

"מגינה ולא תיראה" מגדר בשב"כ בראייה צופת עתיד

מאת ש' רא' - מנהלות בשב"כ¹

מבוא

סוגיות מגדריות ופערי שוויון מגדריים אינם מוגבלים לארגון זה או אחר. עם זאת, כדי שהטיפול בהם יהיה יעיל, ראוי לבחון את המאפיינים הייחודיים של כל ארגון ולבחור את הכלים המתאימים ביותר עבורו. מבחינה זו, שירות הביטחון הכללי אינו דומה לארגונים אחרים – פרטיים, ציבוריים ואפילו ביטחוניים – וכדאי להבין זאת לפני שנצלול לתיאור העיסוק הקיים והנדרש בנושא.

**שירות הביטחון הכללי ביצע
בשנים האחרונות צעדים
רבים שמטרתם להתאים
תפיסות, תהליכים ופרקטיקות
בנושא שוויון מגדרי, על בסיס
מתודולוגיה מובנית, בהלימה
לאתגרים הייחודיים של הארגון.
כעת בשלה העת לקפיצת
המדרגה הבאה בתחום הנגזרת
מהמתודולוגיה שכבר אימץ
השב"כ ומהתנאים החיצוניים
והפנימיים בארגון. צעד זה
יאפשר להיערך בעוד מועד
לאתגרים המרכזיים העומדים
לפתחו של השירות.**

השב"כ פועל במסגרת חוק, לאור ייעוד ברור ועל בסיס תהליכי עבודה ברורים שאינם תלויי מגדר. הצלחותיו של הארגון, כמו גם הכישלונות הכואבים, אינם נזקפים לזכות או לחובת מגדר זה או אחר. לכאורה, לא מוכרים פערי גיוס, איוש או קידום שמציפים צורך בהרחבה כמותית של מאתרים פנימיים או חיצוניים (למעט בתחומים הטכנולוגיים, שהפער בהם אינו ייחודי לשב"כ). אם יש פערים כאלו, הם נובעים מדרישות מבצעיות שונות בחלק מהתפקידים.

לאור זאת, אפשר לשאול מדוע הארגון נדרש לעסוק באופן פרטני וייחודי בסוגיות מגדר, דוגמת ייצוג נכבד יותר של עובדות ומנהלות בכל

יחידותיו. את התשובה לכך אפשר למצוא, לטעמנו, בארבעה מאפיינים המייחדים את השירות בהשוואה לארגונים רבים אחרים:

- ראשית, בהיותו ארגון ממלכתי המייצג שוויון הזדמנויות, ראוי שהארגון יכיר ויאמץ תפיסות ופרקטיקות המחייבות ממילא את כלל המגזר הציבורי בישראל.

1 ש' - מנהלת עם ותק של 22 שנים בארגון, גילה באגף המבצעים בדיסציפלינת ליבה. בתפקידה האחרון באגף הטכנולוגיה ייסדה והובילה צוות שוויון מגדרי שפיתח והוביל סדרת מיזמים ושיתופי פעולה באגף ובארגון, באמצעות צוות סוכנות שינוי רחב ומגוון; א' – מנהלת בכירה עם ותק של 20 שנים בארגון. גילה והתפתחה בדיסציפלינת הדסק בליבה, מילאה כמה תפקידי ניהול סיכוליים במגזר הערבי; כיום מנהלת מחלקת דסק באגף לסיכול ריגול. שותפה בצוות לקידום שוויון מגדרי בשירות מראשית דרכו. המחברות מודות לאלון ששון, עמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, על הליווי בכתיבת המאמר.

- שנית, בהשוואה לרוב המגזר הציבורי מדובר בארגון שאופיו החשאי מחייב מיעוט חשיפה לעיניים חיצוניות, ולפיכך גם הזדמנויות מועטות יותר לאתגור חיצוני או חשיפה לפרקטיקות חדשות שמתפתחות בארגונים אחרים.
 - שלישית, היותו של הארגון היררכי ובעל מאפיינים מבצעיים ופיקודיים הנתפסים כ"גבריים" חושפת אותו להטיות גלויות ונסתרות בתחום המגדר המיוחסות בטעות לסביבה המבצעית.
 - לבסוף, גם אם מדובר בצרת רבים, הייצוג המצומצם יחסית של נשים בחלק מדיסציפלינות הליבה (טכנולוגיה, אבטחה) כמו גם בשכבות ההנהלה הבכירה, מצדיק גם הוא עיסוק ממוקד בנושא.
- לאור כל אלו, השירות הקדיש בעשור האחרון משאבים וקשב ניהולי לעיסוק בנושא בצורה ממוסדת. אנו מאמינות, שהניסיון והתוצאות שנצברו בנושא בתקופה זו מאפשרים לנו להסיק מסקנות לגבי תוצאות התהליכים שהוטמעו, השפעתם על הובלת השינוי המגדרי בארגון ובעיקר על האופן שבו צריך להמשיך אותם כדי להשיג תוצאות לאורך זמן.

על המונח "מגדר" והקשר שלו למרחב המודיעיני-ביטחוני בישראל

לפני שנצלול לעיסוק במגדר בתוך השב"כ, נגדיר את הפריזמה שדרכה אנו בוחנות את התחום. בחרנו לאמץ את נקודת מבטה של פרופ' ג'ואן וולך סקוט (Joan Wallach Scott), היסטוריונית חברתית ועמיתה במכון ללימודים מתקדמים באוניברסיטת פרינסטון, באשר להתפתחות המושג "מגדר" והעיסוק בו.

וולך סקוט מציעה מתודולוגיה לאיתורם ולהבנתם של מבנים מגדריים ושל תהליכים התורמים ליצירתם ולקיומם של מבנים המייצגים פערי שוויון מגדרי. לתפיסתה, למילים יש היסטוריה, בדיוק כמו לדברים שהן אמורות לסמן. המונח "מגדר" נכנס להגות הפמיניסטית בשנות ה-80 של המאה ה-20, מתוך מקום של החלפת המונח "לימודי נשים" ודחייה של הדטרמיניזם הביולוגי המשתמע מהשימוש במונח "הבדלים בין המינים".²

למעשה, התפיסה המגדרית גורסת כי המחקר בכל תחום מגדרי, בנוי על תפיסה יחסית: נשים וגברים מוגדרים אלה במונחים של אלה ואי אפשר להגיע להבנה של אחד או אחת מן השניים דרך מחקר נפרד לגמרי. המחקר והעיסוק בנושא מציינים את היחסים החברתיים הקיימים בין המינים בתחומי משפחה, שוק העבודה, חוקים ועוד.

כמנהלות בשירות הביטחון הכללי, העוסקות שנים רבות בהנעת תהליכים מגדריים, אנו מודעות לכך, שלעיתים רבות המונח עצמו או התהליכים הקשורים בו מעוררים אינוחות ואף התנגדות בקרב חלק מהשומעים. לאור זאת, חשוב בעינינו להדגיש כי המונח "מגדר" מבטא שימוש ניטרלי ואובייקטיבי יותר מאשר המילה 'נשים'. מכאן אפשר גם להבין את הצורך בתשתית

2 בסוף שנות ה-90 הציעה הפרופסור חנה הרצוג מאוניברסיטת תל אביב לאקדמיה הלאומית ללשון את התרגום העברי ל"GENDER" שהגתה ורדה ביקובצקי. המושג כולל את המשמעות של 'גדר', קביעת גבולות חברתיים, ואת המשמעות של 'הגדרה', כלומר הגדרה חברתית של תופעות. מתוך: "ללמוד פמיניזם: מקראה", האגודה הישראלית ללימודים פמיניסטיים וחקר המגדר, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 2006.

החברתית המאפשרת את הביטוי החופשי שיתמוך במושג השוויון. בכל שיח בנושא מגדר ראוי שנדגיש כי המגדלור המנחה את כלל החשיבה, התהליכים והשינוי הנדרש, צריך להיות שוויון בכל תחום: במרחב הפרטי-ביתי כמו גם במרחב הציבורי, הכולל כמובן את שוק העבודה ושוויון ההזדמנויות בו.

בישראל הצבא וגופי קהילת הביטחון והמודיעין הם נדבך מרכזי ביצירה ובצבירה של הון חברתי ותעסוקתי. הדבר נכון במיוחד בתחילת החיים האזרחיים הבוגרים. שירות משמעותי במסלולי ליבה, קצונה, פיקוד וניהול משמש גשר ומקפצה, מהמרכזיים ביותר, למוביליות חברתית בחברה הישראלית. מכאן שצמצום פערים חברתיים ומגדריים בישראל יכול להיות מבוסס, במקרים רבים, גם על שירות בעל ערך במסלול צבאי או מודיעיני.

הדרה או הגבלה של אוכלוסיות מסוימות במרחב הזה עלולות להשפיע לרעה על יכולתן למצות את הפוטנציאל האישי שלהן בשוק העבודה ובחברה הישראלית בהמשך. השינוי המגדרי והשוויון נדרשים כדי לאפשר לגברים ולנשים כאחד ליהנות ממשאבי החברה, מעצם התרומה למדינה וכמובן מההזדמנות למצות יכולות עתידיות בשוק העבודה כאזרחים וכאזרחיות מן השורה.

התפיסה הארגונית והעיסוק בנושא המגדר בשב"כ בעשור האחרון

כאשר מדובר על "שוויון" כערך, לא תהיה זו קלישאה לומר, כי אנו רואות עצמנו מנהלות ועובדות שוות חובות וזכויות, המבצעות את כלל התפקידים בארגון. גישה זו אינה ייחודית לנו, אלא היא חוצת ארגון ואפשר לזהות אותה במטה או בשטח, בפעילות התומכת ובמבצעים הכוללים סיכון חיים יום-יומי בכלל זירות הפעולה של השירות. כך היה גם בשנים עברו.³ המוטו הארגוני "מגן ולא ייראה" תקף לכלל עובדיו ועובדותיו של הארגון (מבוסס על ביטוי מתוך "שירת דבורה").

עד לפני שנים אחדות הייתה מוגדרת בשב"כ ממונה על טיפול ומניעה של הטרדות מיניות, אשר עסקה בהנחלת התודעה לתחום זה בלבד. בשנת 2016, תחילת כהונתו של ראש השב"כ הקודם, נדב ארגמן, הוגדר לראשונה כי הממונה על הטרדות מיניות תהיה גם אחראית על שוויון מגדרי, והדבר שיקף הרחבת תחומי האחריות והתפיסה כפי שהוגדרו בד בבד בעוד גופים במגזר הציבורי.

הגדרת התפקיד החדשה אינה מנותקת משינויים ארגוניים נוספים שחלו בעולם התעסוקה כולו. בהדרגה אפשר לזהות שינויים במספר רב של זוויות מבט על סוגיות מגדר – החל במודעות לנושא בתוך הארגון, דרך פיתוח ובנייה של תוכניות ויוזמות לקידום נשים ועד לנוכחות משמעותית של נשים בקמפינים לגיוס עובדות חדשות לארגון. מבחינה זו מעניין לראות הבדלים מסוימים בין שתי חשיפות נדירות של נשות השירות בתקשורת בשנת 2012 לעומת 2018.⁴ עוד המאמר הראשון מציג בעיקר את הקשיים והמורכבות לתפקד כאישה בשב"כ, המאמר השני שם את

3 ליפקין, ס. (21 אפריל, 2022). הן היו בצללים ובהות בדויה, היום כבר אפשר לספר מה הן עשו. <https://tinyurl.com/4R5cBW7c> N12.

4 לאור, ט. (20 נובמבר, 2012). נשות הדממה של השב"כ נחשפות לראשונה. NRG. <https://tinyurl.com/yc32rt8d>; ארליק, י. (17 אפריל, 2018). "נשים מביאות ראייה אחרת, חשיבה אחרת ויתרונות בשטח. כדי להיות הכי טובים השב"כ חייב נשים". ידיעות אחרונות. <https://tinyurl.com/2P8REV5>

הדגש דווקא על החלוציות, ההזדמנויות והתרומה האישית והמקצועית של כל אחת מהן כאישה בסביבה גברית.

למרות זאת, בכל מה שנוגע לאחוז הנשים הנמצאות בתפקידי ניהול בכלל ובתפקידי ניהול בכיר בפרט, השינוי מתחולל, אך עודנו איטי ועדיין ניכרים פערים בהשוואה למה שאנו מצפות מהגדרת השוויון. זהו אינו המדד היחיד למדידת טיפול אמיתי בפערי מגדר, אך הוא מייצג את מרכיב ה-Role modelling בתפיסת המגדר: "את לא יכולה להיות מה שאת לא רואה". למרכיב מודלי החיקוי יש חשיבות רבה כבר משלב הגיוס, דרך שימור העובדות ועד בניית אופק עתידי להתפתחות ולקידום בארגון. להימצאות נשים בתפקידי ניהול בכל הרמות יש, אם כן, תפקיד כפול – האחד הוא התנהלות קריירה טבעית לכל בעלת כישורים גבוהים המצפה להזדמנות שווה, והאחר הוא היותן (אם נרצה בכך ואם לא) מודל לחיקוי עבור נשים אחרות. יש שם אישה? משמע זה אפשרי!

הרחבת העיסוק הסדור בנושא בשנים האחרונות

שינוי אמיתי דורש, אם כן, לא רק הגדרות פורמליות מטעם הארגון אלא גם צמיחה של תרבות ומודעות, תנועה שמתחילה מלמטה כלפי מעלה.

קתרין מקינון (Catharine MacKinnon), פרופסור למשפטים באוניברסיטת מישיגן ופעילה פמיניסטית העוסקת בחקיקה ובמאבק בהטרדות מיניות, הציגה את נושא העלאת המודעות כשיטת ניתוח פמיניסטית. באמצעות החוויה המשותפת, נשים לומדות להבין את זהותן המשותפת ובכך הן מניעות ומונעות לפעולה אקטיבית.

אם נאמץ את השיטה הזו בעולם העבודה, נוכל להבין את האמירה Gender is a career. תהליך לימוד המגדר ויצירה של קבוצת שוות המשמשות גם כסוכנות שינוי מאפשרים בנייה של מחויבות עמוקה יותר לארגון, לשליחותו ולערכיו. כפועל יוצא אפשר למפות פערים אמיתיים, להסיר חסמים ולגבש פתרונות מכלילים.

יוזמות מקומיות בשב"כ צמחו בזכות מנהלות ועובדות שלקחו על עצמן אחריות ליצור תשתית מתאימה יותר לדורות הבאים. אלו ראו בפעילות זו שליחות אישית ומקצועית כאחת, ובחרו לעסוק בקידום הנושא באופן פרואקטיבי. לצידן הוחלט על התנעה של תהליך ארגוני מסודר ורחב יותר.

בשנת 2016 הוקם בשב"כ, לראשונה, **צוות היגוי לקידום שוויון מגדרי של מנהלות** בראשות הממונה על שוויון מגדרי בארגון, ל'. בצוות חברות לאורך השנים עשרות מנהלות מכלל אגפי הארגון ומגזריו, משכבות ניהול שונות, ביניהן גם כותבות מאמר זה. בתחילת הדרך ליווה את הצוות ד"ר זאב לרר, ראש החוג לסוציולוגיה במכללת שמעון פרס ומרצה בחוג למגדר באוניברסיטת תל אביב. תהליך הקמת הצוות ובנייתו בוצעו על פי המתודולוגיה אשר פורסמה בספרם של ד"ר לרר וד"ר הדס בן אליהו "המדריך ליעוץ והתערבות מגדרית בארגונים"⁵.

5 בן אליהו, ה., לרר, ז. (2018). המדריך ליעוץ והתערבות מגדרית בארגונים. שוות - קידום נשים בזירה הציבורית. ירושלים: הוצאת מכון ון-ליר.

- במסגרת התהליך בוצעו, בין היתר, השלבים האלה:
1. למידה משותפת של תיאוריות ופרקטיקות מגדריות;
 2. הכשרת חברות הצוות כסוכנות שינוי בתחום המגדר;
 3. מיפוי תהליכים ארגוניים ופערים המונעים שוויון וייצוג משמעותיים;
 4. מהלכים שונים להעלאת מודעות בקרב עובדי הארגון ומנהליו;
 5. הרצאות בקורסי ליבה ארגוניים המכשירים עובדים ומנהלים, וכן בקורסי הבסיס, שכל עובד חדש בארגון עובר עם קליטתו.

צוות העבודה פועל לאורך השנים האחרונות במתכונת של פרויקטים שנתיים, כאשר בכל שנה נבחר תחום או פער אחר, שהוגדר כיעד לקבוצת עובדות ומנהלות בארגון. התהליכים והתוכניות אשר יושמו שמו דגש על איסוף נתונים, זיהוי חסמים והעלאת מודעות בקרב כלל העובדים והעובדות בשב"כ. בד בבד, הונעו גם פרויקטים ממוקדים, אשר נועדו לתמוך בפיתוח יכולותיהן של הנשים בשירות באמצעות מהלכי תודעה, חניכה וסדנאות לפיתוח מיומנויות רלוונטיות.

תוצאות עד כה

בראייה לאחור, לא כל הפעילויות שבוצעו ביוזמה או בליווי של הצוות השירותי היו טבעיות או קלות למימוש - עבור העובדות עצמן, עבור חלק מהמנהלים והמנהלות בדרגי הביניים ועבור הארגון עצמו. לא נוכל לפרוט כאן את כל התוצאות של פעילויות אלו, אך נכון יהיה להסתכל בגאווה על חלקן.

ברמה הבסיסית ביותר, אסור לקחת כמובנת מאליה את ההשפעה של העיסוק בנושא על היקף ועומק הידע והמודעות לתחום ולמשמעותו עבור הארגון כולו. ההיכרות עם תיאוריות מגדריות, חסמים וגורמים מאפשרים לצד מיפוי נתונים רלוונטיים בשירות, מאפשרת שפה אחידה כמדורגה ראשונה בדרך להסרת אותם חסמים. זהו המסד לכל עיסוק בנושא, והשקעת המשאבים ברכישת הידע ובהעברתו נדרשת באופן מתמשך.

בהמשך, נוצרו מסגרות פורמליות ובלתי פורמליות לחיזוק הקשר בין עובדות ומנהלות. לצד תתי-צוותים שנועדו לטפל בסוגיות קונקרטיות, נבנו גם "קהילות" ו"רשתות" של נשים לצורך שיתוף מידע רלוונטי, רעיונות ולבטים. הרשתיות הזו יכולה לבוא לידי ביטוי בעולם הפיזי, על בסיס פגישות ושיחות אך היא נוכחת בכל רגע גם בצורת רשתות וירטואליות המתבססות על הרשת הארגונית או על קבוצות ווטסאפ.

מעבר להשפעה ולהשראה ה"רכה" שקשה לעיתים לכמת, בחרנו לציין באופן קונקרטי **מספר**

הישגים משמעותיים בתחום המגדר בשנים האחרונות:

- **מינוי אישה ראשונה לתפקיד ראש אגף בשב"כ והכפלת מספר הנשים בפורום מטה השירות** (משתיים לארבע) - מהלך זה הובל על ידי ראש השירות הנוכחי, רונן בר⁶ כפי שצינינו, אחוז הנשים בתפקידי ניהול בכיר אינו חזות הכול כאשר מדובר על שוויון מגדרי, אך הוא בעל

6 הלך, א. (20 אוקטובר, 2021). מהפכה נשית בשב"כ: 2 נשים במטה בתפקידים המקבילים לאלוף בצה"ל. רשת 13. [HTTPS://TINYURL.COM/2CVFDANP](https://tinyurl.com/2cvfdanp)

משמעות רבה, מעשית וסמלית. בחרנו להתמקד דווקא בתרומה המהותית שיש לשילוב נשים בהנהלה הבכירה של הארגון, כפי שמוכיחים מחקרים רבים, בזכות הבאת זוויות ראייה שונות וייחודיות לשולחן קבלת ההחלטות.

- **קרוב ל-40% מהמשרתים בשב"כ בכלל המקצועות הן נשים.** באשר לדרגי הניהול – בדרגת הרע"ן (מקביל לסא"ל) כמעט רבע הן נשים ובדרגת רמ"ח (מקביל לאל"ם) ומעלה - כ-20%. מצב זה עדיין אינו מיטבי, אך הוא טוב בעבר. העיסוק בנושא איוש נשים בכלל דרגות הניהול נמשך גם כיום, בעיקר במקצועות שבהם יש פערים משמעותיים יותר מאשר באחרים.
- **גיוס נשים למערך האבטחה** – המערך מתמודד עם חסמים פורמליים ותפיסתיים, המשפיעים על יכולתן של נשים להשתלב בתפקידי אבטחה, לחימה ועוד. עם זאת, מערך האבטחה גלוי בחלקו לציבור הרחב, כך שאפשר בקלות יחסית להתרשם משינויים שכבר חלו בו בתחום זה בהשוואה לשנים קודמות.
- **שיתוף פעולה עם קהילת She Codes**, חברה לתועלת הציבור שהוקמה על ידי רות פולצ'ק ופועלת לשילוב כמה שיותר נשים בתעשיית ההייטק - שיתוף פעולה זה כולל כמה מסגרות של למידה ועשייה משותפת, והוא מייצג למעשה שני יתרונות משלימים עבור נשות הארגון במקצועות הטכנולוגיה: הן חיזוק של יכולות אישיות ומקצועיות כנשים המשולבות במקצוע בעל רוב גברי הן היכרות עם כלים ושיטות שמקורם בעולם האזרחי ולא דווקא המודיעיני.
- **טיפול והכשרה של יחידות גיוס וניהול משאבי האנוש בנושא חסמים של מועמדות -**

בנושא זה קיים מידע רב רלוונטי הן למועמדות חיצוניות הן למועמדות מתוך הארגון, דוגמת הדרה עצמית, ניסוח "מרתיע" של דרישות תפקיד (בהיבטי זמינות, למשל), חסם קידום בשל הצורך באיזון בית-עבודה, חסמי קידום של נשים שמקורם בתפיסות של המנהלים הממונים, לעיתים היעדר קבוצת ייחוס פוליטית-ארגונית תומכת ועוד. היכרות עם חסמים אלו ומתן כלים לזיהוים ולצמצומם בידי גורמי המקצוע האמונים על מסלול

עדיין אפשר לראות חסמים שמקשים על הגעה לשוויון מגדרי. כגון, מספר מצומצם יחסית של נשים בקרב מאתרים של מועמדים לניהול בכיר בחלק מהמקצועות. חסמים אלו הם בחלקם מערכתיים וחלקם אישיים בקרב חלק מהנשים (הדרה עצמית, מיעוט מודלים לחיקוי, העדפות אישיות באשר להתפתחות הקריירה או נטייה אישית).

הקריירה של הנשים היא גורם חשוב בסגירת פערי מגדר. כאן אפשר להתגאות בשיתוף פעולה שנחתם אך לאחרונה בין השירות לבין עמותת Woman2Woman של יוצאות יחידה 8200 וקהילת המודיעין. צעד זה צפוי לסייע בהגדלת מאתרי גיוס והוא כולל הכשרה רלוונטית למחלקת הגיוס של השירות.

למרות הישגים אלו, עדיין אפשר לראות חסמים שמקשים על הגעה לשוויון מגדרי, כפי שאנו

תופסות אותו. דוגמאות בולטות של חסמים אלו אפשר לראות במספר המצומצם יחסית של נשים בקרב מאתרים של מועמדים לניהול בכיר בחלק מהמקצועות שבהם הפער מתמשך וסגירתו מחייבת גם זמן החל מקליטת עובדות חדשות ועד צבירת ניסיון וותק מתאימים. חלק מהחסמים האלו הם מערכתיים (ציינו כבר כדוגמה את מיעוט הנשים בתפקידי הלחימה והאבטחה), וחלקם האחר הם חסמים אישיים בקרב חלק מהנשים (הדרה עצמית, מיעוט מודלים לחיקוי, העדפות אישיות באשר להתפתחות הקריירה או נטייה אישית).

שוויון מגדרי - השלב הבא

בניתוח הדברים, למרות העשייה הרבה והמגוונת, אנו סבורות כי **קפיצת המדרגה הבאה בצמצום פערי המגדר לא תגיע רק מתוך המשך ישיר של המהלכים שמבוצעים כבר כיום**. למהלכים אלו ישנה השפעה משמעותית שכבר מורגשת, אך חלקם עדין נתפס כ"ענייני של הנשים בלבד", ואילו שינוי אמיתי חייב להיות "עניין של הכלל".

מהו, אם כן, השינוי הנדרש כדי לייצר את אותה קפיצת המדרגה הבאה? כדי לענות על שאלה זו כדאי להסתכל על שלוש מסגרות ייחוס רלוונטיות בישראל.

כמסגרת כללית חשוב להכיר את החלטת הממשלה מ-18.10.2020 לגבי שירות המדינה. החלטה זו קובעת כי יש להעלות את אחוז הנשים בתפקידי סגל מוביל ביחידות הממשלה עד ל-50% ייצוג. נציבות שירות המדינה פועלת ומוודדת נתון זה לאור החלטה זו.⁷

באופן ספציפי יותר, דוח רשות החדשנות לשנת 2022 שנדון בהרחבה בגיליון זה⁸ ושפורסם ביום האישה הבין-לאומי השנה, מדגיש את הצורך הדרמטי של שוק ההייטק הישראלי בעוד ועוד ידיים עובדות בעשרות השנים הקרובות. לאור פער זה מקיימים ארגונים רבים ובראשם צה"ל, גוף ההעסקה הגדול במדינה, תוכניות רבות שמטרתן הסרת חסמים עבור נשים. בצה"ל הדבר בא לידי ביטוי החל בתהליכי גיוס מוכוונים למלש"ביות ועד לתוכניות פיתוח ליצירת עתודות קצינות לדרגי הפיקוד השונים, בדגש על דרגי ניהול שונים.

שלושה עולמות אלו – המגזר הציבורי, צה"ל ושוק ההייטק – מסמנים במשותף לאן צריך ויכול גם השירות להגיע, כמו גם את הדרך הנדרשת לכך. תיקון הייצוג הנשי בדרגי הניהול הבכיר בכלל מגזרי הארגון לכדי ייצוגן באוכלוסייה (או למצער לחלקן היחסי בארגון) לא יקרה בדרך הטבע או בתהליכי מיון אישיים. תהליכי שינוי חדשני וטרנספורמטיבי ככלל מתאפיינים באימוץ מתודולוגיה של "שיבוש" (Disruption), ולפיכך עלינו ליצור ולקבוע אסטרטגיה של עיצוב המציאות הארגונית החדשה ולפעול ליישומה.

אנו סבורות, כי המהלך הנדרש הוא ניסוח חזון ברור של שב"כ מאוזן ומייצג מבחינה מגדרית. השירות כארגון אינו נרתע מאתגרים מערכתיים ורוחביים; נהפוך הוא: אחד מיתרונותיו ומאפייניו הבולטים הוא היכולת לגבש אסטרטגיה ארגונית ולהטמיע אותה במהירות ברחבי הארגון, בדיוק כפי שמבוצע בהטמעה של תפיסות מקצועיות מודיעיניות וסיכוליות.

7 אגף לשוויון מגדרי. (מרץ 2022). דו"ח שוויון מגדרי בשירות המדינה – 2021. <https://tinyurl.com/2P8JTSK6>
8 ראו מאמר שפורסם בגיליון הנוכחי ונכתב על-ידי ענבל אורפז, מחברת הדו"ח – "מ-8200 להייטק: כיצד אפשר לצמצם את הפער המגדרי המשפיע על תעשיית החדשנות הישראלית?".

למעשה, בתחום השוויון המגדרי אין צורך בהמצאה של אסטרטגיה חדשה. המתודולוגיה שאימץ ויישם השירות עד כה מציגה את הקווים המנחים של השלב הבא כחלק אינהרנטי מהתהליך השלם. לאור כל אלו, בשלה העת לבצע את ההתאמות הנדרשות שיחברו בין המתודולוגיה לבין התנאים הפנימיים והחיצוניים הקיימים כיום בשירות, לאמץ אותן ולהטמיע אותן ברמה הארגונית.

הכיוונים המרכזיים שבראייתנו ראוי שייכללו באסטרטגיה שירותית מעודכנת לשוויון מגדרי:

- **ניהול מוכוון מדדים של תהליכי הגיוס והאיוש** – ניהול מתוך דירקטיבה מוצהרת לגבי מספר הנשים בכלל מקצועות הליבה;
- **הכשרה ומודעות** - שילוב הכשרות שוויון מגדרי במסגרת קורסי הניהול ועל ידי בית הספר לניהול, הן לטובת הכשרת מנהלים לאיתור חסמים וניהול מכליל הן כדי לייצר אחריות מנהלים אישית ליצירת סביבת עבודה בטוחה לכלל המגדרים;
- **הגדרת הגיוון כערך** – כיוון זה אינו ייחודי לנשים ומייצג את הצורך בהרחבת ייצוג של קהילות, מגזרים ויחידים שאינם מיוצגים דיים בקהילה בכלל ובשב"כ בפרט;
- **הגדרת מדדי ייצוג נשי בדרגי הניהול השונים** – גם כאן מול דירקטיבה ברורה שתאפשר גזירת טיפולים להרחבת מאתרים ומדידת התקדמות;
- **הטמעת פרקטיקות נוספות להסרת חסמים ביחידות ניהול כוח האדם בארגון;**
- **קידום שוויון מגדרי באמצעות תהליכי התקצוב הארגוניים**, ביצוע והנכחת השינוי באמצעות ניתוח צרכים ותקצוב אמצעים לשינוי, בדגש על הרחבת האפשרויות להצמחה של יוזמות חדשניות שיעלו מדרג העובדים.

סיכום

שוויון ההזדמנויות בשב"כ התפתח לאורך השנים בתהליך אבולוציוני. בעשור האחרון נעשו ועדיין נעשות עבודות רבות המגבירות את שילוב הנשים בתפקידים שאליהם הן לא גויסו בעבר; מספר הנשים בחלק מדיסציפלינות הליבה עלה; כפי שציינו, גם מספר מינויי המנהלות ודרגיהם נמצאים בעלייה.

כעת בשלה העת לקפיצת המדרגה הבאה בתחום הנגזרת מהמתודולוגיה שאותה אימץ השירות לפני כמה שנים מחד גיסא, ומהתנאים החיצוניים והפנימיים מאידך גיסא. קפיצת מדרגה זו ראוי שתתבצע בעוד מועד, ממש כפי שהשב"כ פועל למימוש ייעודו בסיכול איומים, כדי שנוכל להיערך מול האתגרים העומדים לפתחנו בשנים הקרובות, ויתרה מזאת: למצות את ההזדמנויות שהשוויון המגדרי מאפשר לנו.

ניסוח והצהרה של כיווני הפעולה המרכזיים, שחלקים מהם הצענו כאן, ימקמו באופן המיטבי, בראייתנו, את השב"כ כארגון המשקף את הנעשה בחברה, הן במספר הנשים העובדות בו הן בייצוג הנשי בכלל הרמות והתחומים: מומחיות תוכן מקצועית, הנהלה והנהלה בכירה, ייצוג במוקדי כוח, טיפוח ושימור כוח האדם הנשי בארגון ועוד, באופן התואם את החסמים והאתגרים המוכרים

בתיאוריות המגדריות העדכניות.

כדי להמשיך בתהליכים החיוביים של השנים האחרונות ולהצליח לחולל שינוי משמעותי, על האסטרטגיה לכלול משאבים, שילוב בתהליכי בניין הכוח והבקרה הרב־שנתיים והשנתיים והצבת יעדים כמותיים מדידים שיאפשרו השתפרות לאורך זמן.

החזון שלנו הוא שב"כ 2030 המשקף את פני החברה הישראלית, מגוון ושוויוני, השואב מכך את מצוינותו, חוסנו ועוצמתו.

