

## נשי או אישי?

### תובנות מתוכנית חושבות קדימה - תהליך ייעוץ תעסוקתי קבוצתי לקצינות צעירות

רס"ן ליאור קלעי שהין וסרן מעין לב<sup>1</sup>

#### מבוא

מטרת מאמר זה הינה לתאר את תכנית חושבות קדימה, תכנית לניהול קריירה ומגדר לקצינות צעירות ב-2020. המאמר מציג את ההקשר, המוטיבציות והנחות העבודה לבניית התכנית. לאחר מכן, דן המאמר בתיאור התכנית, תמות מרכזיות שעלו לאורך התהליך ואופן ההשפעה של התכנית על הארגון לאחר שלושה מחזורים אשר כללו 130 מפקדים ומפקדות.

חוויות שירות הנשים באמ"ן ואפשרויות הקידום וההתפתחות שלהן מושפעות מפרקטיקות ארגוניות מדירות המגבילות את שילובן בארגון.<sup>2</sup> במסגרת אסטרטגיית האנשים בהובלת קמנ"ר כלולים גם מאמצים הנוגעים לעולם המגדר.<sup>3</sup>

בשנת 2018 החל עיסוק מגדרי ביחידה 8200 בעקבות שיח בין רמ"דיות ביחידה אשר הציפו פערים בהקשרי מגדר. תחום פיתוח ארגוני ביחידה, בהובלת סא"ל שרית שפירא, חבר לרמ"דיות וקיבל על עצמו את האחריות וההובלה של נושא המגדר באופן מערכת. התהליך כלל קבוצות שיח של מפקדות בדרג רס"ן וסא"ל, מיפוי פערים ומרחבי פעולה לעשייה מערכתית, הקמת קבוצות עבודה לקידום הנושאים והנגשת חוויית השירות של רמ"דיות למפקדים הבכירים באמצעות ניירות עמדה שאוגדו ונותחו לכדי פרקטיקות מדירות בארגון.<sup>4</sup>

כעבור שנה, בשנת 2019 התהליך המגדרי עסק בהעלאת הנושא על סדר היום, בהובלת ראש תחום פיתוח ארגוני הנכנסת, רס"ן ליהיא שלום הירשברג. ראשית, הפורום האסטרטגי של היחידה (האל"מים והתא"ל) עבר תהליך למידה והעמקה, במהלכו נחשף לנקודת המבט הנשית באמצעות מכתבי הרמ"דיות, תסריטים שנכתבו ע"י נשים בארגון על החוויה, והרצאת מגדר על פרקטיקות ארגוניות מדירות, שהעביר ד"ר זאב לרר.

המשך התהליך היה לקיחת אחריות מצד המפקדים על נושא המגדר שבאה לידי ביטוי בניסוח אג'נדה מגדרית יחידתית,<sup>5</sup> הגדרת אל"ם אשר אמון על נושא המגדר ביחידה, ובניית תכנית עבודה, החל משנת 2020. תכנית העבודה כללה יצירת מנגנונים נקודתיים, תהליך למידה וחיכוך בארגון.

1 רס"ן ליאור קלעי שהין היא יועצת ארגונית של יחידת סייבר מובילה באמ"ן. סרן מעין לב היא היועצת הארגונית של יחידה מרכזית באמ"ן, בעת כתיבת המאמר הייתה פסיכולוגית במרכז לניהול קריירה של מד"ה אמ"ן.  
2 פומרנץ-זורין, ל' (2015). מבט מגדרי: נשים בקצוות הקבע באמ"ן – תמונת מצב והמלצות לשינוי. תחום מחקר, ענף מד"ה אמ"ן; שפירא, ש' וניסנבוים, ת' (2022). 'הנני כאן!' – תוכנית מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן.  
3 לפירוט אסטרטגיית FIFA ראו – שפירא, ש' וניסנבוים, ת' (2022). 'הנני כאן!' – תוכנית מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן.  
4 שפירא, ש' (2020). "שנינו שווים פחות או יותר...?" - אמ"ן מנקודת מבט נשית. ענף מד"ה אמ"ן.  
5 לנו כמפקדים בארגון בכל הדרגים יש תפקיד ואחריות לייצר מודעות והעלאה לסדר היום הארגוני של נושא המגדר. אנחנו יוצאים מנקודת הנחה כי השינוי אינו באחריותן של הנשים בארגון אלא באחריותן של הארגון ככולל ואנחנו בתוכו כפורום מנהל". למסמך המלא - ראו נספח א'

התכנית כללה שינויים בתהליכי מיון,<sup>6</sup> חלוקת משאבים מודעת מגדר הכוללת גם הצבת מדדים כמותיים, והקמת תכנית **חושבות קדימה** בשיתוף פעולה של תחום פא"ר 8200 והמרכז לניהול קריירה באמ"ן.

## תכנית חושבות קדימה

תכנית חושבות קדימה צמחה מתוך תובנות שעלו מעבודת צוות ניהול קריירה.<sup>7</sup> הצוות בחן נתונים בנוגע לייצוג נשים לפי דרגות וזיהה ירידה משמעותית בייצוג נשים בין דרג הקצונה הזוטרה (סגן-סרן, דרג ראשי צוותים) לבין דרג הקצונה המובהקת (רס"ן, דרג ראשי מדורים). מתוך ראיונות שבוצעו עם קצינות לאחר צומת החלטה זה, בין אם בחרו להישאר בארגון ובין אם בחרו לעזוב, עלו מספר תמות:

- העדר מודלים לחיקוי – בפרט בתפקידים בכירים, ואלה הקיימים אינם בהכרח מודלים שהמרוויינות חשו הזדהות עימם.
  - חשיבה על העתיד בשלב מוקדם בקריירה – רבות דיברו על החתימה הנוספת לא רק מבחינת משך ההתחייבות אלא גם מתוך הסתכלות ארוכת טווח ובחינה האם הארגון מתאים לקריירה עתידית ומאפשר לשלב חיי משפחה לצד השירות.
  - תחושה שהנושאים של ניהול קריירה ומגדר אינם במודעות והשיח הפיקודי אינו מוכוון לאזורים הללו. המצב שנוצר היה שנשים ניהלו בדרך כלל במעגלים אישיים את השיח והחשיבה שלהן בנוגע להתפתחותן או הישארותן בארגון, והגיעו לשיח עם המערכת והמפקדים כשהן כבר בשלות בהחלטותן.
- לאור תובנות אלה, הוחלט לבנות את תכנית **חושבות קדימה**, על מנת שהשיח בנושא ניהול קריירה יתקיים בין הקצינות למפקדים שלהן. לשם כך, היה צורך לערוך הכנה עם הדרג הפיקודי ולהטעין את המפקדים בתפיסות וכלים בנוגע לניהול קריירה לפקודים ובנוגע למגדר. זאת במקביל ליצירת תהליך עם הקצינות במסגרתו הן גיבשו את הזהות התעסוקתית שלהן וניהלו שיח משוכלל עם המפקדים שלהן.

## הנחות עבודה

התכנית נבנתה לפי מספר עקרונות מנחים. ראשית, הנושא המגדרי הוא באחריות הארגון ולא באחריות הנשים עצמן, על כן נדרש שינוי ברמת הארגון והמערכת, ולא בקרב הנשים. לכן בתכנית נכללו גם המפקדים והמפקדות של המשתתפות. שנית, ניהול קריירה הייתה התפיסה אשר הנחתה את העבודה - לפיה, התפתחות אישית-מקצועית מתרחשת בתוך התפקיד ובין תפקידים. לכן, השתתפו בתכנית גם מפקדים ישירים של המשתתפות (בדרג ראש מדור, רס"ן), האמונים על החניכה היומיומית שלהן ועל ההתפתחות והמשוב במהלך תפקידן הנוכחי. בנוסף, המפקדים

6 העלאת מודעות להיבטי מגדר בכלל וסדנאות ההכשרה למראיינים, הקפדה על נוכחות חונכות ומראיינות בשלבי המיון המקצועיים, מינוי קצינת איתור, תמהיל מאוזן מגדרית של מלש"בים ומלש"ביות בכנסים ובסדנאות.

7 במסגרת התהליך האסטרטגי בהובלת תחום פיתוח ארגוני והרמ"דיות מופו הנושאים המרכזיים להתערבות: איתור ומיון, נראות נשים, WORK LIFE HARMONY וניהול קריירה. כל צוות חשיבה הובל על ידי סא"לית, רס"ן וקצינת מדעי ההתנהגות. תוצרי הצוותים הוצגו לפורום האסטרטגי. צוות ניהול קריירה הובל על ידי סא"ל מרב בילינסקי, רס"ן אסתר נפתליס ורס"ן אורי סדן.



**מטרה - לשמר ולפתח מפקדות ביחידה**

באמצעות יצירת שיח פיקודי בין רת"חים, רמ"דים ורש"ציות בנושא ניהול קריירה ומגדר



16 קצינות מצטיינות מכלל היחידה, הרמ"דים והרת"חים שלהן

**ניהול קריירה**  
תהליך אישי למשתתפות, כלים ותפיסה למפקדים

**מגדר**  
מודעות ובחירה חשיפה למודלים ליווי הקצינות

**הבניית מנגנון**  
אקוסיסטם בין דרגי ליווי משא"ן 8200 ליווי מפקדים ע"י פא"ר



**תרשים א' - פלייר קול קורא לתכנית**

העקיפים של המשתתפות (בדרג ראש ענף/תחום, סא"ל), הינם בעלי ראייה מערכתית ויכולת לבנות מסלול התפתחות בין תפקידי ולשמש כ'ספונסרים', המייצגים בשולחן קבלת החלטות. על מנת ליצור מחויבות ארגונית כלפי המשתתפות, גם מעבר לחילופי מפקדים, אישור רשימת המשתתפות נעשה בפורום האסטרטגי (מפקדי מרכזים) ומפקדי היחידה פגשו את המשתתפות והמשתתפים בכל מחזור.

לפי מודל הלמידה בעידן החדש, המכונה '10-20-70'<sup>8</sup>, 70% מהלמידה נוצרת מתוך התנסות בעבודה בפועל והתמודדות עם פתרון בעיות, 20% מקורה בסביבת העבודה באמצעות למידת עמיתים, שיתוף רעיונות והפרייה הדדית, ולבסוף 10% בלבד מהלמידה נרכשת במסגרת הדרכתית פורמלית כגון קורס ולומדות. כאמור, התכנית נבנתה תחת הרציונל של מודל 10-20-70. לפיו, למידה שמשפיעה לטובה על הביצועים מורכבת ברובה מהתנסות חווייתית, בחלקה מלמידה חברתית ולבסוף מלמידה פורמאלית.<sup>9</sup> כחלק מכך, המפגשים הקבוצתיים (הפורמליים) בתכנית לא היו עיקרה, אלא היוו תשתית לתהליך מאחר והטעינו את כלל המשתתפים והמשתתפות בתפיסות ובכלים הנדרשים כדי ליצור שינוי בשיח ובהתנהגות, ובפרט בנושאי ניהול קריירה ומגדר. המשך הלמידה וההתפתחות בתכנית התבסס על התנסויות וחניכה.

התכנית ביקשה ליצור מנגנון ולא רק הכשרה ולכן לאחר השלמת המפגשים הקבוצתיים כל משתתפת, המפקדים והמפקדות, קיבלו ליווי מקצין מדעי ההתנהגות במהלך השיחות, וכן חיבור לגורם מקצועי מתחום משאבי אנוש במטרה לספק תמונה מלאה יותר על הפרט גם בהיבטים

JENNINGS, C., & WARGNIER, J. (2010). EXPERIENTIAL LEARNING—A WAY TO DEVELOP AGILE MINDS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY?. *DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS: AN INTERNATIONAL JOURNAL* 8  
Weiss, C. (n.d.). 70-20-10 AND THE FUTURE OF WORK. ONE ON ONE WITH CHARLES JENNINGS. [HTTPS://TINYURL.COM/BD9HXDAK](https://tinyurl.com/BD9HXDAK) 9



### תרשים ב' - הרשת המלווה את המשתתפות בתכנית

משאביים. בסיום הוצג תהליך מובנה להמשך השיח בין הקצינה למפקדיה שכלל מספר שיחות. שיחות בין הקצינה והרמ"ד.ית, שיחות עם הרת"ח.ית, שיחות עם משא"ן ופא"ר. שיחות שמטרתן הקשבה לתהליך שעברה הקצינה ושיחות שמטרתן בניית תכנית פיתוח ומימושה וגם פגישות בקרה על תהליך הפיתוח.

השפעת התכנית תוכננה להיות רחבה יותר מתחומי המשתתפים עצמם. הכוונה הייתה ליצור תהליך המשפיע לא רק על הקצינה, אלא על סביבתה – המפקדים והמפקדות שלה, מה שיסייע בחילול השינוי והטמעתו יחד עמה. מעבר לכך, כל משתתפי התכנית (משתתפת, רמ"ד.ית, רת"ח.ית) הינם מפקדים ועל כן מוטת ההשפעה שלהם על הארגון רחבה יותר. אחת ההנחות הייתה שהמפקדים.ות יישמו את הכלים לניהול קריירה על פקודים ופקודות נוספים שלהם, גם מעבר למשתתפת בתכנית, ושהמודעות וההבנה המגדרית שיפתחו תשפיע על ארגונם באופן רחב. כדי להגדיל את הרשת החברתית של המשתתפות ולחשוף אותן למודלים נשיים באופן אישי יותר משיחות של נשים שהגיעו להרצות במפגשים הקבוצתיים, הוחלט לצוות כל משתתפת למפקדת בכירה יותר שצמחה מרקע מקצועי דומה.

### מטרות התכנית

מטרת התכנית הינה לשמר ולפתח קצינות ביחידה באמצעות יצירת שיח פיקודי בין רת"ח.ים.יות, רמ"דים.יות ורש"ציות בנושא ניהול קריירה ומגדר.

מטרות המשתתפות:

- פיתוח מודעות והקניית כלים לבריור צרכים והתנהלות בהקשרי ניהול קריירה.
- פיתוח מודעות והקניית כלים להתמודדות בהקשרי מגדר.
- הקניית כלים ליצירת דיאלוג מיטבי עם הארגון בהקשרי ניהול קריירה, בדגש על מפקדים מטרות מפקדים:
- גיבוש תפיסת תפקיד ואחריות בנוגע לניהול קריירה לפקודים ומתן כלים לניהול התהליך.
- העמקה בהבנת אתגרי מגדר.

## מהלך התכנית

התכנית כללה חמישה מפגשים קבוצתיים בחלוקה לשלוש קבוצות: המשתתפות, מפקדיהן בדרג רס"ן ומפקדיהן בדרג סא"ל. כלל המפגשים נבנו סביב שני צירים – ציר ניהול קריירה וציר מגדר. במסגרת הציר המגדרי נערכו מפגשים עם מודלים נשיים (מפקדות מדרגים שונים ביחידה ובצבא ומנהלות מהאזרחות), והתקיימו סדנאות מגדר על הטיות מגדריות דור שני. ציר ניהול הקריירה עבור המשתתפות כלל תהליך של ייעוץ תעסוקתי קבוצתי, ועבור המפקדים סדנאות וכלים לניהול קריירה של פקודים.

מפגשי המפקדים כללו חשיפה לנקודת המבט הנשית בארגון מדרגים שונים (מפקדות בכירות, דרג ביניים וזוטרות, חומרים כתובים על חוויה נשים בארגון מנקודות מבט שונות), למידה על תהליכי גיוון מגדרי בארגונים אחרים, סדנא להעלאת מודעות להטיות מגדר דור שני וכלים ליצירת שוויון מגדרי. באשר לניהול קריירה, קבוצת הרס"נים עברה תהליך של ניהול קריירה אישי על מנת להתנסות בכלים ובחוויה, ושני דרגי המפקדים עברו סדנאות לניהול קריירה לפקודים. המפגש האחרון הציע כלים וסימולציה לניהול שיחת פיתוח וניהול קריירה בליווי קציני ות מדעי ההתנהגות שהמשיכו ללוות אותם גם באופן פרטני, וכך בעצם בוצעה "העברת מקל" מהפלטפורמה הקבוצתית לתהליכים האישיים.

בהיבט המגדר המפגשים עסקו בחשיפה למודלים נשיים שונים – מפקדות בכירות, מפקדות בדרג ביניים, בוגרות של התכנית, מנהלות מהאזרחות, חומרים כתובים החושפים חוויות נשיות וסדנא ללימוד הטיות מגדר דור שני. בהיבט ניהול הקריירה המפגשים נערכו במסגרת תהליך של ייעוץ תעסוקתי קבוצתי שארך ארבע פגישות. כל מפגש התמקד בסוגיות ושאלות תעסוקתיות שמטרתן גיבוש הזהות התעסוקתית – ציפיות ושיאפיות; העמקה בכישורים; ערכים ונטיות תעסוקתיות; בניית הנרטיב האישי של כל אחת – הסבר על הגישה הנרטיבית, תרגילי התבוננות ורפלקציה ברמה האישית; קבלת משוב מהסביבה – דרך תרגילים כגון עצמי מיטבי (המבקש לאסוף משוב ממכרים שונים) והן במסגרת תהליך העבודה בקבוצה ממשותפות אחרות, מנטוריות והמפקדים והמפקדות. בנוסף, התכנית הציעה למשתתפות כלים למיפוי רשתי, מיפוי משאבים ומיתוג עצמי. כל אלה לטובת יצירת מפת קריירה אידיאלית ומפת דרכים למימושה, דרך ציון השלבים השונים, השותפים הנדרשים ואבני הדרך הדרושות. לבסוף, קבלת כלים והכנה לשיח עם המפקדים לשיתוף התבוננות והצרכים מהתכנית.

## תמות מגדריות מתהליך הייעוץ התעסוקתי

תהליך הייעוץ התעסוקתי הקבוצתי בתוכנית חושבות קדימה נעשה בהקשר מגדרי - הן מבחינת הרכב הקבוצה (קבוצה הכוללת נשים בלבד) והן מבחינת התכנים - ונועד לסייע למשתתפות בגיבוש הזהות התעסוקתית, בתוך יצירת אינטגרציה בין חלקי הזהות השונים, כגון זהות מנהיגותית ונשית. השיח על הזהות האישית של כל אחת מהקצינות בשילוב עם העיסוק המגדרי, הציף תמות מגדריות רבות שהעסיקו את המשתתפות.

### נשי או אישי

במהלך המפגשים התגבשה והתפתחה זהות המשתתפות אשר כללה בתוכה את זו התעסוקתית ואת זו המגדרית. תהליך זה בשילוב העלאת המודעות לסוגיות המגדר הובילו לזהות רבות בקרב המשתתפות ועלו שאלות אודות מקור המאפיינים האישיים של כל אחת: האם מדובר במאפיין ייחודי אישי או שזהו מאפיין מגדרי נשי?

"אין כלי שיכול לעזור לי לפרש האם זה נובע ממגדר או מאופי".

משהתבססה ההבנה שיש בין חברות הקבוצה מכנה משותף שנוגע למאפיינים מגדריים, עלתה הסוגייה האם על נשים לעמוד בציפיות הסטראוטיפיות החברתיות או להיות אותנטיות ולעמוד על שלהן גם במחיר של 'עונש' בשל הפרת הנורמות.

"המפקד שלח מישהו לדבר איתי 'כי את אישה, יותר קל לדבר איתך, את יותר אכפתית' - האם זה שלי, או תוצאה של מגדר? האם ללכת עם הציפיות 'ולשחק' איתן או דווקא לנסות ולשבור ציפיות ותקרות זכוכית?". "אני יודעת לעשות בלי להתפרץ ולפגוע, אבל אנשים חושבים שזה לא טוב. אני צריכה להציג בדרך שונה שתיתפס בצורה חיובית בעיני מפקדים. דרושה עבודה עצמית"

בדברי המשתתפות ניכר הרצון לראות את העוצמות של מנהיגות נשית ואת היתרונות במאפיינים נשיים. עם זאת, כאשר הן התבוננו על מודלים שונים סביבן הן הרגישו כי נשים חשו צורך לטשטש את המאפיינים הייחודיים להן. היו שהעידו כי הן מזדהות עם הרצון להיטמע בחברה, הגברית ברובה, ולא להדגיש מאפיינים שונים וייחודיים.

"יש בנות שרוצות להתקדם אבל מרגישות שצריכות למחוק זהות ומתרחקות מזה". "נשים שיש להן תכונות נשיות לכאורה - אינטליגנציה רגשית ואמפתיה מרגישות צורך להתנצל על הדברים האלה. זה מבאס, אני רואה מישהי שהגיעה לתקרה ושברה אותה ורציתי לשמוע - אתן נשים, יש מקומות שתרגישו שוני, זה בסדר, תאמינו בעצמכן".

המודעות להטיות מגדריות ולמוסר כפול מאפשרת לנשים להתבונן ולזהות הטיות המופנמות בקרבן והתנהגות אי-שוויונית הנקטת לאורן. יש בכך כדי לתרום לאבחון הפערים ולהשפיע בגיבוש ומימוש תוכנית התערבות ונקיטת צעדים יום-יומיים בשגרה.<sup>10</sup> לכן, ביקשה התוכנית לייצר אינטגרציה בין חלקי הזהות של המשתתפות (מנהיגות ונשיות) ולחזק את תחושת המסוגלות והאקטיביות לשנות ולהשפיע.

## נשי או בין-אישי

בתהליך הקבוצתי, כחלק מן ההתבוננות הפנימית והעבודה על הזהות התעסוקתית, עלה כי מרבית המשתתפות תופסות עצמן כחזקות בכל הקשור לפן הבין-אישי, שהן מעריכות כפחות נחשב.

"כשניתחנו את תרגיל עצמי מיטבי היו משובים שקיבלתי שהפתיעו אותי כי אני תפסתי את הדברים הללו כאוטוריים ולא משמעותיים. בניתוח מעמיק יותר אלה בדיוק המיומנויות הרכות". "זאת נקודה מעניינת, הדברים שאנחנו טובות ולא מעניינים אותנו – זה לא בהכרח לא מעניין אותנו, לפעמים זה פשוט בא לנו טבעי - אכפתיות ועבודה עם אנשים. זה חשוב אבל זה משהו שברור שהוא יקרה אז זה לא מעניין".

לעומת זאת, מרביתן העידו כי היו רוצות להשתפר בהיבטים מעשיים (כגון קבלת החלטות וניהול משא ומתן) ואף הגדירו אותם כנקודת חולשה, למרות היותן מפקדות ומנהלות אשר בשגרה מקבלות החלטות באופן שוטף.

"יש דברים שאני טובה בהם ומזלזלת כי כל הסביבה טובה בזה, כמו כישורים בין-אישיים. לכן אני שמה יותר דגש על כישורים פרקטיים".

עוד עלה, כי אף שעברו תהליכי איתור, מיון וקבלה על סמך נתונים אישיים גבוהים, המעידים גם על רמה קוגניטיבית גבוהה, הן לא תפסו את ההיבט הקוגניטיבי כחוזקה שלהן. זאת בהתאמה לממצאים בספרות בדבר הנטייה הנשית להמעיט בערך של המיומנויות, היכולות והביצועים שלהן, לעומת גברים.<sup>11</sup>

לשם כך, נשזרו בתוכנית ההכשרה תכנים מגדריים – חשיפה למודלים של פיקוד או ניהול נשי בדרגים שונים, שיתוף דילמות ותובנות, הצגת מידע תיאורטי ומתן כלים להתמודדות יחד, בסביבה מכילה וחיובית, עם אתגור הנחות יסוד בנוגע להפחתת יכולותיהן בתחומים אלה וחיוזוק תחושת המסוגלות העצמית שלהן במגוון כישורים.

ELY, R. J., IBARRA, H., & KOLB, D. M. (2011). TAKING GENDER INTO ACCOUNT: THEORY AND DESIGN FOR WOMEN'S LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS. *ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING & EDUCATION*, 10(3), 474-493

11 לפירוט ראו – סנדברג, ש' (2013). לפרוץ קדימה, נשים, קריירה והרצון להנהיג. מטר: הוצאה לאור.

## תחושת ערך אישית או נשית?

בספרות ניתן למצוא שלל חסמים פנימיים ונטייה לטשטוש הישגים בקרב נשים.<sup>12</sup> בתהליך, בדומה למתואר בספרה של סנדברג, עלו בקבוצה תמות של צמצום, התנצלויות על הצלחות ועל חוזקות, צורך להתמקד בתחומי עניין הנחשבים בעלי ערך גבוה יותר וקושי לבטא צרכים ולנהל משא ומתן על הדברים שחשובים להן.

"יש לי נטייה לראות איפה אני פחות מצליחה, להעביר ביקורת על עצמי, למרות שיש לי ידע מקצועי ואני שולטת בחומר"; "אחת התכונות שהכי מרגילים בנות זאת צניעות, וזה לא פרקטי"; "להגיד במה אני חזקה זה מתנשא"; "אני לא מאמינה למחמאות". "כמה קל לנו לדבר על חיילים ועל התפקיד הפיקודי שלנו וכמה קשה זה לעשות את זה על עצמנו".

במסגרת התוכנית, גם מפקדי המשתתפות נחשפו לתכנים שנועדו להגביר מודעות מגדרית, כדי שיוכלו לאמץ משקפיים מגדריות ולעזור בשינוי הסביבה של המשתתפות, דרך שינוי ציפיות ומודעות לחסמים ולהטיות מגדריות. למעשה, השינוי שעברו המשתתפות עם הסביבה הקרובה להן הוא מסדר גבוה יותר, וכך הוא מאיץ את תהליך הלמידה בקרב הפרט ובקרב הארגון.

"בשיחת המשוב המפקד שאל אותי על רגעים בהם אני גאה ורגעים בהם אני פחות גאה, מה החוזקות והחולשות שלי. הדגשתי שאני טובה עם אנשים. המפקד אמר - 'כשאני חושב על זה עכשיו - אף אחת מהנשים שתחתי לא העיזה להגיד שהיא מקצועית. ההכשרה בתכנית פתחה לי את הראש. אני רגיל לשמוע מגברים בתפקידי ראש צוות על מקצועיות, וקידום משימות אבל מנשים ראשות צוות אני לא שומע את התיאורים האלה, וזה לא שאלה".

## השפעות התכנית

### ברמת המשתתפות

בסיום התהליך, נראה היה שלאחר העלאת המודעות של הטיות מגדר דור שני רוב המשתתפות התבוננו על נטיות מגדריות שונות שאימצו - בין אם זו הנטייה להקטין עצמן, להתנצל, לאמץ דפוסיים גבריים או להוביל באמצעות תכונות רכות, ובחרו מה לחבק וממה להפריד. התכנית סייעה למשתתפות להתבונן פנימה, להבין מה חשוב להן ולא לפעול מכוח האינרציה, לקבל את הלגיטימציה לרצונות ולצרכים, לחזק את תחושת המסוגלות ואת הכלים לבטא מה חשוב להן בקול. התהליך העניק למרביתן תחושה של כוח ואומץ, סייע בחידוד הזהות שלהן על חלקיהן התעסוקתיים והמגדריים, הקנה תחושת נרמול של החוויות וכן תרם ליכולת שלהן להשפיע על עצמן ולחוש מסוגלות ביכולת להשפיע על סביבתן.



"התוכנית חידדה לי במה אני טובה, מה מתאים לי, איך לקבל החלטה, לשים את עצמי במרכז. להאמין ולהיות בטוחה מספיק, לא להתנצל על היכולות שלי, ולדבר על הדברים"; "היו לי כיוונים מה חשוב לי ומה אני רוצה, אף פעם לא אמרתי בקול ותמיד חיכיתי לאשרור. דרך התוכנית הבנתי את הערכים הצרכים והרצונות, זה ממש עשה לי שכל וכך אני נתתי לעצמי את האישור";

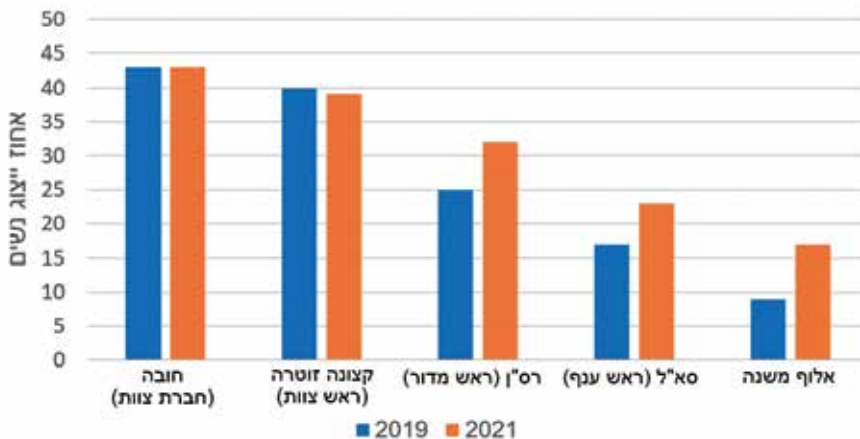
"חשבתי שאני לא כמו הנשים, אין לי את כל הסינדרומים האלה, חשבתי שניצחתי את זה כי למדתי הנדסה ואין שם הרבה נשים. אבל משהו חשוב שלמדתי הוא שזה לא נכון, שזה קיים אצלי, וגם המודעות שלי לדבר הזה היא חשובה. בהתחלה זה ביאס אותי קצת, אבל אחרי זה הבנתי שזה חשוב, להבין שאני מתמודדת עם אותם הקשיים למרות שנראה שלא. בדיעבד זה עזר. אפילו רק להיות מודעת לזה שזה קיים אצלי גורם לי להתעלות, לגלות אומץ";

"אני יכולה לשנות ואני לא לבד."

## ברמת הארגון

התוכנית ביקשה להשפיע על ייצוג הנשים בדרגי הביניים (דרג הרס"ן) בטווח הקצר ועל קצונה בכירה בטווח הארוך. ניתוח נתוני ייצוג נשים ביחידה משנת 2019 (מועד התנעת התוכנית וזיהוי הפער) עד סוף שנת 2021 (לאחר שלושה מחזורים ושנתיים של יישום תכנית עבודה בנושא מגדר ברמת היחידה),<sup>13</sup> מעיד כי הפער בייצוג נשים בין דרג הקצונה הזוטרה (ראש צוות) לדרג הביניים (ראש מדור) הצטמצם בחצי (מ-15% הבדל ל-7%), כך שאחוז הרס"ניות ביחידה עלה. נוסף על כך, כתוצאה מעיסוק נרחב בתחום המגדר אשר תכנית חושבות קדימה היא חלק ממנו, עלה ייצוג הנשים בדרגים בכירים יותר (סגן אלוף ואלוף משנה) ביחידה.

### תרשים ג': אחוז ייצוג נשים לפי דרג בפילוח לפי שנים



13 ראו תרשים א'.

## **אג'נדה מגדרית - פורום אסטרטגי, יחידה 8200 (2019)**

במהלך השנה החולפת פעלו ביחידה כמה קבוצות של נשים מפקדות אשר העלו על סדר היום את העיסוק בנושא המגדרי. הן סייעו להבין לעומק את חשיבות הנושא, למפות את הפערים ולהצביע על כיווני פעולה, והניחו את התשתית לקידום הנושא לפתחו של הפורום האסטרטגי.

8200 כיחידה שואפת למצוינות וליצירת ארגון בריא ומתקדם. מפקדת היחידה מזהה כי בשירות נשים בארגון ישנו פוטנציאל אדיר ובלתי ממומש לתפקוד היחידה וליכולתה להעצים ולהשביח את תוצריה ואת אופן עמידתה ביעדיה.

**אנו פועלים מתוך אמונה שאין מניעה כי נשים יתפתחו ויתקדמו בארגון בכלל הדרגים באופן המייצג את מספרן באוכלוסייה.**

לנו כמפקדים בארגון בכל הדרגים יש תפקיד ואחריות לייצר מודעות והעלאה לסדר היום הארגוני של נושא המגדר. אנחנו יוצאים מנקודת הנחה כי שינוי אינו באחריותן של הנשים בארגון אלא באחריותו של הארגון ככולל ואנחנו בתוכו כפורום מנהל. ברור כי כדי להגיע להישג זה עלינו לבצע שינוי בנקודת העבודה בהיבט המגדרי. לאור זאת הוחלט על יצירת מצפן ארגוני מגדרי.

**8200 תהיה יחידה פורצת דרך ביצירת מנהיגות נשית מובילה.**

**תפעל באופן שמאפשר הזדמנויות שוות ומיצוי פוטנציאל לנשים ולגברים כאחד, ותקבל החלטות בתוך בחינת השפעותיהן מבחינה מגדרית:**

- יצירת ייצוג הולם את מספר הנשים באוכלוסייה בכל דרגי הפיקוד ובמיוחד בדרגי הביניים והדרגים הבכירים.
- יצירת שינוי אמיתי באיכות חיי העבודה, במקום, במעמד ובכבוד של נשים בארגון וביחס אליהן.
- הפיכת השיקול המגדרי לשיקול טבעי, נורמלי ואינהרנטי ובעל חשיבות בתהליכי קבלת החלטות של המפקד והפרט.
- מיצוי הפוטנציאל האדיר של נשים בארגון לשם השבחה והעצמה של התפוקה הארגונית.

## **סיכום**

מאמר זה הציג את ההקשר ליצירת תכנית חושבות קדימה – מגמות בעולם העבודה ובאמ"ן המדגישות את הצורך בניהול קריירה, לפרט ולארגון, ואג'נדה יחידתית ואמ"נית לקידום נושא המגדר. המאמר הציג התכנית ואת התמונת שעלו במסגרת התוכנית. אלה נוגעות לסוגיית הזהות של המשתתפות המגלמת בתוכה היבטים שונים – מנהיגות, נשיות, משפחתיות, תעסוקתיות.

התוכנית ביקשה לייצר אינטגרציה בין חלקי הזהות במטרה לבנות למשתתפות חוסן, מסוגלות עצמית ותחושת השפעה ובחירה, וכך להעלות את סיכויי הקידום שלהן וליצור איזון מגדרי טוב יותר בדרג הביניים של הפיקוד ביחידה.

התוכנית מנסה להטמיע תפיסות וכלים לניהול קריירה לפקודים ותפיסות פיתוח אישיות בקרב מנהלים בארגון. בחרנו להתמקד באוכלוסיית הקצינות הצעירות בשלב הראשון כמענה "בוטיקי" ייחודי לפני הטמעת הכלים באופן רחב יותר, לאור האג'נדה המגדרית. אף שהתוכנית הייתה אקסקלוסיבית ובכל מחזור השתתפו 51-71 משתתפות, למעשה מספר המשתתפים היה פי שלושה כי כל תכנית כללה שלוש קבוצות (משתתפות בדרג זוט, מפקדים ישירים (דרג רס"ן) ומפקדים עקיפים (דרג סא"ל)).

בסך הכול כללו שלושת מחזורי התוכנית כ-130 מפקדים ומפקדות מדרגים שונים בארגון אשר קיבלו כלים ועברו תהליך לגיבוש תפיסה בנוגע למגדר, לפיתוח אנשים, לניהול קריירה ולשילוב ביניהם. המשקפיים המגדריים שהרכיבו המפקדים השפיעו על תהליכים נוספים בהובלתם (כגון תהליכי

איתור, הכשרה, התערבויות פיקודיות, שיחות ופעילויות בנושא מגדר, תהליכי קבלת החלטות) והכלים לניהול קריירה לפקודים יושמו עבור אוכלוסיות נוספות (פקודים נוספים של המפקדים, וגם בני משפחה וחברים). וכך, מעבר להשפעה הישירה של התוכנית על אותם 130 מפקדים, ההשפעה על הארגון הייתה רחבה יותר. נוסף על כך כללה התוכנית שותפים נוספים – המנטוריות של המשתתפות, וכן תחומי משאבי אנוש (משא"ן) ופיתוח ארגוני (פא"ר) שגם הם הפכו שגרירים של התוכנית והמסרים שלה בארגון.

**תוכנית "חושבות קדימה"  
מנסה להטמיע תפיסות  
וכלים לניהול קריירה  
לפקודים ותפיסות  
פיתוח אישיות בקרב  
מנהלים בארגון. בחרנו  
להתמקד באוכלוסיית  
הקצינות הצעירות  
בשלב הראשון כמענה  
ייחודי לפני הטמעת  
הכלים באופן רחב  
יותר, לאור האג'נדה  
המגדרית.**