

קריירה << האתיקאי

על שיוויון וסבלנות

מדוע נדאי לדבוק באפליה מתקנות גם במקרים בהם יעילותה המיידית מוטלת בספק

מאת ד"ר נחום טורצקי

1 חודש שעבר הצדקת הערפה מתקנת לטובת נשים בתחום התעסוקה ובארץ מן כללי. לדעתי, אפליה מתקנת זו אינה יותר ממס שפתיים או ניסיון להוות פוליטיקלי קורקט, מאחר וברמה הרגשית וברמה החברתית, ובמיוחד בעולם העסקי, המסקיום ממשיך להתקיים והוא אף מתגבר. בנוסף, לפחות על פי הניסיון לשפר את מצב האפרורימריקאים בארה"ב על ידי אפליה מתקנת, נראה שהעלות של הערפה מתקנת אינה מצדיקה את הרווח שהיא מניבה. אם כך, מה הטעם בלהמשיך להפעיל ולתמוך בה? ראשית, ברצוני להתייחס לשימוש במונח "פוליטיקלי קורקט". בארה"ב, המקום בו הוט" בע הביטוי, להיות פוליטיקלי קורקט משמע להתנהג תוך התחשבות באינטרסים וברגישויות של הקבוצות השונות בקהילה, וליישם את האדיטורס הציבורי באופן פרטני ויומיומי. לצערי, בישראל של היום למונחים "פוליטיקה" ו"פוליטי" יצא שם רע שקשור לחוסר הוגנות ואי רגישות לאינטרס הציבורי. לפיכך, בדרגון הישראלי קיבל הביטוי "פוליטיקלי קורקט", כפי שער לה גם משאלתך, משמעות שאינה נאמנה לרוח המקור, שהיא שימוש שגוי ולא הוגן במונח. לגבי שאלתך, נכון שיש מחקרים המצביעים על כך שמאז תחילת הפעלת מדיניות ההעדפה המתקנת כלפי האוכלוסייה האפרורימריקאית בשנות השבעים של המאה הקודמת לא חל שיפור ניכר במצבה. למעשה, יש ראיות המצביעות על הרעה במצבה הסוציאקונומי של קהילה זו. עם זאת, אינני חושב שמסקנתך – שהוצאות אינן מצדיקות את העלות – היא הכרחית. ראשית, ההעדפה המתקנת שיפרה ללא ספק את חייהם של מספר לא מבוטל של אפרורימריקאים. שנית, המצב הנוכחי הקשה בו נמצאת אוכלוסייה זו יכול להיות גם ראיה למסקנה שונה, סבירה יותר מוז שהצעת: שהעדפה מתקנת אינה מספיקה על מנת לתקן את העוול שנגרם לה. ברומה, העדפה מתקנת לטובת נשים אינה מספיקה על מנת לת-

קן את העוול שנגרם לנשים בעולם העסקים ובכך לל. ברור שיש צורך לנקוט באמצעים נוספים. בעולם העסקים, למשל, יש לדאוג ליצירת מקור מות עבודה יותר ידידותיים לנשים, להתחשב בתפקידן כאמהות, להשוות את שכרן וקידומן לאלו של גברים, ועוד אמצעים רבים.

בשני המקרים של אפליה ואי צדק, כנגד נשים וכנגד אפרורימריקאים בארה"ב, העוול שנגרם על ידי אפלייתם לרעה נמשך דורות רבים. אין לצפות שבמשך דור או שניים ישתנו הערכים הסקיסטיים והגזעניים וייתוקן העוול. צריך אורך רוח וזמן רב על מנת להתגשים את הציפייה לשוויון הודמנויות ולחברה צודקת יותר.

יחד עם זאת, חוסר הסבלנות שאתה מביע הוא מאוד מובן. אנחנו חיים בתקופה בה סיפוק רורו חים מיידיים הם המדד היחיד להצדקתה והערכי תה של כל השקעה. אך גם בעולם העסקים המהיר, ובמיוחד כאשר מדובר בעיצוב מחדש של נורמות ואופי החברה, השיקולים לטווח הארוך הם חשובים לא פחות, ואולי אפילו יותר, מרווחים לטווח הקצר. בעולם העסקים המערבי רווחת הגישה לפיה הובה על כל תאגיד לקחת אחריות חברתית: כלר מר להיות רגיש להשפעות של פעולות התאגיד על הסביבה בה הוא פועל. הניסיון כפועל מראה שעל אף שתאגידים שלקחו אחריות חברתית על נזקים שהם גרמו הפסידו בטווח הקצר, לקיחת אחריות זו הניבה רווחים בטווח הארוך. לפיכך, סביר להניח שתאגידים שיפיעו לו בשקיפות ובפומבי על מנת לשפר את תנאי התעסוקה של נשים עלולים להפסיד בטווח הקצר (בגלל שינויים מבניים, למשל), אולם הם ירוויחו בגדול בטווח הארוך – בסופו של עניין הרי הנשים שירוויחו משיפורים אלה הן חלק נכבד מציבור הצרכנים שיכולת הקנייה שלו תגדל. הטעם בתמיכה ובמימוש ההעדפה המתקנת לא צריך להיות מותנה רק ברווחים בטווח הקצר, אלא גם ברווחים כלכליים וחברתיים בטווח הארוך. על מנת לממש רווחים אלה יש, לדעתי, לפי עול בשקיפות, בהוגנות ובתיאום בין הרבה צעדים קטנים הנעשים ככיוונים שונים. רק כך נוכל לתקן את העוול שקיים במציאות שלנו ולהוריש לבאים אחרינו עולם קצת יותר טוב וצדק. אינני מאמין שבאפשרותנו לתכנן ולהוציא לפועל תכנית שתוך זמן קצר תביא למצב אידיאלי של שוויון בין המינים בחברה בכלל ובער לם העסקים בפרט, כמו שאינני חושב שביכולתנו להביא את השוק למצב של איזון מושלם (Pareto optimality). ובכל זאת, אני חושב שיש לנו את החובה הכלכלית והמוסרית לעשות כל שביכולתנו כדי לזהר לקרב לכך. ■

הכותב הוא מרצה לפילוסופיה, אתיקה ומגדוד באוניברסיטת תל אביב ובמכללת ספיר, וחבר שבייל ישראל (וזו, העוסק בקידום האתיקה והקוד האתי בעסקים)

תנ"ית



השנים

מי אני, איפה הייתי ולאן אני מתקדם? תכנית שלוש השנים

תצלום: אייל טואג

קורות חיים

יעל קסן: בת 38, נולדה בהרצליה, מתגוררת בכפר סבא

השכלה: תואר ראשון בניהול ושיווק במכללה למנהל, תואר שני במנהל עסקים באוניברסיטת בר אילן

מסלול: 1988 דיילת קרקע ואוויר בארץ

1993 אחראית משמרת צוות דיילות קרקע של בריטיש איירווייס בנתבי

1994 מנהלת שיווק בבריטיש איירווייס ישראל

2001 אחראית מחלקת האינטרנט העסקי (B2B) באזור מזרח אירופה והמזרח התיכון ובאזור אמריקה הלטינית והאיים הקאריביים של בריטיש איירווייס

2003 מנהלת המכירות של בריטיש איירווייס ישראל

2003 המנהלת המסחרית של בריטיש איירווייס ישראל

חברת ההנהלה של לשכת המסחר ישראל בריטניה

חברה בפאנל חברות התעופה הזרות בישראל

מצב משפחתי: נשואה למרסלו ואם לנני, בת 7 חודשים

פנאי: אילן היו יותר מ-24 שעות ביממה, הייתי שוהה ועוברת קורס מצנחי רחיפה

המידען קווים לדמותו

מתי ואיך להשתמש בשירותי מידענות ולמה בכל זאת כדאי גם לדעת לחפש לבד

חשמלאי בשביל להחליף נורה. שירותי מידענות נועדו לביצוע משימות מורכבות ורחבות היקף של איתור ועיבוד מידע, עבור מקרים בהם תוצאות החיפוש הלא מקצועי אינן מספיקות, או שהן לא מצדיקות את בזבוז זמנם היקר של אנשי שיווק, מהנדסים, מנהלים וכו'. חברות רבות במשק מעסיקות מידענים כעובדים מן המניין, בעוד שאחד

רות דוכשות שירותי מידענות מספקים חיצוניים. בעבודה מול מידענים מומלץ מאוד לודא באמצעות תדריך בכתב ובעל פה שהמידען מבין בדיוק וק מהו המידע המבוקש ומה היקף המשימה. במידת האפשר, רצוי גם להסביר למידען באילו פעולות או החלטות אמור תוצר המשימה לתמוך.

כדאי מאוד גם לצייד אותו במגוונים ובהגדרות הלוקחים מהזדגון הרלוונטי, טי, בחומר רקע מקצועי ובמידע מודרי עיני קיים שיקלו עליו את החיפוש. קשה להפריז בחשיבות התדריך הראי שוני. מידען שלא מתוודך כיאות הוא

כמו ספינה בלי הגה – תוכלו לשוב עמה כאוות נפשכם, אבל לא תגיעו בעזרתה לאן שרציתם. כמו כן, חשוב להסכים מראש על מסגרת התקציב לביצוע המשימה, על לוח הזמנים ועל הפורמט שבו יוגש החומר. בעבודה ארוכת טווח מומלץ לשמור על קשר קבוע עם המידען ולקבל ממנו תוצאות ביניים כדי לוודא שאתם בכיוון הנכון.

יואב גזום

ידען, או בלועזית Specialist Information, הוא אדם המתמחה באי-תור מקורות מידע, עיבוד המידע, גי-הולו והפצתו. ברשת, המידען המנוסה יכול למצוא מידע הרבה יותר מהר מהאדם הממוצע. הוא גם מוצא מידע שרוב האנשים לא יצ-ליחו למצוא, מפריד בייעולות רבה יותר בין מידע רלוונטי ובעל ערך לבין מידע שאינו כזה, ומסוגל למצוא טוב יר-תר את תוצאות החיפוש שלו על מנת למצוא פריטי מידע נוספים.

המידען המנוסה מסוגל להעריך במי-יומנות את אמינות המידע המתקבל בזכות היכ-רותו עם אופי המקורות ברשת, והוא עורך מהר וטוב יותר פריטי מידע רבים על מנת לקבל תר-צד מודיעיני. כמו כן, בהרבה מקרים יכול המידע-ען להשתמש במקורות מידע בתשלום, ברשת או מחוצה לה, שלגולש הממוצע אין גישה אליו. או למה לטרוח ללמוד לחפש לבד? ממש מאותה הסיבה שלא הייתם רוצים להודק לשירותיו של

חומלץ מאוד לודא שהמידען מבין מהו היקף המשימה



רכבת מאוד. במקרה כזה מלווה תהליך החיפוש בתחושה של חוסר ודאות, ולעיתים גם בלחץ כלכלי למצוא פרנסה וברגישות יתר לביקורת. לעיתים קיימת גם פגיעה זמנית בדימוי העצמי ובתחושת הביטחון של המנהל ביכולותיו. בהגיד עו לראיון עבודה, מנהל מסוג זה יהיה רגיש יר-תר לאמירות ביקורתיות כלפי תפקידיו בעבר, ויהיה לו קשה יותר לענות לשאלות "קשות" או מתריסות, אישיות ומקצועיות כאחד, הנהוגות לעיתים בתהליכי קבלה למקום עבודה.

מנהל הנמצא בזמן החיפוש מחוץ לשוק העי-בודה צריך לחשב עד כמה הוא יכול להרשות לעצמו להיות בדרך בבחירת תפקידו הניהולי הבא. משתנה נוסף שצריך מנהל כזה לקחת בחשבון הוא פרק הזמן בו הוא נמצא מחוץ למע-גל העבודה. לפעמים יהיה זה נכון מבחינתו להד-תפשר ולקחת תפקיד שאינו עונה על כל ציפיותיו ותוכניותיו. משתנה מלחיץ נוסף הוא הלחץ החברתי-משפחתי שאינו מקל על המנהל המחפש, גם אם הוא לא מופעל כלפיו באופן ישיר אלא נמצא בעיקר בתודעה שלו.

הסביבה הקרובה יכולה להקל על מנהל שנמ-צא בתהליך של מעבר וחיפוש אחר התפקיד הבא אם תדע לסייע לו במתן תחושה של גיבוי ותמי-כה, וכן ביצירת קשרים חדשים עבורו, שיוכלו לסייע לו להשיג את התפקיד הבא תוך זמן קצר יחסית ותוך התאמה מקסימלית לשיאיו.

הכותבת היא שותפה מנהלת בחברת GM Executive Search LTD

שנעים אך מרוכזים

סוד הסוכריה החמוצה, או מה להזמין בארוחת עסקים

נ שהזמין רן פשטידה במהלך פגישה עסקית חשובה שהתקיימה בזמן ארוחת הצהריים הוא חשב שעשה בחירה נכונה. אולם במהלך הארוחה החל לחוש בעייפות כבדה, בגינה לא הצליח להתרכז בדברים שנאמרו סביב השולחן בהמי-שך הארוחה. "בחירה לא נכונה של מנות עלולה להכי-שיל פגישה", מסבירה ברוריה רחימה, מנחת קבוצות תמיכה להורדה במשקל ולהרגלי תזו-נה נכונים ב"דיאט קלאב". לדברי רחימה, הפשטידה נראית אולי תמימה אבל היא משת-ייכת לקבוצת המזונות המורכבים המכילים בו-זמנית חלבונים ופחמימות. השילוב יוצר קושי בפירוק המזון במערכת העיכול, ולפיכך משי-תלסת תחושת עייפות על הסועד. לדברי רחי-

- איטית ומסוגננת היא שם המשחק. אל תפתו להזמין כמנה עיקרית צלעות או כל מזון אחר המצריך אכילה בעזרת הידיים. חשוב לבחור במזון שההתעסקות עמו תהיה פשוטה ונקיה.
- חשוב להימנע מאכילת כמויות גדולות, גם אם מדובר בארוחה עסקית הכוללת את כל המנות האפשריות במחיר קבוע.
- אלכוהול גורם לחלק מהאנשים לחוש התי-רוממות רוח, אולם תחושה זו היא לרוב זמנית ומתחלפת במהרה בתחושת עיי-פות. לכן, אם אתם חייבים לשתות יין במהלך הארוחה, או לא יותר מכוסית אחת.
- לא מומלץ להזמין מיצים או אלכוהול כבד. עדיף לשתות במהלך הארוחה מים מינרליים. שתיית מים משררת בריאות, והיא גם מגבירה את תחושת השובע.
- אם עברתם את הארוחה בשלום, השתדלו לא ליפול בשלב המנות האחרונות בחומי-נת קינוח עשיר המכיל שוקולד או קצפת. רצוי להימנע כליל מהזמנת קינוח ולשי-תות קפה עם מעט סוכר כתחליף, אבל אם הכמיהה למתוק היא גדולה עדיף להזמין קינוח על בסיס פירות.

שידי עמית

- מה, מרבית האנשים נוהגים להזמין אוכל רב ומורכב ולא לוקחים בחשבון את התוצאות. בכדי לא להעמיס על מערכת העיכול רצוי לבחור במזונות שהרכיב העיקרי שלהם הוא ברור, כמו למשל בשר ותפוחי אדמה, ולא במי-זונות כמו בורקס, פשטידה או לזניה.
- להלן מספר עצות שיעזרו לכם לצלוח את ארוחת העסקים:
- בחרו במסעדה המציגה תפריט ברור כדי לא ליפול בפח המזונות המורכבים.
- סושי הוא מזון עדין ואופנתי. סביר להניח שלא תחושו בגינו עייפות, אולם הכללים הנכונים לאכילתו, המצריכה התעסקות רבה עם הידיים, הם מורכבים. לכן, מומי-לץ לשמור את התענוג לאירועים פחות פורמליים.
- החלו את הארוחה עם סוכרייה המוצה בפח. הגלוקוז, המגיע מייד לכל תאי הגוף והמוח, מקטין את תחושת הרעב ומונע את הרצון להתנפל על הלחמים המוגשים בתחילת הארוחה.
- למנה הראשונה מומלץ להזמין סלט או מרק. המרק הוא יותר נוח לאכילה, והרי בפגישה עסקית חשוב לא להתעסק באי-כילה עצמה אלא בדברים הנאמרים.
- חשוב לאכול בנגיסות קטנות ולהניח את הסכין והמזלג בין נגיסה לנגיסה. אכילה