

# "שנינו שווים פחות או יותר": אמ"ן מנקודת מבט נשית<sup>1</sup>

## סא"ל שרית שפירא<sup>2</sup>

### מבוא<sup>3</sup>

כחלק מהעיסוק במגדר באמ"ן בחרתי להזמין אתכם לעבור מסע משותף המתבונן על הארגון האמ"ני דרך נקודת המבט הסובייקטיבית של נשים מפקדות בארגון, ולשתף אתכם בדרך שבה הן תופסות את חייהן בארגון - עוצמת ההשפעה שלהן או העדרה, לשתף באתגרים, במוטרדויות, בשיקולי ההישארות והעזיבה שלהן וגם בהזדמנויות שזהותן המגדרית מזמנת להן, כדי:

- לתת תוקף לסיפורים ולחוויות האישיים של הנשים בארגון.
- להפוך את הפרקטיקות המגדריות של הארגון לפרקטיקות המכלילות את נקודת המבט שלהן. לשם הצגת נקודת המבט המגדרית ביקשתי ממפקדות צעירות (סגן-רס"ן) מכל מערכי אמ"ן ויחידותיו לכתוב מכתב למפקדים הבכירים של אמ"ן. ההנחיה הייתה להעלות על הכתב בצורה אותנטית ופתוחה ככל האפשר את 'החוויה הפרטית שלי כמפקדת ביחידה' ולהציף במסמך את הדילמות המרכזיות בחיבור בין התפקיד לחיים האישיים, את המורכבויות בתפקידן ולהאיר את מרחב ההתלבטות בין הבחירה בקריירה צבאית לבין הכוחות שדוחפים לעזיבה. אציין, כי ההנחיות לכתובת המסמך היו מועטות כדי שכל כותבת תוכל לקחת את המסמך למקום הפרטי שלה ולפרש את המשימה בהתאם להבנתה ולאיינפורמציה שתצצה לשתף בה. הכתיבה הייתה, כמובן, בגדר רשות. כבר בתחילת התהליך ביקשו חלק מן הכותבות להישאר בעילום שם ואף התנו את כתיבתן בכך ששמן לא ייחשף בפני המפקדים הנמענים. כמובן שכיבדתי את בקשתן, ויתרה



1 המאמר נכתב בפברואר 2020 ומטרתו הייתה לצלם תמונת מצב מגדרית ארגונית לטובת היכרות קרובה של חברי הפורום המוביל בראשות ר' אמ"ן עם אתגרי המפקדות בחיל ולגייס פורום זה לפעולה. ברטרופסקטיבה שימש המאמר בסיס איתן לגיבוש של תהליך מערכתי מקיף של מענים בנושא.

2 סא"ל שרית שפירא היא ראש ענף מדעי ההתנהגות (מד"ה) אמ"ן. לפני כן הייתה רת"ח פיתוח ארגוני ב-8200 וביצעה תפקידים שונים כיועצת ארגונית באמ"ן וביחידות השדה.

3 ברקע למאמר שתי עבודות מכוננות שהיוו השראה רבה: בן אליהו, ה' ולרד, ז' (2018). המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגון, הוצאת מכון ון ליה, 2018. פומרנץ-זורין, ל' (2015). מבט מגדרי: נשים בקצונת הקבע באמ"ן - תמונת מצב והמלצות לשינוי. המחברת היא רס"ן (מיל'), לשעבר רת"ח מחקר בענף מד"ה אמ"ן.

מזאת: החלטתי להעביר את כלל המכתבים ללא סימנים מזהים כדי לאפשר פתיחות מרבית. ההתניה המפורשת של חלק מהכותבות להישאר בעילום שם חיזקה את הבנתי עד כמה שיתוף חוויות נשיות בארגון עלול להיתפס כחודרני וחושפני וכי ישנן קצינות אשר אינן חשות כי יש לגיטימציה לשים את החוויה הפרטית הנשית שלהן 'על השולחן הארגוני' ואינן מעוניינות להיות 'מתויגות' בארגון כנושאות הדגל מתוך חשש שהן יכולות לשלם על צעד מעין זה מחיר.

### למאמר שלושה פרקים

- פרק א': תובנות ממעוף הציפור.
- פרק ב': הצגת הממצאים דרך ארבע הפרקטיקות המדירות המרכזיות בארגון האמ"ני הנגזרות מההקשר הארגוני.
- פרק ג': הדרך שבה מפקדות בארגון נוטות לתפוס את עצמן.

## פרק א': תובנות ממעוף הציפור

התובנה המרכזית היא כי חוויית השירות באמ"ן מקפלת בתוכה אמביוולנטיות. לצד גאוה ותחושת סיפוק מהעשייה בתפקיד ומשירות באמ"ן (נתון הנתמך היטב בסקר הקבע הארגוני האמ"ני לאורך שנים), מפקדות באמ"ן מרגישות שונות וחריגות ומודעות להשלכות השליליות שיש לכך על גורלן בארגון.

מאפייני הארגון האמ"ני, תרבותו והמבנים הארגוניים שבו, מגבילים את שילוב הנשים בארגון ומיתרגמים לפרקטיקות ארגוניות מדירות המשפיעות הן על איכות החיים של הקצינות הן על אפשרויות ההתפתחות והקידום שלהן.

ככלל, נשים באמ"ן חשות 'לבדן במערכה' ונטולות תחושת קולקטיב. הן לא נעזרות (מספיק) במשאבים חברתיים בסביבתן הארגונית והאזרחית. בתוך הארגון הן לא נעזרות זו בזו, ובחייהן האישיים מתקשות לטפח ולתחזק קשרים חברתיים. מפקדות שעברו תהליך העצמה נשית בארגון או שהשתתפו בשיח שהעלה את המודעות המגדרית שלהן, מרגישות פחות בודדות. ניכר, כי השיח בקבוצות המגדריות יצר ערך רב בהאצת המעבר מהאישי לקבוצתי, קרי עודד מעבר מהסתכלות על אוסף של התנסויות פרטיות להבנת המבנה המגדרי של הארגון והפרקטיקות הארגוניות המדירות שמאפיינות אותו.

דומה כי היכולת לזהות את הקושי הפרטי כתופעה חברתית ארגונית והיכולת להמשיג את תחושת החריגות ולתת לה שם, מנרמלות את התחושות וכך מייצרות הקלה. ועוד זאת: נשים שנמצאות בתהליך קבוצתי מגדרי מאמצות נקודת מבט מנומקת, התבוננות חופשית יותר על פרקטיקות ארגוניות מדירות, והתבוננות ביקורתית יותר על המציאות, ופחות נוטות לקבל אותה

כמובנת מאליה. **נשים מפעילות משטרי הצדקה**<sup>4</sup> כמו הגברים, וישנן לא מעט נשים שמתקשות לעשות את המעבר וממשיכות לדבוק בקולותיהם של משטרי ההצדקה הארגוניים שמשטיחים את השוני ומתנגדים לתהליך המגדרי. למשל: נשים שאינן מבינות 'על מה המהומה', או כאלה שאינן רוצות שייעשה תהליך שונה בין גברים ונשים. הציטוטים האלה מדגימים את הרעיון:

"למגדר אין משמעות וביצוע תפקיד תלוי אך ורק ביכולות מקצועיות ואישיות שכל אדם הביא עימו..." (מפקדת, 8200).

"יותר נשים מעדיפות להישאר בדרגת הרס"ן ולהשקיע יותר במשפחה, ויותר גברים שואפים לתפקידי ניהול ופיקוד בכירים. אני חושבת שזה לא רק מאפיין את המערך אלא גם בעולם התעסוקה האזרחי" (מפקדת, 9900).

אמירות אלה אינן זרות לנו וישנם עוד ציטוטים רבים המדגימים רוח זו. יש בהחלט נשים, שאינן מזדהות עם הקושי והמורכבות. אבל ניסיוני המקצועי מלמד כי לרוב (לא תמיד!) מדובר במנגנון הגנה והתנהלות שנובעת מחוסר מודעות מגדרית. לאורך זמן, בחלק ניכר מהמקרים, הרחבת המודעות המגדרית מייצרת פירוק של מנגנוני הגנה ואיתם מתפרקים לאיטם גם קולות משטרי ההצדקה. בהקשר זה חשוב לציין כי משטרי ההצדקה טבועים בנפשנו ובגופנו בצורה כה עמוקה מילדות, עד כי גם לאחר תהליך ארוך ומשמעותי ישנו קושי גדול להיפטר מהם כליל.

## **פרק ב': הצגת הממצאים דרך ארבע הפרקטיקות המדירות המרכזיות באמ"ן**

### **קטגוריה ראשונה - פרקטיקות הקשורות לארגון העבודה וסידורי העבודה (משפחה וקריירה) - למי את לויאלית יותר לצבא או למשפחה?**

בחוויית הקצינות קיימת תחרות בין המרחב התעסוקתי למרחב המשפחתי שבסופה רק מרחב אחד בחיים יכול לנצח. כל ניסיון להצטיין בשני המרחבים יוביל בהכרח למצב של Lose Lose Situation. כך, הצטיינות וקידום יתקיימו רק לאחר מימוש התנאי של בחירה במערכת. קרי, זניחת המעורבות בבית מיתרגמת כלואליות למערכת. קצינה שבחרת להיות אימא ובת זוג נוכחת במרחב המשפחתי בהכרח לא תצליח לבלוט ולהצטיין במרחב העבודה או לפחות לא להיתפס כזו.

**מצב עניינים זה מייצר פיצול מובחן בין שני מסלולי שירות: ליבה וכל מה שאינו ליבה ולכן גם מייצר מרחב הזדמנויות מוגבל. המסלול הליבתי התובעני, אינו מביא בחשבון את היותן נשים/**

4 לפי בן אליהו ולרר (2018), משטרי הצדקה הם הטיעונים ששחקנים מציגים כדי להסביר את עמדתם ויחסם כלפי הפרקטיקה המגדרית המדירה או כלפי החלופה המכלילה את נקודת מבטן של הנשים בארגון וכדי לשכנע שחקנים אחרים בצדקתם.

אימהות, ובכך למעשה חוסם את הקצינות מלהתפתח בו. המסלול השני הוא מסלול פריפריאלי, בדרך כלל, מסלול המזוהה עם תפקידים נשיים, המביא בחשבון את האילוצים שלהן אבל גם מגדיר אותן ומצמצם מאוד את יכולת הקידום וההערכה כלפיהן. אציין כי מפקדות הניחנות בהישגיות (בדיוק כמו גברים כאלה) אינן מוכנות להתפשר על תפקידי צד ולכן פעמים רבות המוצא הוא להשתחרר ולוותר על השירות. הדרך הנוכחית שהצבא מציע מייצרת קונפליקט בלתי פתיר מבחינתו, אך המפקדות חשות מחוסרות לגיטימציה להציע לארגון פתרונות אלטרנטיביים. **ניהול קריירה כאמצעי ליצירת בטחון ויציבות** - כבר בגיל צעיר הקצינות מקבלות אחריות ובבגרות משרטטות לעצמן את עתידן ועסוקות בתכנון מסלול חייהן בהיבט הצבאי והמשפחתי. הן מצפות שהמערכת תסייע להן לתכנן את עתידן אך מבינות כי המערכת מחוסרת כלים לעשות זאת.

"המקום העיקרי שבו אני מרגישה את המגדר שלי מגיע דווקא בראיונות לתפקידים, ובתכנון ארוך טווח. מרגיש לי שמסיבה כזו או אחרת גברים מרגישים יותר בנוח להתגלגל בין תפקידים, מבלי לראות אופק שירות ברור. לעומת זה, אני וחברותיי הקמ"ניות, מעוניינות ביותר יציבות וביטחון. משמעות הדבר היא שאני מגיעה בגיל 24 לראיונות עם דרישות גבוהות (לימודים, תוכנית שירות) בעוד מקבילי הגברים לא. בסופו של יום, מכיוון שהמערך רגיל בעיקר לקמ"נים, הוא לא ערוך לשוחח עם קצינים בני 24 על תוכנית שירות...". (סרן, אוגדה).

".. נגיד שאני רוצה להישאר בצבא.... אז עכשיו אני בת 23, כי עשיתי שנת שירות ושנתיים קבע. אני ממש אשמח להתחתן נגיד בגיל 27, ואז נגיד ילדים בגיל 28? 29? זה אומר שאני עכשיו מסיימת תפקיד רח"לית באוגדה, אולי אלך לרח"לית בפיקוד אחרי, מייד אחרי תפקיד קצר כרמ"דית באוגדה ויאללה לחטיבה. מה שאומר שבערך בגיל 26 אני נהיית קמ"נית חטיבה (בתקווה שאיפשהו תוך התפקידים המאוד ליבתיים האלו אני גם אמצא את בחיר ליבי שאיתו אתחתן), ואיפשהו לקראת סוף התפקיד גם ארצה תינוק. ומה אז? יוצאת ללימודים. אבל אני לא רוצה להיות אימא צעירה כסטודנטית. טוב, אז נדחה לאחור הלימודים. אני אהיה בתפקיד רגוע בחט"ם, ואז אלך לחט"ם אבל אני רוצה להגיע ל-42 או 53. אני לא מתפשרת על תפקידי ליבה. אני לא עושה משהו שהוא לא בליבה. והדיונים נגררים משש לשבע, והבייביסיטר כבר חייבת לעוף ושוב אני לא מספיקה להשכבה... כך רצות לי המחשבות בראש כבר עכשיו. עוד לא בת 24, וכבר מרגישה לא נעים מהילדה בת החמש העתידיה שלה..." (סרן, אוגדה).

## העדר מודלים נשיים בכירים בדגש על מודלים הנתפסים כמודל לחיקוי

ניכר כי נשים שפרצו דרך באמ"ן ומכהנות בתפקידים שעד כה כיהנו בהם גברים בלבד נושאות עימן משמעות סימבולית עצומה. עם זאת, המודלים הבכירים הנשיים הקיימים בארגון הם מעטים ונתפסים כמודלים שאינם אטרקטיביים וככאלה שאינם מצליחים לייצר איוון בריא בין תפקידי החיים השונים ולכן אינם נתפסים כמודל לחיקוי (Role Model). מצב עניינים זה, כאמור, מייצר

דיכטומיה הכופה בעיני הקצינות הצעירות צורך לבחור רק באחד ממרחבי החיים ולוותר בהכרח על הצלחה במרחב המתחרה.

"...הנשים הבכירות היום לא מהוות דוגמה אישית טובה עבור נשים צעירות יותר, לא גורמות להן לרצות להיות קצינות אלא לרצות לצאת מהצבא כמה שיותר מהר....עובדתית, אלה שבצמרת או רווקות או שבנו מערך תומך בבית שמאפשר להן לא להיות בבית...".  
(סרן, 1990).

לפי העולה מהמכתבים והקבוצות המגדריות, רוב הקצינות הבכירות (סא"ל ומעלה) נתפסות ככאלה שבחרו במערכת וב'הורות מינימליסטית' ולכן השכילו להתקדם. ההנחה הסמויה היא, שללא קשר לכישרונן ויכולותיהן, אם היו נותנות יותר מקום בחייהן לתפקידי החיים האחרים בתוך המרחב המשפחתי הן לא היו משכילות להתקדם.

לעומתן, מפקדות בכירות שחיות חיים מאוזנים יותר ומשפחתן נוכחת יותר בחייהן המקצועיים (קצינות אלה הן מעטות מאוד), בדרך כלל (לא באופן גורף), סוחבות על גבן אילוץ 'המצדיק' התנהלות מאוזנת יותר הקשור במרחב המשפחתי (למשל, בן זוג בצבא, ילד עם מורכבויות כאלה ואחרות). ההנחות הסמויות הן, שאילולא קיומו של האילוץ לא הייתה לקצינות אלה לגיטימציה להתנהל בצורה מאוזנת, ושאם האילוץ היה נעלם הן היו בוחרות ל'יישר קו' עם ההתנהלות התובענית הצבאית. קרי הן היו בוחרות במערכת.

בכל אופן, קצינות בעלות חיים מאוזנים יותר, למרות דרגתן ובכירותן, נתפסות פעמים רבות בעיני הקצינות ככאלה שאינן בולטות או מצטיינות, ללא קשר לתפוקותיהן. ולכן, הן אינן נתפסות בעיני הקצינות ככאלה שהן בנות קידום לדרגה בכירה יותר (משטרי הצדקה).

העדר מודלים שנתפסים בעיני המפקדות הצעירות כ'בריאים' (מודל נשי או גברי) מוביל לתחושה של אחריות רבה המונחת על כתפיהן ביצירת מודל חדש בריא להן ולארגון המייצר אנרגיה לפעולה. עם זאת, מיעוטם של מודלים נשיים בכלל, ומודלים מאוזנים בפרט, מרפה ידיים ומייצר חוויה של אין אונות.

אציין כי המודעות הגבוהה של קצינות למרחב ההזדמנויות המוגבל הוא ממצא שהועלה גם בעבודתה של לימור פומרנץ-זורין<sup>5</sup> בשנת 2015 אך לא דווח במחקרים מוקדמים יותר (למשל: עירן-יונה)<sup>6</sup>, שם ניכר כי קצינות בדרגות זוטרות אינן עוסקות במרחב ההזדמנויות התעסוקתי שלהן בצה"ל. יש להניח כי ההבדל בממצאים נובע גם מהזמן שחלף וגם מהמעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת והמעבר למסלול השירות 2016 שתובע מהפרט לחשב את מסלולו.

## על פוריות ועל אשמה

בראי הקצינות, המסר הארגוני המועבר לנשים בארגון על ידי גברים ונשים כאחד הוא כי - "היריון = לאכזב את המערכת", "לדפוק את התפקיד".

5 פומרנץ-זורין, ל' (2015). מבט מגדרי: נשים בקצונת הקבע באמ"ן - תמונת מצב והמלצות לשינוי, תחום מחקר, ענף מד"ה אמ"ן.  
6 עירן-יונה, מ' (2007). קצינות בצה"ל: משירות לקריירה, מטכ"ל אכ"א, ממד"ה, ענף מחקר.

מפקדות (בוודאי כאלה הנמצאות בתפקיד ליבה אבל לא רק) חשות אשמה ומוסר כליות על כך שהן מתכננות להרות ולהרחיב את משפחתן. לתחושתן, הנטייה הקיימת בארגון היא לראות את האימהות כפגם, דבר שמסמן את הקצינה כבעלת יכולת פחותה ומוריד מערכה. בסיטואציות קיצוניות, הן חוששות שכניסה להיריון במהלך תפקיד אף תיחשב לבגידה. אשמה זו מייצרת, לעיתים, תחושות קשות של חדירה לפרטיות ומעודדות את הסתרת הרצון או הניסיונות להיכנס להיריון או דחיית ההצהרה על ההיריון למפקד (נושא שגם כך הוא סבוך ומורכב לנשים וקשור בשאלות על אודות זהות וערך עצמי וכולי). נוסף על כך, שכיחה החוויה כי ישנה העדפה לבחירה בגבר לתפקיד כדי שלא 'להסתכן' ולספוג חופשת לידה בתוך כדי תפקיד. העדר פתרון מערכתי לחופשת לידה מלאה וכי מי שרוצה ממלאת מקום צריכה לדאוג לכך בעצמה, אינה מסייעת לתחושות הקשות.

"לאחרונה גיליתי שאני בהיריון, ועם כל ההתרגשות הגיעו גם חששות. איך זה יתקבל אצל המפקדים? האם זה יפגע לי בחו"ד? איך זה ישפיע על ההתקדמות שלי בצבא?.." (רס"ן, 81).

## קטגוריה שנייה - פרקטיקות של סמלים ודימויים ארגוניים ושל כוח השתקה במופעי דיבור

בחלק זה אציג פרקטיקות אשר משקפות את האידיאולוגיה ומערכת המשמעויות אשר מצדיקות ומשכפלות את יחסי הכוח המגדריים בארגון דרך התרבות הארגונית, נורמות ההתנהגות, סגנונות הדיבור, וההתנהגויות הלא מילוליות.

### תרבות של תוקפנות ופחנות

אמ"ן הוא ארגון המנהל פעולות של כוחנות ואגרסיביות אל מול האויב בצורה חסויה וחשאית. הפעלים 'לתקוף', 'להתקיף', 'להלום', 'לחדור', הם רק חלק מרשימה ארוכה של מילים וביטויים תוקפניים השגורים בפי כל משרת באמ"ן ובצה"ל. מילים אלה הן בעלות משמעויות עמוקות במרחב היצרי שגם הוא עולם שיש בו מרחבים שלמים הסמויים מן העין, מרחבים אפלים, ומופעלת בו אנרגיה רבה לטובת הסתרה וטשטוש, בדיוק כמו האנרגיה והפעולות הנועדות לייצר הסתרה ובלבול של האויב ביחס לפעולות המודיעיניות.

בראייתי, לכוחנות הנובעת מהמשימה האמ"נית יש, פעמים רבות, תפקיד בעיצוב המציאות מול 'הצד האדום' אך היא אינה נפקדת בהשפעתה אל מול 'הצד הכחול'. אני מניחה כי ההתנהלות הכוחנית שהיא פונקציונלית כל כך במרחב המשימה זולגת גם למרחבים אחרים בהתנהלות בתוך אמ"ן. האלימות באמ"ן מוכחשת, ולעיתים אף אינה מודעת.

בהקשר זה, אציין כי קצינות רבות מעידות שהן חשות בהתנהלות תוקפנית וכוחנית שבאה לידי ביטוי ממשי במרחב העבודה האמ"ני. למשל, באופן פומבי וגלוי בדיונים רבים המתנהלים בצורה כוחנית ובוטה או למשל, בדיונים שבהם השיח הוא שיח מצ'ואיסטי שמייצר מבוכה וחוסר נוחות של הנשים בחדר.

"...ישבתי בדיונים שידעתי שיש לי מה לתרום, שיש לי דעה ייחודית, אבל נאלמתי דום. אין לי פחד במה אבל עד שהייתי אוזרת מספיק אומץ להגיב ולהתייחס לנאמר, הנושא כבר לא היה רלוונטי. הייתי מנסחת לעצמי עשרות פעמים בראש את המחשבה כדי לא לפשל, לא להביך את עצמי ולהגיד 'שטויות' ולעיתים קרובות בכלל להכריח עצמי להתיישב בשולחן המרכזי ולא בכיסאות האחוריים..." (סרון, 8200).

חשוב לציין, כי אסור שיתפרש מן הדברים שכל הדיונים באמ"ן מתנהלים בצורה תוקפנית. אציין, כי הקצינות מספרות גם על מקרים המבטאים התנהלות תוקפנית מצד מפקדים שמתנהלת בצורה סמויה שקשה לזהותה ולתייג אותה כהתנהגות תוקפנית אך היא בהחלט נתפסת כזו בעיני הקצינות. בספרות המקצועית תופעה זו מכונה 'Passive Aggressive Behavior' וכמובן שהיא אינה קשורה דווקא להיבטים מגדריים.

דוגמאות לדרך שבה תופעה זו באה לידי ביטוי בהיבט המגדרי באמ"ן לפי העולה מהקצינות: התנהלות נמנעת מול נשים, שתיקה, התעלמות מנשים בדיונים, ציניות, סרקזם, מענה מעורפל לשאלות ישירות ושמירה על הזכות לומר את המילה האחרונה.

"...קרה לי שמפקדים חששו להעביר עליי ביקורת כי לטענתם פחדו שאבכה להם במשרד... המשמעות היא שאני מקבלת חניכה שהיא חסרה. אגב, אכן בכיתי מול אותו מפקד שחשש להעביר ביקורת אבל ביקשתי שימשיך שיעשה זאת והדבר לא קרה... דוגמה נוספת היא שלא הרשו לי לבצע נסיעה לילית כי טענו שאני עדינה והם מפחדים עליי..." (סרון, אוגדה).  
"...כמפקדת יצא לי להיות המון בסיטואציות ודיונים בהם הייתי האישה היחידה בחדר. ההרגשה המרכזית במצב כזה היא אי נעימות ולעיתים אף תחושה דורסת, שאולי אני לא צריכה להיות בחדר או לפחות לא לדבר בדיון..." (רס"ן, 9900).

## קטגוריה שלישית - פרקטיקות של התנהלות מדירה בעולם ההערכה והקידום

קיימות מגוון פרקטיקות אשר משפיעות על פוטנציאל ההערכה והקידום של נשים בהיררכיה הארגונית המקצועית.

**'שמור לי ואשמור לך'** - קיימת אמונה אצל חלק מהקצינות כי השיח הגברי השולט מייצר הזדמנויות רבות יותר לגברים מכיוון שגברים סוגרים בינם לבין עצמם 'עסקאות', "...כך נסגרים תפקידים ב'חדרי חדרים' בלי יכולת התמודדות אמיתית...". התנהלות זו גורמת להימנעות מצד נשים שמבינות כי לא כדאי להציע עצמן לתפקיד כי התפקיד כבר סגור.

7 PASSIVE AGGRESSIVE BEHAVIOR היא דרך תקשורת שבה מובע הכעס בצורה לא עוינת לכאורה, בדרך כלל מדובר בדפוס שבו אדם מבטא תוקפנות באופן עקיף ורק לעיתים רחוקות מבטא עוינות באופן ישיר. התנהגות פסיבית-אגרסיבית היא בעצם התנהגות אגרסיבית מאוד. מתבטאת בסדרה של התנהגויות הפוגעות באחרים (למשל 'טיפול בשתיקה') בתוך אמונה עצמית כנה של פגיעות, נחיתות וקורבניות (מכון טמיר לפסיכותרפיה).

### **בראיית הקצינות, ישנם מפקדים גברים המעדיפים לידם גברים הדומים להם.**

"...כשאני שומעת מאחד המח"טים באיו"ש שאין שום הבדל היום בין גברים לנשים במוד"ש, כי לו הייתה קמ"נית אישה וברור לו שהוא מתסכל רק על ההיבט המקצועי, אני מתרעמת. הרי יש מפקדים אג"מיים שמעדיפים מסיבות כאלה ואחרות גבר ולא אישה לידם בתפקיד כמו קמ"ן. בתפקידים 'רכים' של משא"ן, למשל, זה בסדר גמור. אבל לא במודיעין..." (מפקדת, אוגדה).

### **מסלול השירות 2016 כפרקטיקה ארגונית מדירה**

החיבור בין מסלול השירות וסוגיות המגדר באמ"ן הוא סוגיה מאתגרת המייצרת מפגש שנחוה בעיני הקצינות ככזה שייתן מכה ניצחת לנשים בארגון. לפי העולה ממכתבי הקצינות, נדמה כי נשים רבות מוותרות א־פריורי על קריירה ארוכת טווח באמ"ן כי הן חשות ש'המירוץ לסא"ל' בשנות הפריזון יכול לפגוע ביכולתן לייצר לעצמן תא משפחתי ובגלל שתפקיד הסא"ל אינו תמיד בר השגה מבחינתן. בשל התחרות הקשה ובשל מיעוט המודלים הנשיים בדרג הבכיר (נושא שעליו דנתי לעיל), הן חוששות "לצאת קירחות מכאן ומכאן" ומחליטות לוותר.

"...אמ"ן וזה"ל הגדול סוגרים דלתות בשלב מוקדם יחסית לקצינים צעירים, וקיימת עננה מעל ראש האישה שהיא לא תגיע לעולם לדרגת הסא"ל...., במיוחד בעידן מסלול השירות... לכן היא עוזבת עוד בשלב מוקדם יחסית..." (סרן, 9900).

"...איך אני יכולה לתכנן ילדים וללדת עם מודל הקבע החדש? אם אהיה אימא לא אתקדם, אם אתקדם לא אהיה אימא. אז למה להישאר?..." (סרן, 9900).

### **ערוצי קידום המסכלים את פוטנציאל קידום הנשים לפיקוד בכיר**

תפקידי ליבה המהווים מדרגה לקראת קידום מאוישים לרוב על ידי גברים בגלל האינטנסיביות שלהם, ופעמים רבות, תפקידים אלה עושים סלקציה במעבר לדרג הסא"ל ומונעים מנשים את יכולת הקידום.

"את יכולה לשרת שנים ולהצטיין ולגרוף שבחים אך לא תגיעי בחיים לתפקיד הרז"ר (סא"ל) כי לא תעשי לפניו תפקיד קב"ר בכיר. את רוצה להתחתן או לגדל ילד ולא לישון במרחב כל יום... הרבה נשים יכלו להיות רז"ריות מעולות אם המצב הזה היה משתנה..." (רס"ן, 8200).

"ההתייחסות למגדר שלי משחקת תפקיד כשאני רוצה להתקדם ולעלות בסולם הדרגות. לא פעם, השאלה הראשונה כשהבעתי עניין בתפקידי שטח הייתה האם אישה יכולה לבצע את התפקיד ולא האם אני יכולה לבצע את התפקיד... גברים נבחרים פרסונלית לפי סך היכולות והכישורים האישיים ונשים ייבחנו קודם כל כמגדר..." (סרן, 9900).



### **"כשנשים בינוניות ומטה יתפסו משרות גבוהות, רק אז נדע שהגענו לשוויון"**<sup>8</sup>

בראי הקצינות באמ"ן המערכת לא תקדם נשים בינוניות. הנשים שמתקדמות הן מצטיינות בלבד וחלה עליהן חובת הוכחה תמידית שהן מצוינות. ההנחה הסמויה והלא מדוברת היא כי המערכת כן מגלה סובלנות או מעלימה עין מקידום של גברים בינוניים.

"בכל תפקיד שמבצע גבר נשים נבחנות בזכוכית מגדלת משמעותית ויש הרבה ששמים יותר רגליים בתפקידים מסוימים לנשים" (סרון, 1990).

### **קטגוריה רביעית - פרקטיקות של תשתיות פיזיות**

**סביבת העבודה האמ"נית אינה נוחה לרוב המשרתים אבל מאתגרת נשים במיוחד.** פעמים רבות, נשים משרתות במרחב עבודה שאין בו בקרבת מקום שירותים מסודרים לנשים או שירותים עם תחושת פרטיות, והשירותים הרחוקים לוקים ברמה היגינה נמוכה ואינם מתוחזקים כהלכה במהלך היום. הדבר נכון, כמובן, גם לגבי מקלחות.

"...ישנם פרמטרים שמשנים לגברים ולנשים שגברים לא שמים לב אליהם בתכנון הבסיסים כמו מיקום השירותים והמקלחות... אלה הדברים הקטנים שמעולם לא חשבת שכל כך יפריעו לי. אלה דברים שלא מאפשרים לך להרגיש בנוח עם החיים בבסיס... הימים ארוכים ואני מוצאת את עצמי חושבת הרבה למה אני צריכה את זה? כשאני הולכת את 74 הצעדים בין החדר למקלחת כשבחוץ גשם..." (מפקדת, אוגדה).

ועוד זאת: **אימהות מניקות לעיתים לא מוצאות מקום מותאם לשאוב חלב במהלך היום** (נכון בעיקר לנשים שחולקות מרחב עבודה עם בעלי תפקידים נוספים) או לאחסן את החלב במקום פרטי.

### **פרק ג': הדרך שבה מפקדות באמ"ן נוטות לתפוס את עצמן**

#### **תחושת בדידות וחריגות (שעלולות להגיע עד כדי ערעור והדרה עצמית)**

רוב הקצינות בסיטואציות מקצועיות לאורך חייהן בארגון מעידות כי הן מוצאות עצמן בתחושת בדידות. פעמים רבות, כשהן אינן מצוידות בכלים להמשיג את הבדידות שהן חוות או חסרות מודעות מגדרית. לכאורה, מצבן טוב, הן משרתות בתפקיד שהן אוהבות ואליו ייחלו, אך בפועל הן מרגישות זרות וחווות קושי תפקודי לא מוסבר.

לעיתים, הן עלולות לחוש גם חוסר בטחון וערעור עצמי, ועוסקות בטשטוש הפערים בין לבין סביבתן הגברית תוך מחיקת הצרכים האישיים שלהן (הדרה עצמית). קצינות שהחוויה הזו היא מנת חלקן לא ייטו להציע עצמן לתפקידים שנתפסים כחשובים, ולא יבקשו לעצמן את התגמול שהן ראויות לו באותו האופן כמו גברים.

8 ציטוט של העיתונאית פרנסואז ז'ירו שנהוג לצטט אותו על ידי קצינות באמ"ן ומיוחס בטעות לשופטת בית המשפט העליון דימוס דליה דורנב.

"אעיד על עצמי כי ישנם תפקידים שלא הגשתי מועמדות להם כי לא הרגשתי שאני האופציה הכי טובה מקצועית ומתאימה לתפקיד ולעומתי גברים שהגישו מועמדות היו פחות מקצועיים ממני. רק לאחר שיחה עם אחת המפקדות הבכירות ביחידה, וכחלק פעיל מקבוצה מגדרית הבנתי שאני מונעת מעצמי תפקיד שאני רוצה ויכולה לעשות בצורה טובה מאוד..." (רס"ן, 9900).

באופן טבעי, תחושת החריגות מועצמת עם הקידום בדרגים שכן הקידום גוזר ירידה באחוז הנשים בתפקידים מקבילים.

**'תסמונת המתחזה'**<sup>9</sup> - נשים נוטות לחוות קושי גדול יותר בהפנמת יכולותיהן והישגיהן. פעמים רבות הן משוכנעות שאינן ראויות להישגים האלה ונוטות לעשות ייחוס חיצוני להצלחתן (מדובר במזל, תזמון, הטעיה מוצלחת מצידן), הסינדרום מלווה בחשש ש'המסכה תיקרע' והמתחזה תיחשף. חשוב לציין, כי גם המבריקות והמצוינות בנשים באמ"ן, כאלה שיש קונצנזוס חד-משמעי לגבי יכולותיהן והישגיהן בפועל, ואולי דווקא בשל פרופיל מחייב זה, מעידות על עצמן כי יש להן תחושת נחיתות אל מול גברים, בדגש על דמויות סמכות גבריות, ונוטות לעשות לעצמן וליכולותיהן הפחתה. תחושת מסוגלות לקויה בגלל היבטים מגדריים בשילוב עם סביבה גברית ושיח בעל מאפיינים כוחניים מייצרים בקרב רבות קושי לבוא לידי ביטוי, לדבר, להביע עמדה בארגון (על כך הרחבתי בחלק שעסק בפרקטיקות של כוח והשתקה במופעי דיבור).

"...את מוצאת את עצמך בדיונים עם גברים בלבד בעמדת נחיתות. קיים אצלך החשש לבקש קידום..." (סרן, 9900).

## סיכום

מסמך זה הציג את השירות באמ"ן דרך נקודת המבט של קצינות באמ"ן. המסמך מלמד כי על אף הסתמכותו הרבה של אמ"ן על נשים בשירות החובה ואופיו הפרופסיונלי, פועלים בו כוחות וחסימים רבים המקשים על נשים כמו בגופים אחרים בצה"ל. מאפייני הארגון האמ"ני, תרבותו והמבנים הארגוניים שבו, מגבילים את שילוב הנשים בארגון ומיתרגמים לפרקטיקות ארגוניות מדירות המשפיעות על חווית השירות של הקצינות ועל אפשרויות ההתפתחות והקידום שלהן. נדמה, כי הדרך לשוויון מגדרי באמ"ן עוד ארוכה. על אמ"ן לתת לנושא זה מקום ולשים אותו על סדר היום, להישיר אל הנתונים מבט ולהתעמת עימם באומץ. לאחר מכן, לפעול לטובת יצירת סדר יום מגדרי, בתוך הצבת מדדים יישומיים דרכם נוכל לנטר את ההתקדמות אליה אנו שואפים.

9 התסמונת, כמובן, אינה מוגבלת רק לנשים. היא רלוונטית גם לגברים ולפי הספרות נפוצה במיוחד בקרב ילדים ומבוגרים שסומנו כבעלי פוטנציאל או מחוננים (קרלין פלורה, PSYCHOLOGY TODAY, "אני? באמת? לא יכול להיות", 22 בדצמבר 2016).