארגונים השונים.

תובנות והמלצות למחקרי המשך

מהמחקר עולות כמה תובנות והמלצות לפרקטיקה של עובדות סוציאליות בארגונים פמיניסטיים. עובדות אלה נמצאות בחזית הטיפול בנשים בסיכון ובשוליים בישראל, ובמחקר נמצא כי ככל שהסביבה הארגונית מאופיינת בעקרונות פמיניסטיים והם מתקיימים בה הלכה למעשה, כך קל יותר לעובדות לנקוט פרקטיקות מקצועיות פמיניסטיות המקדמות אוכלוסייה זו.

מיקומה ואחריותה של העובדת הסוציאלית בארגון מחזקים את הצורך בהתבוננות ייחודית בחויית התעסוקה שלה, ומדגישים את החשיבות שבהשקעה המקצועית והאישית בעובדות הסוציאליות בארגונים במגזר השלישי בכלל ובארגונים הפמיניסטיים בפרט. מתוך כך, יש להעמיק ולחקור חוויה זו בדרכים נוספות, בין שבאמצעות התמקדות בארגונים נוספים, בין שבאמצעות התמקדות באחד הרבדים: האישי, הארגוני או המקצועי. מחקר המשך נוסף יכול להיות, למשל, מחקר השוואתי המשווה בין חוויותיהן של נשים בדרגות שונות בארגון, במטרה לברר את ההשפעות השונות של ההגדרות והמיקום בארגון. מחקר אחר יוכל להשוות

בין ארגונים פמיניסטיים בחברה האזרחית ובמגזר השלישי לבין ארגונים אחרים במגזר השלישי, וכך לחדד את הייחודיות שבעבודה בארגונים הפמיניסטיים.

סיכום

מחקר זה התמקד באוכלוסייה שזכתה להתייחסות מועטה בספרות המחקר: העובדות הסוציאליות בארגונים הפמיניסטיים – ארגונים שהפכו בשנים האחרונות לגורם מרכזי בטיפול בנשים ובנערות בסיכון בישראל. המחקר מוסיף ממצאים חדשים בדבר חוויות התעסוקה של העובדות, ופרקטיקות העבודה שלהן בהקשר הארגוני. מן הראיונות עם העובדות הסוציאליות עולה כי העבודה בארגונים הפמיניסטיים נושאת איתה לא רק את המורכבויות של עבודה בארגוני החברה האזרחית, אלא גם את המאפיינים הייחודיים של ארגונים פמיניסטיים, הנאלצים להיאבק על עקרונותיהם בתוך המציאות החברתית המורכבת בישראל, ונמצאים לרוב במצב של הישרדות. העובדות הסוציאליות, המהוות "צינור" במבנה הארגוני, נושאות באחריות רבה בתחומים שונים בארגון, ולעיתים רבות אינן זוכות להערכה מקצועית או לתגמול כספי הולם על עבודתן, סובלות מבידודת אישית ומקצועית ומשחיקה.

מקורות

- אברמוביץ, ד' (2008). **ארגונים פמיניסטיים יהודים ויהודים-פלסטינים בישראל: מאפיינים ומגמות**. קרן הינריך בל.
- איל-לובלינג, ר' (2014). **"שתי שפות את מדברת": תיעוד והמשגה של פרקטיקה פמיניסטית בעבודה סוציאלית** (עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך). אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- איל-לובלינג, ר', וקרומר-נבו, מ' (2017). עבודה סוציאלית פמיניסטית: פרקטיקה ותיאוריה של פרקטיקה. **חברה ורווחה**, לז, 725–752.
- דגן-בוזגלו, נ' וחסון, י' (2011). **מחיר הטיפול: דוח על נשים בעבודות הטיפול בישראל**. מרכז אדוה.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2021). **הכנסות והוצאות מלכ"רים 2018–2020**. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- הקר, ד', לביא-אגיא, מ' וקרומר-נבו, מ' (2014). הזמנה לדיון במתודולוגיות מחקר פמיניסטיות. בתוך מ' קרומר-נבו, מ' לביא-אגיא וד' הקר (עורכות), **מתודולוגיות מחקר פמיניסטיות** (עמ' 7–31). הקיבוץ המאוחד.
- הרצוג, ח' (2006). בין שביל הדשא ושביל החצץ: נשים, פוליטיקה והחברה האזרחית. **תרבות דמוקרטית**, 10, 191–214.

ובר, מ' (1993). ביוקרטיה. בתוך ד' רוט-הלר ונ' נוה (עורכים), **היחיד והסדר החברתי** (עמ' 222–229). עם עובד.

וייס, ג' (2005). העבודה הסוציאלית בראי הביקורת. **חברה ורווחה, כה**, 249–281.

כץ, ח' ויוגב-קרן, ה' (2013). **שוק העבודה של המגזר השלישי בישראל: נתונים ומגמות 2009–2000**. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

ליבלך, ע, תובל-משיח, ר' וזילבר, ת' (2010). בין השלם לחלקיו ובין תוכן לצורה. בתוך ל' קסן ומ' קרומר-נבו (עורכות), **ניתוח נתונים במחקר איכותני** (עמ' 21–43). אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

ליבנת, ע' ואלמוג-בר, מ' (2018). "המון חופש, אבל גם המון בלגן והמון חוסר ידע": חוויית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל. **חברה ורווחה, לח**, 67–96.

מנדלר, ד' וכרזים, מ' (2005). **מטפלים ומדריכים במסגרות דיור, תעסוקה מוגנת ויום שהות ארוך לאנשים עם פיגור שכלי: מאפיינים, תפיסות תפקיד ושביעות רצון מעבודה**. ג'וינט מכון ברוקדייל.

סמברא, ג' ויעקבי-הורוביץ, מ' (2010). **מחפש/ת משמעות: הסבה למגזר השלישי – מדריך למתעניינת/ת**. שיתופים לקידום החברה האזרחית.

פז-פוקס, א' ושלוסברג, ע' (2010). מה שומר על השומרות? עובדים סוציאליים בעידן של הפרטה. **ביטחון סוציאלי, 90**, 221–257.

פלד, ע' וקרומר-נבו, מ' (2012). עבודה סוציאלית פמיניסטית. בתוך מ' חובב, א' לונטל וי' קטן (עורכים), **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 479–505). הקיבוץ המאוחד.

קפלן, ע' וכרכבי סבאח, מ' (2017). **עבודות שקופות בישראל: דוח מחקר למוסד לביטוח לאומי**. מכון ון ליר.

קרומר-נבו, מ' וקומס, מ' (2012). הצטלבות מיקומי שוליים: מסגרת מושגית לפרקטיקה של עבודה סוציאלית פמיניסטית עם נערות. **חברה ורווחה, לב**, 347–374.

שטרייכמן, נ' (2018). **הישגי העבר וכיוונים עתידיים של ארגוני נשים וארגונים פמיניסטיים בישראל**. קרן דפנה ו-NCJW.

שקדי, א' (2003). **מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תאוריה ויישום**. רמות.

ששון-לוי, א' ומשגב, ח' (2017). חקר מגדר בישראל בתחילת המאה-21: בין נאו-ליברליזם לבין נאו-קולוניאליזם. **מגמות, ענא**, 165–206.

Almog-Bar, M., & Ajzenstadt, M. (2010). Women, welfare and civil society organization: Creating an alternative women's welfare sphere in Israel. *Social Policy & Administration*, 44(6), 673–688.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2010.00737.x>

- Ashcraft, K. L. (2001). Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1301–1322.
<https://doi.org/10.2307/3069402>
- Baines, D. (2010). “If we don’t get back to where we were before”: Working in the restructured non-profit social service. *British Journal of Social Work*, 40, 928–945. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcn176>
- Baines, D., Charlesworth, S., & Cunningham, I. (2014). Fragmented outcomes: International comparisons of gender, managerialism and union strategies in the nonprofit sector. *Journal of Industrial Relations*, 56(1), 24–42.
<https://doi.org/10.1177/0022185613498664>
- Berkovitch, N., & Kemp, A. (2010). Economic empowerment of women’ as a global project: Economic rights in the neo-liberal era. In D. Bergoffen, P. R. Gilbert, T. Harvey, & C. L. McNeely (Eds.), *Confronting global gender justice: Women's lives, human rights* (pp 158–179). Routledge.
- Bracken, S. J. (2011). Understanding program planning theory and practice in a feminist community-based organization. *Adult Education Quarterly*, 61(2), 121–138. <https://doi.org/10.1177/0741713610380446>
- Brown L. S., & Walker, L. E. A. (1990). Feminist therapy perspectives on self-disclosure. In G. Stricker & M. Fisher (Eds.), *Self-Disclosure in the therapeutic* (pp. 135–154). Springer.
- Crook, W. P. (2002). Trickle-down bureaucracy: Does the organization affect client responses to programs? *Administration in Social Work*, 26(1), 37–59.
https://doi.org/10.1300/j147v26n01_03
- Deitch, C. (2007). *Laboring in the vineyard of the women’s movement: Feminist organizations as workplaces*. Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, TBA.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed). Sage Publications. <https://doi.org/10.1108/03090560610681050>
- England, P., & Folbre, N. (1999). The cost of caring. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 39–51.
<https://doi.org/10.1177/000271629956100103>
- English, L. M., & Peters, N. (2012). Transformative learning in nonprofit organizations: A feminist interpretive inquiry. *Adult Education Quarterly*, 62(2), 103–119. <https://doi.org/10.1177/0741713610392771>
- Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Temple University Press.

- Freeman, J. (1973). The tyranny of structurelessness. *Berkley Journal of Sociology*, 17, 151–164. <http://www.jstor.org/stable/41035187>
- Frumkin, P. (2002). *On being nonprofit*. Harvard University Press.
- Gutierrez, L., Glen Maye, L. & DeLois, K. (1995). The organizational context of empowerment practice: Implications for social work administration. *Social Work*, 40(2), 249–258. <https://doi.org/10.1093/sw/40.2.249>
- Herzog, H. (2011). NGOization of the Israeli feminist movement: Depoliticizing or redefining Political Spaces? In G. Ben-Porat & B. S. Turner (Eds.), *The contradictions of Israeli citizenship land, religion and state* (pp. 158–179). Routledge.
- Hodžic, S. (2014). Feminist bastards: Toward a posthumanist critique of NGOization. In V. Bernal & I. Grewal (Eds.), *Theorizing NGOs: States, feminisms, and neoliberalism* (pp. 221–247). Duke University Press. <https://doi.org/10.1515/9780822377191-011>
- Hyde, C. A. (1987). *Feminist social movement organizations: The construction of an ideal type*. Paper presented at the 1987 ASA Annual Meeting. Sex and Gender Session.
- Hyde, C. A. (2018). Charisma, collectives, and commitment: Hybrid authority in radical feminist social movement organizations. *Social Movement Studies*, 17(4), 424–436. <https://doi.org/10.1080/14742837.2018.1457519>
- Jad, I. (2007). NGOs: Between buzzwords and social movements. *Development in Practice*, 17(4–5), 622–629. <http://www.jstor.org/stable/25548261>
- Kim, S. H. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 231–241. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173>
- Kosny, A., & MacEachen, E. (2010). Gendered, invisible work in non-profit social service organizations: Implications for worker health and safety. *Gender, Work & Organization*, 17(4), 359–380. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00460.x>
- Maier, S. L. (2008). Are rape crisis centers feminist organizations? *Feminist Criminology*, 3(2), 82–100. <https://doi.org/10.1177/1557085107310623>
- Martin, P. (1990) Rethinking feminist organizations. *Gender and Society*, 4(2), 182–206. Sage Publications. <https://doi.org/10.1177/089124390004002004>
- Martin, P. (2013). Sociologists for women in society: A Feminist bureaucracy? *Gender & Society*, 27(3), 281–293. <https://doi.org/10.1177/0891243213481263>

- Mendez, B. J., & Wolf, D. (2001). Where feminist theory meets feminist practice: Border-crossing in a transnational academic feminist organization. *Organization*, 8(4), 723–750. <https://doi.org/10.1177/135050840184007>
- Mirvis, P. H., & Hackett, E. J. (1983). Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, 106(4), 3–12.
- Morgan, R. (1970). *Sisterhood is powerful: An anthology of writings from the women's liberation movement*. Vintage.
- Morgen, S. (1995). It was the best of times, it was the worst of times: Emotional discourse in the work cultures of feminist health clinics. In M. Ferree & P. Martin. (Eds.), *Feminist organizations* (234–247). Temple University Press.
- Netting, F. E., & Bailey, D. (2020). Alternative agencies and feminist organizations: Building on the legacy of Felice Davidson Perlmutter. *Journal of Health and Human Services Administration*, 43(3), 239–267. <https://www.jstor.org/stable/27202911>
- North, C. S., Pollio, D. E., Perron, B., Eyrich, K. M., & Spitznagel, E. L. (2005). The role of organizational characteristics in determining patterns of utilization of services for substance abuse, mental health, and shelter by homeless people. *Journal of Drug Issues*, 35(3), 575–591. <https://doi.org/10.1177/002204260503500309>
- Payne, M. (1997). *Modern social work theory* (3rd ed.). Lyceum Books.
- Preston, A. E. (1990). Women in the white-collar nonprofit sector: The best option or the only option? *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 560–568. <https://doi.org/10.2307/2109595>
- Quinones, M. A., Ford, J. K., & Teachout M. S. (1995). *The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review*. *Personnel Psychology*, 48(4), 887–910. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x>
- Riger, S. (1994). Challenges of success: Stages of growth in feminist organizations. *Feminist Studies*, 20, 275–300. <https://doi.org/10.2307/3178153>
- Rothschild-Whitt, J. (1979). The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, 44, 509–527. <https://doi.org/10.2307/2094585>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/bf01397770>

- Schmid, H., & Bar-Nir, D. (2001) The relationship between organizational properties and service effectiveness in residential boarding school. *Children and Youth Services Review*, 23(3), 243–271.
[https://doi.org/10.1016/S0190-7409\(01\)00135-9](https://doi.org/10.1016/S0190-7409(01)00135-9)
- Scott, W. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30, 1–21.
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110644>
- Steen, J. A. (2010). An exploratory study of the relationship between child protection system stressors and case outputs. *Administration in Social Work*, 35(1), 46–59, <https://doi.org/10.1080/03643107.2011.533620>
- Thomas, J. (1999). “Everything about as is feminist”: The significance of ideology in organizational change. *Gender & Society*, 13(1), 101–119.
<https://doi.org/10.1177/089124399013001006>
- Tremblay, D. G. (2012). Work–family balance: Is the social economy sector more supportive... and is this because of its more democratic management? *Review of Social Economy*, 70(2), 200–232.
<https://doi.org/10.1080/00346764.2011.632324>
- Turner, S. G., & Maschi, T. M. (2015). Feminist and empowerment theory and social work practice. *Journal of Social Work Practice*, 29(2), 151–162.
<https://doi.org/10.1080/02650533.2014.941282>
- Yoo, J., Brooks, D., & Patti, R. (2007). Organizational constructs as predictors of effectiveness in child welfare interventions. *Child Welfare*, 86(1), 53–78.
<http://www.jstor.org/stable/45400382>
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254. <https://doi.org/10.2307/3069294>