

## על חשיבות שילוב נשים בתפקידי המודיעין והתכנון האסטרטגי

### אורנה מזרחי<sup>1</sup>

לאורך כל ארבעת העשורים שבהם שירתתי במערכת הביטחונית בישראל כתבתי מאות רבות, אם לא אלפי מסמכים, כולם מקצועיים וממוקדים בסוגיות הביטחון הלאומי של מדינת ישראל. אך הפעם, לאחר התלבטות ארוכה, החלטתי בכל זאת לחרוג ממנהגי ולהתייחס לסוגיה אשר ליוותה אותי לאורך כל שנות שירותי במערכת – בצה"ל ובמטה לביטחון לאומי (המל"ל) במשרד ראש הממשלה – על אודות הקשיים שבהם נתקלות נשים המעוניינות להתקדם לתפקידים בכירים בתחומי המודיעין והתכנון האסטרטגי, תפקידים הנוגעים לחשיבה ולקבלת החלטות ברמה האסטרטגית, ואשר על פניו אין שום מניעה שנשים תעסוקנה בהם.

למרות זאת, מרגיז לגלות כמה מעטות הנשים המשתלבות גם כיום בתפקידים אלה ובמיוחד בתפקידים בכירים. אומנם ניכרת התקדמות מסוימת באגף המודיעין ובאגף התכנון של צה"ל, ובעשורים האחרונים גדל במעט מספר הנשים המקודמות לתפקידים בכירים במסגרתם, אך מדובר בתהליך איטי ולא מספק, הדורש בחינה מעמיקה ותיקון.

רבות נכתב (גם בגיליון זה) על זכויות הנשים על בסיס ערך השוויון בין המינים, אך טענתי העיקרית היא – על פי ניסיוני וחוויותי האישיות – ששוויון מגדרי אינו רק זכות של נשים אלא

אינטרס של המערכת, שכן שילובן של נשים רבות יותר במערכת הביטחונית (צה"ל, שב"כ, מוסד ומל"ל) וקידומן לתפקידים בכירים, רק יתרמו ויועילו לתפקודם של ארגונים אלה וישפרו את תוצריהן בתחומי המחקר, התכנון וקבלת ההחלטות.

חשוב להבין, כי קידומן של נשים לתפקידים בכירים יוביל למיצוי מיטבי של ההון האנושי בארגון. לדוגמה, בהנחה שקיים פיזור כישורים זהה בין נשים לגברים, בארגון שבו בדרגים הנמוכים



סאנה מרין, ראש ממשלת פינלנד.  
צילום: BERNHARD LUDEWIG - ויקיפדיה

1 אורנה מזרחי (סא"ל בדימוס) שירתה בצה"ל כראש ענף בחטיבת המחקר באגף המודיעין ובאגף התכנון האסטרטגי בתפקידים שהיו שמורים לגברים קודם לכן, וכתיסר שנים במטה לביטחון לאומי. בתפקידה האחרון במל"ל הייתה סגנית ראש המל"ל למדיניות חוץ. כיום היא חוקרת בכירה במכון למחקרי ביטחון לאומי – INSS.

ההתפלגות היא של 60% נשים ו-40% גברים לעומת 10% נשים ו-90% גברים בדרגים הבכירים, אין מיצוי נכון של כוח האדם. המסקנה המתבקשת היא שבארגון זה קודמו גברים בינוניים על חשבון נשים מצוינות. דומה הדבר למצב בצה"ל שבו משרתות כ-40% נשים כקצינות זוטרות ורק נשים בודדות בתפקידים בכירים. משמעות הדבר היא שצה"ל איננו ממצה את ההון האנושי שברשותו וכי מינוי נשים רבות יותר לתפקידים בכירים רק יתרום לשיפור איכות הקצונה הבכירה בצבא.

מעבר לזאת, אני רוצה לדון דווקא בשונות בין נשים לגברים ולטעון שבתפקידי המטה בצבא ובמערכת הביטחון כולה, ובתוך כך במערכי המודיעין, **לנשים תרומה חשובה דווקא משום שהן שונות מגברים.** הן מביאות איתן יכולות אחרות וייחודיות. לנשים ראיית עולם שונה וכן דפוסי חשיבה, מאפייני התנהגות והתנסויות שונים משל הגברים. קיימים מחקרים רבים המוכיחים כי קבוצות מגוונות מגיעות לתוצאות טובות יותר מקבוצות הומוגניות, ואפילו יותר מקבוצה הומוגנית של מצטיינים, וכך שילוב נשים תורם בראש ובראשונה לגיוון ומטייב את תהליכי החשיבה. יתרה מזאת: התכונות ומאפייני ההתנהגות שבהם ניחנות בדרך כלל נשים יש בהם כדי לשפר עוד יותר את תהליכי העבודה.

**מה הן התכונות הייחודיות לנשים שיש בהן כדי לתרום לשיפור העבודה במערכות אלה?**

אפתח תחילה בהערת האזהרה הנדרשת נוכח השונות הקיימת גם בקבוצת הנשים. כמובן שמדובר בהכללות ולא כל הנשים עשויות מקשה אחת, אבל עדיין אפשר למצוא שורה של תכונות ומאפייני התנהגות המייחדים נשים בדרך כלל.

מניסיוני למדתי – ומצאתי לכך גם תימוכין במחקרים רבים – שנשים מתאפיינות בדרך כלל ביתר **רגישות ואמפתיה.** הן מגלות פתיחות והן

טובות יותר בתקשורת בין-אישית. רובן נטולות אגו ובישיבות אינן נוטות להשתלט על מהלך הדיון. הן מקשיבות יותר ונטולות יותר מגברים להודות שאינן מבינות ולבקש הסברים. הן שואלות שאלות ויוצרות דינמיקה של שיתוף, התעמקות וחלוקת מידע וידע. הן גם נרתעות פחות מלשתף בכישלונות ונטות פחות להיות שיפוטיות, וכך לנשים יש תרומה חשובה כחלק מהקבוצה משום שנוכחותן גורמת לשינוי בדינמיקה של קבוצת הגברים.

**לנשים תרומה משמעותית גם כמובילות של תהליכים.** נשים נוטות יותר לעבודת צוות ומאמצות שיטות ניהול דמוקרטיות יותר. מחקרים רבים מוכיחים כי קיים יתרון בהנהגה של נשים במצבים של משברים ואי-ודאות, כפי הנראה משום שנשים מצליחות לנווט טוב יותר במצבים לא מוכרים שבהם נדרשים יצירתיות, אלתור והפעלת האינטואיציה (תכונות שחוקרים מצאו שיותר נשים ניחנות בהן) באופן התורם לשיפור בתוצאה המושגת.

**שילובן של נשים רבות יותר במערכת הביטחונית (צה"ל, שב"כ, מוסד ומל"ל) וקידומן לתפקידים בכירים יתרום ויעיל לתפקודם של ארגונים אלה וישפר את תוצריהן בתחומי המחקר, התכנון וקבלת ההחלטות.**

קיימת חשיבות גדולה גם למספר הנשים בתוך הקבוצה/המערכת. מניסיוני למדתי כמה קשה לאישה אחת בתוך קבוצת גברים להשפיע ולשנות את הדינמיקה של תהליכי החשיבה, ואילו ריבוי נשים בתוך קבוצה יכול בהחלט להשפיע ולייצר שינוי שיש בו כדי לשפר תהליכים אלה. לאור זאת, כדי להשפיע ולתרום להצלחתו של הארגון נדרשת מסה קריטית של נוכחות נשית ולכן כל ארגון צריך לקבוע לו כיעד לטווח הקצר לשלב לפחות 30% נשים בתפקידים בכירים, לאורו של החזון לייצוג שווה של נשים וגברים בדרגים הבכירים בהמשך.

לכולנו מוכרת השפעתו של צה"ל על תהליכים חברתיים בישראל. גם בנושא המגדר יש למעמדן של הנשים בצבא השפעה רבה על מאפייני שילובן וקידומן בכלל המערכת המדינית-ביטחונית (וגם בתפקידים בכירים בשירות הציבורי ובארגונים אזרחיים שבהם נקלטים ביתר קלות פורשי צה"ל

בדרגות בכירות). לפיכך, קיימת חשיבות עליונה לפעול לקידומן של הנשים לתפקידי מטה בכירים בצה"ל, ובמיוחד לאלה שבהם הצורך בניסיון קרבי איננו חיוני ואיננו תורם בהכרח לביצועים טובים יותר. הדבר נכון במיוחד לגבי שורה ארוכה של תפקידים בתחום המודיעין הדורשים ידע, יכולות אישיות וניסיון, ואינם נוגעים לחימה בשטח.

לעניין זה נדרשת עו"ד גייל שורש, בכירה לשעבר בקהילת המודיעין (החברה כמוני ב"פורום דבורה" – עמותה לקידום נשים במערכת המדינית-ביטחונית), במאמרה ב"מערכות" תחת הכותרת "על מה שראוי לנסיכות לעשות בענייני צבא"<sup>2</sup>. במאמר זה, עו"ד שורש מציעה שינוי ברציונל הדין בשילוב הנשים בצה"ל משיח על אודות זכויות ומניעת אפליה, לשיח על אודות האינטרסים של צה"ל והחברה הישראלית. היא ממליצה לשלב נשים,

בראש ובראשונה, לתועלת המערכת ולטובתה, וכמובן גם בשל זכותן להזדמנויות שוות ולייצוג הולם. שורש קוראת לשינוי פרואקטיבי מצד הצבא, כשהוא נדרש לפעול לא רק לשילוב נשים בתפקידים הקרביים (נושא שעומד היום במוקד השיח על אודות שילוב נשים בצבא ואין לו קשר לקידום נשים לתפקידים בכירים, כפי שאפשר לראות במוסד, שם התפקידים "הקרביים" פתוחים משחר ימי הארגון, ויש לכך גם דוגמאות בצבאות זרים), אלא לבניית תוכנית מוסדרת כבר כיום לקידום נשים לתפקידים בכירים של תכנון וקבלת החלטות במטה הצבא. המלצתה הקונקרטיה המיידית היא שצה"ל יאמץ ביוזמתו יעד אסטרטגי של שילוב נשים במוקדי קבלת ההחלטות בשיעור של 30% לפחות עד 2030.

**באשר לשילוב נשים  
במערכת הביטחון,  
נדרש מעבר משיח על  
אודות זכויות ומניעת  
אפליה, לשיח על אודות  
האינטרסים של צה"ל  
והחברה הישראלית.  
מומלץ לשלב נשים  
בראש ובראשונה  
לתועלת המערכת  
ולטובתה, וכמובן גם  
בשל זכותן להזדמנויות  
שוות וייצוג הולם (עו"ד  
גייל שורש).**

2 גייל שורש, "על מה שראוי לנסיכות לעשות בצבא", מערכות, אוקטובר 2021.  
[HTTPS://BIT.LY/3WANVN2](https://bit.ly/3WANVN2)

## שני מסרים לסיום

- האחד, לגברים המחזיקים בתפקידי המפתח בצה"ל ובמערכת הביטחון – אם ביטחונה הלאומי של ישראל יקר לליבכם, עליכם להתגייס למאמץ להעצמת נוכחותן של נשים בתפקידי מטה מקצועיים בכירים, כולל בתחום המודיעין, בשל תרומתן הייחודית הצפויה בתפקידים אלה לתועלת המערכת כולה.
- השני, לכל הנשים הצעירות במערכות אלה – אל לכן להתייאש על אף הקשיים הנערמים בדרכן. כל אחת מכן נושאת על כתפיה את המשימה החשובה לתרום לתהליך הארוך והמייגע של קידום הנשים. כפי שכתבה העיתונאית הפמיניסטית האמריקנית גלוריה סטנהיים בעקבות כישלונה של הילרי קלינטון בבחירות לנשיאות בארה"ב (נובמבר 2017):

"הדרך של הנשים מעלה איננה דומה לריצת מרתון של איש אחד אלא לריצה של מרוץ שליחים, ולכל אחת מאיתנו יכולת להתקדם במקטע אחד ובכך לתרום לניצחון המשותף של הנשים כולן".