

# הנני כאן! תוכנית מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן<sup>1</sup>

סא"ל שרית שפירא ורס"ן תמר ניסנבוים<sup>2</sup>

## מבוא

אמ"ן הוא ארגון שנודע במצוינות שבו ובהישגיו מרחיקי הלכת ברמה הלאומית. האמל"ח של אמ"ן הוא האנשים האיכותיים וברוכי הכישרונות שנכנסים אליו מתוקף חוק שירות ביטחון. בשילוב עם תרבות שמאופיינת בחדשנות, נביעה ויצירה, הארגון מגיע להישגים פורצי דרך. תהליכי המיון לחיל מפעילים מבחני סינון קפדניים ומשוכללים, בסופם נכנסים לארגון בוגרי כיתות י"ב, בנים ובנות, המתבלטים ביכולות קוגניטיביות וכישרונות רבים.

**למרות נקודת הפתיחה  
המבטיחה מבחינה  
מגדרית בשער הכניסה,  
מעקב אחר אחוז הנשים  
בארגון לאורך השירות  
מגלה כי בחלוף השנים,  
עם העלייה בדרגה,  
מתרחשת ירידה דרסטית  
ושיטתית בנוכחות הנשית.  
בקרב הקצונה הבכירה  
היעדר הנשים בולט  
במיוחד.**

פילוח מגדרי של שער הכניסה לאמ"ן מראה כי כמחצית מהנכנסים לארגון הן נשים, בדגש על תחומי המודיעין והטכנו-מודיעין.<sup>3</sup> אחוזים אלה משקפים, בין היתר, את זהותו של הארגון ככזה שלא נשען על יכולות פיזיות או על סכנת שירות הכרוכה בפוטנציאל נפילה בשטח האויב, בניגוד לליבה הלוחמת של צה"ל.

למרות נקודת הפתיחה המבטיחה מבחינה מגדרית בשער הכניסה, מעקב אחר אחוז הנשים בארגון לאורך השירות מגלה כי בחלוף השנים, עם העלייה בדרגה, מתרחשת ירידה דרסטית ושיטתית בנוכחות הנשית. בקרב הקצונה

הבכירה היעדר הנשים בולט במיוחד<sup>4</sup> ומדגיש את חוסר הפרופורציה הקיצוני ביחס לפוטנציאל הנשי הגדול בתחילת הדרך – מכ-60% נשים בשער הכניסה, ועד לאחוזים בודדים בדרגת אל"ם וכ-16% בדרגת סא"ל.

**אז מה קורה לנשים ולמפקדות באמ"ן לאורך השנים? מדוע אינן נשארות? האם הארגון מצר**

1 ברצוננו להודות מעומק הלב לקמנה"ת, תא"ל אבי קינן, שבנחישות יוצאת דופן, ברגישות גדולה ובשיטתיות מעוררת התפעלות מוביל את עבודת המטה העוסקת בשינוי המגדרי באמ"ן מתוך אמונה פנימית כי לנו האחריות והיכולת להשפיע על המציאות ולהפוך אותה לטובה יותר. תודה נוספת נתונה לאל"ם (מיל) רות שוהם, על ההשראה, נטיעת תחושת המסוגלות, ועל השותפות בהובלת התוכנית. כמו כן נודה לצוותי המפקדים וקציני מד"ה השונים שליוו את תהליך החשיבה וההנבטה של התוכנית, ומלווים כיום את יישומה בפועל.

2 סא"ל שרית שפירא היא רע"ן מד"ה באמ"ן, רס"ן תמר ניסנבוים היא רת"ח פא"ר (פיתוח ארגוני) בענף מד"ה אמ"ן.

3 מאמר זה לא יעסוק בעולם הלוחמה באמ"ן.

4 בעבודה מקיפה בנושא שנעשתה בענף מד"ה אמ"ן ב-2015 זוהתה דרגת סא"ל כ"תקרת הזכוכית" של נשים באמ"ן. וראו מבט מגדרי: נשים בקצונות הקבע באמ"ן – תמונת מצב והמלצות לשינוי" מאת רס"ן (מיל) לימור פומרנץ-זורין, לשעבר רת"ח מחקר בענף מד"ה אמ"ן.

את צעדיהן? האם קיימות סיבות נוספות שתורמות למציאות זו? שאלות אלו ואחרות מעסיקות את אמ"ן בשנים האחרונות.

לאורך השנים, נעשו כמה ניסיונות להתמודד עם סוגיית הפער המגדרי, בהצלחה מוגבלת. הסיבות לכך רבות: בין היתר, לא גובשה אג'נדה חילית והארגון לא שם את הסוגיה בראש סדר היום על ידי הקדשת משאבים וקשב כדי לפצח אותה בשיטתיות. נוסף על כך בלטו התנגדויות וחסמים לשינוי, שמקורם בהיותו של אמ"ן ארגון משימתי מאוד, עם חלקים שפועלים בקצב ובסטנדרט מבצעי גבוה. חלקים אלה בארגון מאופיינים בדרישה לטוטליות וזמינות מתמדת שהיא אתגר משמעותי לגברים ונשים גם יחד. באופן מסורתי תפקידים באזורים אלה, שמוגדרים פעמים רבות כתפקידי ליבה, אוישו על ידי גברים ומנעו מנשים, שנתפסו ככאלה שלא יוכלו לשלב תפקיד תובעני עם חיי משפחה.<sup>5</sup> עם חלוף השנים תפקידים אלה מתחילים להיפתח לנשים, אך התהליך איטי והדרגתי ומחייב שבירת פרדיגמות ארגוניות ותיקות של זהות ומסוגלות.

מאמר זה נכתב לאורו של תהליך ארגוני שאפתני ורחב היקף בהיבטי המגדר באמ"ן שהחל בפברואר 2020. ראשיתו של תהליך זה באבחון תמונת המצב המגדרית בחיל, וברתימה משמעותית של הפורום המוביל את החיל. במאמר נתאר את התוכנית החילית שנועדה לטפל בסוגיה המגדרית ברמה המערכתית, בתוך הצגת המענים השונים בהתאם למסלול התפתחות משרתת הקבע בארגון. למאמר שתי מטרות מרכזיות: האחת, לתאר את עולם הבעיה דרך מתן קול לנשים בארגון בסיפור החוויה שלהן מהשירות באמ"ן. השנייה, לתאר את מרחב הפתרון ברמה המערכתית לטובת מיצוי ההון הנשי בארגון.

## פרק א': רקע - פערים מגדריים בעולם העבודה, בצה"ל ובאמ"ן

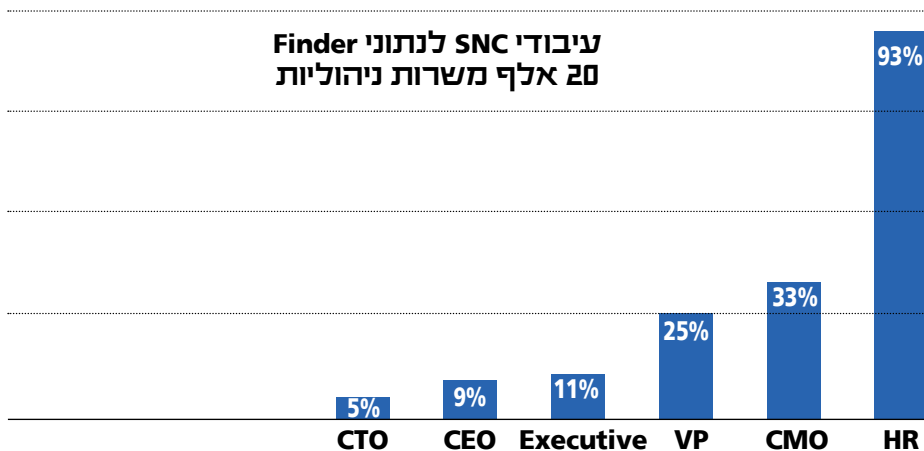
בבואנו להתבונן על השתלבותן של נשים בעולם העבודה המודרני, אנו מזהים שני סוגים של פערים מובנים במקומות עבודה שונים:

1. **סגרגציה אנכית** – מתארת מצב שבו בתחום מקצועי מסוים, נשים נושאות בתפקידים הזוטרים יותר והרווחיים פחות, ואילו הגברים נמצאים בראש הפירמידה.
2. **סגרגציה אופקית** – מתארת מצב שבו נוצרים מקצועות "נשיים" המכילים רוב של נשים, והם רווחיים פחות ובעלי מוניטין פחות יוקרתי ממקצועות "גבריים" בעלי רוב גברי.<sup>6</sup> תופעות אלו קיימות לאורכו ולרוחבו של עולם העבודה בישראל ובעולם, בדרגות חומרה שונות. במקרים רבים הסגרגציות משתלבות, וכך הסגרגציה האופקית מציבה את הנשים בתפקידים בארגון שמהם קשה יותר להתקדם אנכית (כמו לדוגמה, רקע הלחימה ההכרחי לתפקידים בכירים רבים בצבא). תופעות אלו הן סימפטומים של עולם שנוהל במשך אלפי שנים, ובמקומות רבים עדיין מנוהל, על ידי גברים.

5 פומרנץ-זורין, ל. (2015). מבט מגדרי: נשים בקצוות הקבע באמ"ן – תמונת מצב והמלצות לשינוי. תחום מחקר, ענף מד"ה אמ"ן. וכן תוקפו הדברים בעבודה הנרחבת שפירא, 2020 כפי שיפורט בהמשך.

6 ראו לדוגמה: קלינגביל, ס. (5 מרץ, 2020). מעמד הצווארון הוורוד: הנשים בישראל נמצאות בכלא תעסוקתי. THEMARKER. [HTTPS://TINYURL.COM/49D9VVTW](https://tinyurl.com/49d9vvtw)

דוח "הון אנושי בתעשיית ההייטק" של הרשות לחדשנות לשנת 2020<sup>7</sup> מלמד שבתעשיית ההייטק בישראל הנשים הן פחות משליש מכוח העבודה (28%, ירידה של אחוז משנת 2019, המיוחסת להשפעות הקורונה).<sup>8</sup> נוסף על כך, הדוח מציג את התפלגות הנשים בין תפקידי מפתח שונים בתעשייה. כפי שאפשר לראות בגרף המצורף, הנוכחות הנשית בארגונים הולכת ועולה ככל שמתרחקים מאזורי הטכנולוגיה – מאזורי הליבה של אותה תעשייה. הנוכחות הנשית הגבוהה והדומיננטית (93%) היא בתפקידי ניהול באזורי ה־HR, אך רק 5% ממנהלי הטכנולוגיה (CTO) בחברות השונות הם נשים.<sup>9</sup>



### גרף 1: נשים בתפקידי מפתח בתעשיית ההייטק<sup>10</sup>

נתונים עדכניים לשנת 2020 מתוך אמ"ן, מצביעים על תופעה דומה.<sup>11</sup> אחוז הנשים הגבוה ביותר הוא באזור תומכי הלחימה והמטה המעטפתיים. הפרופסיה המודיעינית מכילה את אחוז הנשים השני בגודלו, ואילו באזורי הטכנולוגיה והסייבר האחוז יורד ביותר מ־50 אחוז בהשוואה לתפקידים המודיעיניים, ונשים קצינות בתחומים אלה הן כחמישית מכוח העבודה. בעוד הנתונים על נוכחות הנשים במגזרי התעסוקה השונים באמ"ן מצביעים על סוג של "סגרגציה אופקית", שבה נשים מודרות או מדירות את רגליהן מליבת הטכנולוגיה והסייבר לטובת המודיעין והמעטפת (בדגש על המעטפת המשא"נית), הטבלה להלן מעידה גם על תופעה של סגרגציה אנכית, כאשר היא מציגה לנו את הצניחה באחוז הנשים ככל שעולים בדרגות. אחוז הנשים בדרגת הסגן דומה לנתונים בשער הכניסה לארגון, אך כבר במעבר מהסגן לסרן אפשר לראות צניחה משמעותית (שמופיעה בתומכי לחימה במעבר מהסרן לרס"ן). כך שבפועל, גם

7 הרשות לחדשנות. (2020). דוח הון אנושי בתעשיית ההייטק 2020 <https://bit.ly/3wmg7d>

8 דו"ח ייצוג נשים במגזר הציבורי של הכנסת (2019), מצביע על אחוז דומה – 33% - של נשים בתפקידים טכנולוגיים בכלל הצבא בשנת 2019: <https://tinyurl.com/ys86zcse>

9 שם.

10 הרשות לחדשנות. (2020). דוח הון אנושי בתעשיית ההייטק 2020 <https://bit.ly/3wmg7d>

11 ראו טבלה 1.

בתחומי עשייה בעלי דומיננטיות נשית בדרגות זוטרות – דרג הביניים ובמיוחד הפיקוד הבכיר יהיו מורכבים ברובם (לעיתים המוחלט) מגברים.

אל"ם	סא"ל	רס"ן	סרן	סגן	
25%	7%	16%	12%	22%	סייבר
0	5%	16%	16%	23%	טכנולוגי
0	20%	30%	34%	47%	מודיעיני
25%	46%	60%	73%	76%	תומכ"ל

### טבלה 1: אחוז הנשים הקצינות באמ"ן מתוך כלל אוכלוסיית הקצינים (2020)

בהשוואה פנים-צה"לית (עדכנית לשנת 2019), בין אחוז הנשים באמ"ן בדרגות קצונת הקבע לאחוז הנשים בכלל הצבא ולנשים בחיל האוויר ובחיל התקשוב,<sup>12</sup> אפשר לראות שאף שאחוז הקצינות באמ"ן בדרגת הסגן הוא 42% (ירידה מסוימת משער הכניסה שכאמור כמעט שוויוני, ואף נוטה לכיוון הנשים), כבר במעבר מדרגת הסגן לדרגת הסרן האחוז צונח לממוצע הצה"לי, ובמעלה הדרגות אפשר לראות את דוגמת חיל התקשוב, שם למרות אחוז נמוך יותר של קצינות בדרגת סגן, כבר בדרגת הרס"ן ישנו אחוז נשים גבוה יותר מהנתון באמ"ן, מגמה הנמשכת עד דרגת האל"ם.

### טבלה 2: קצינות בצה"ל בין סגן לאל"ם (2019)

אמ"ן 🇲🇵	חה"א 🇮🇱	תקשוב 🇮🇱	כללי 🇮🇱	
7%	8%	12%	8%	
16%	9%	29%	16%	
27%	18%	39%	27%	
26%	21%	27%	27%	
42%	34%	35%	37%	

12 ראו טבלה 2.

אם כן, נוכל לסכם ולומר כי באמ"ן חוזרים על עצמם דפוסים של שימור וקידום נשים שאינם מייצגים את הפוטנציאל הגלום במספר הנשים הגדול הנכנס בשעריו, עם נתוני איכות גבוהים כמקובל באמ"ן.

## פרק ב': תוכנית עבודה מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן

בשנים האחרונות ארגונים ציבוריים ועסקיים רבים מאמצים לעצמם אסטרטגיה הכוללת עיסוק במגוון (Diversity) האנשים העובדים בארגון, ובתוך כך, עיסוק במגדר, הרחבת מספר הנשים העובדות ויצירת אופק התפתחות לתפקידים בכירים בארגון. **המוטיבציות לעסוק בגיוון והכלה** ובמגדר באופן ספציפי, הן רבות. לדוגמה, הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה<sup>13</sup> מונה את יתרונות הגישה עבור ארגונים עסקיים:

1. **הובלה בתוצאות העסקיות** – מחקרים רבים מראים כי גיוון רב יותר באוכלוסיית חברה מסוימת מוביל לתוצאות עסקיות טובות יותר.<sup>14</sup>
  2. **העסקה של הטובים ביותר בכל חלקי האוכלוסייה** – מתוך הנחה שהצטיינות קיימת בכל מגדר ומגזר, כשאנחנו מונעים מעצמנו נוכחות של מגדר או מגזר מסוים, אנחנו בהכרח מחמיצים את המצטיינים שבתוכו, ומקדמים במקומם בינוניים מהמגזרים ה"מקובלים" יותר.
  3. **קידום יעילות ויצירתיות** – הנובעות מהרקעים המגוונים ומעולמות הידע השונים של אוכלוסיות שונות. צוותים הטרוגניים פותרים בעיות מיותר זוויות פוטנציאליות.
  4. **פנייה לפלח רחב ומתרחב של האוכלוסייה** – מתוך הבנה שאוכלוסיות כמו חרדים וערבים גדלות משמעותית, ומתוך הבנה שהאוכלוסייה הנשית היא כבר עכשיו חצי אם לא רוב האוכלוסייה, עולה כי אם לא נמצה את האוכלוסיות הללו, נסתמך על מאגר מצומצם ביותר של כוח אדם.
  5. **יישום הקוד האתי והערכי של החברה** – סולידריות, שוויון הזדמנויות, קידום מבוסס הצלחה ואיכות, ולא שייכות סוציו-אקונומית או אחרת.
  6. **לעמוד בדרישות החוק** – באותם מקומות והיבטים שבהם יש חקיקה תומכת (לדוגמה, חיוב העסקת בעלי מוגבלויות במשרדים ממשלתיים).
- רבים מהסעיפים הנזכרים נכונים, מתאימים ורלוונטיים גם לארגון האמ"ן, על אף הקושי הרב יותר (הקיים במרבית הצבא) במדידת תפוקות הארגון באופן המקביל למדידת תפוקות עסקיות. יש לציין, כי סוגיית המגדר באמ"ן מובחנת מסוגיית המגוון בכך שנשים – כפי שהראינו זה עתה – כבר מגיעות לארגון באחוזים גדולים, והפער הוא בהישארותן והתקדמותן לדרגי הפיקוד הבכיר, בניגוד לאוכלוסיות מיוחדות או מוחלשות שהאתגר הוא בעצם כניסתן לתוך הארגון האמ"ן.

13 אתר הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה – [/https://diversityisrael.org.il](https://diversityisrael.org.il)

14 לדוגמה: HUNT, V., LAYTON, D. & PRINCE, C., (2015). WHY DIVERSITY MATTERS. MCKINSEY & COMPANY  
[HTTPS://TINYURL.COM/28t9s9f3](https://tinyurl.com/28t9s9f3)

## מה הן המוטיבציות של מפקדים באמ"ן לעסוק בסוגיה מגדרית? ומדוע דווקא עכשיו?

הסיבות לעסוק בסוגיית המגדר באמ"ן הן רבות, ושונות בין מפקד למפקד. נפרט להלן כמה מהמוטיבציות המרכזיות (רבות מהן דומות ליתרונות שמנינו זה עתה לגיוון בשוק העסקי), שנדמה כי תקופת הקורונה יצרה להן בולטות והדגישה את הצורך בשינוי משמעותי:

1. הבנה כי העדר מיצוי של הנשים באמ"ן הוא בגדר החמצה גדולה של איכות אנושית בארגון.
2. הבנה כי מתוך עיסוק במיצוי נשים מצוינות הארגון ירוויח גם את מיצוי המצוינות אצל כלל האנשים בארגון, מכיוון שבכוחו של מנעד הפתרונות לסייע בשימור כלל האוכלוסיות הצעירות - נשים וגברים.

לדוגמה: הבנה שאחד האתגרים המשמעותיים המהווים חסם בפני הנשים הוא העדר WLB (work-life balance) או WLI – (work-life integration). הקושי שמציב הארגון לאנשיו בחוסר איזון משמעותי בין חיי המשפחה והחיים האישיים לבין חיי העבודה מתחיל להטריד יותר ויותר גם את הגברים בארגון, שגם הם עוברים שינוי תפיסתי הדרגתי לאורך השנים, מתוך רצון לנכוח בחייהם האישיים והמשפחתיים בצורה משמעותית יותר. זוהי נקודה שבה יש התלכדות אינטרסים כלל-מגדרית, ופעולות לשיפור ה-WLB בארגון יסייעו לנשים ולגברים כאחד להישאר ולפרוח בו.

3. מוטיבציה ערכית – הבנה שכארגון אנו חייבים לסגל לעצמנו אחריות מרחיבה. אמ"ן הוא ארגון שמייצר הסללה לעולם ההייטק הישראלי, ומעצב במידה רבה את דמותו ואת ייצוגן של אוכלוסיות שונות בו. כדי לייצר איזון בעולם האזרחי על אמ"ן לקבל אחריות על ההשפעה שלו במרחב הזה, ולעסוק בה.

4. "באז ארגוני" ומגמות כלל-עולמיות – תחושה כי קיימת "שעת רצון/כושר" לעיסוק בסוגיה זו בארגון. נראה כי במקרה הזה, עבודת העומק במד"ה אמ"ן שזכתה למיקוד וקשב נוספים בעקבות תקופת הקורונה, מפקדים קשובים ורתומים, לצד מגמות כלל-עולמיות הולכות ומתחזקות של מגדר, מגוון #metoo ועוד – הובילו ל"שעת רצון" שכזו. עקב זאת אנו רואות חלקים רבים בארגון שרוצים לקחת חלק במגמת השינוי.

## התוכנית המערכתית למיצוי הון נשי באמ"ן

התוכנית המגדרית משתלבת תחת מטרייה רחבה של 'אסטרטגיית האנשים' שמוביל קמנ"ר באמ"ן. אסטרטגיה האנשים או בשמה השני – FIFA (Family Friendly Aman) גובשה במהלך תקופת הקורונה והוזנה מהתובנות שנולדו בתקופה זו. האסטרטגיה נשענת על מיפוי של פערים מרכזיים בחוויית המשרתים באמ"ן ומייצרת באומץ מענים ופתרונות לטובת צמצומם. אסטרטגיה זו שמה לה שתי מטרות: האחת, מיצוי ההון האנושי וה'שלומות' (Well Being), השנייה, מיצוי זמן המשרת והעלאת הפריון הארגוני. הטיפול בעולם המגדר הוא מאמץ אחד באסטרטגיה הרחבה שמתכתב עם יתר המאמצים.

### הנחות יסוד מרכזיות לתהליך המגדרי

1. תהליך עם אג'נדה חילית מוצהרת, לגיטימציה ומחויבות של הפורום המוביל של החיל.
  2. המחויבות מתורגמת גם למשאבים.
  3. תהליך עם יעדים ברורים, מדידים ומוסכמים.
  4. בתהליך אין התפשרות על איכות הקצינות שכן המחויבות הראשונה היא עמידה במשימות המודיעיניות-מבצעיות.
- הרעיון המרכזי:** מטרת-העל של התוכנית היא הגדלת כמות המשרתות המצוינות שבוחרות להישאר באמ"ן, הנכחתן בכלל המרחבים הדיסציפלינריים ובמרחב הפיקוד הבכיר באמ"ן. הרעיון המרכזי של התוכנית מציג עבודה דרך צירים המזינים אלה את אלה.



**הציר הראשון עוסק בנשים בארגון ובצמתים המרכזיים שבהם מספרן נוטה להצטמצם משמעותית.** חשוב לציין, כי לאורך השנים התוכניות המגדריות נטו להתרכז בעיקר בציר זה. ציר של העצמה נשית והעלאת המודעות המגדרית בקרב אוכלוסיית המפקדות הוא ציר הכרחי ובעל חשיבות גבוהה ביותר. להבנתנו, אין די בהעצמה של יכולת ההתמודדות של המפקדות עם המציאות הארגונית הנתונה כדי לייצר שינוי. במקביל, יש הכרח לעסוק גם בניסיון לעצב ולשנות את התרבות הארגונית כך שזו תאפשר מתן במה ולגיטימציה לפרספקטיבה הנשית בארגון. ועוד זאת: עיסוק ארגוני בלעדי בציר של העצמת נשים, במובנים רבים, משדר מסר של הסרת האחריות של הארגון ומפקדיו הבכירים מהתופעה, ושעל הנשים עצמן להשתנות כדי להשתלב.

**הציר השני ממוקד במפקדים שבארגון, גברים ונשים כאחד, ברתיתם ובהרחבת המודעות שלהם למורכבות המגדרית בארגון.** ציר זה עוסק מחד גיסא ביצירת נקודת מבט אמפטיית המנגישה בצורה אותנטית את הפרספקטיבה הנשית הייחודית, ונותנת כלים פיקודיים להתנהלות מכילה ומותאמת לצרכים הייחודיים לנשים, ומאידך גיסא, הציר עוסק בהנחה של המחירים שהארגון משלם ברמת האפקטיביות הארגונית וברמה הערכית בהתנהלות המדירה נשים מדיסציפלינות

ומעולם הפיקוד הבכיר, בתוך יצירת פלטפורמה של מעורבות והובלה אקטיבית הנתמכת ביעדים מדידים ומוסכמים ברמת הנהלת החיל. בראייתנו, מעורבות והובלה אקטיבית על ידי מפקדים ומפקדות, בדגש על הבכירים והבכירות בארגון, היא קריטית לטובת שינוי מערכתית. **הציר השלישי ממוקד בהבניה של מנגנונים תומכים ברמת החיל.** חלק מהמנגנונים התומכים אינם ספציפיים לנושא מיצוי ההון הנשי אלא למיצוי ההון האנושי בארגון. מטרתם של מנגנונים אלה היא ניסיון להתאים את התרבות הארגונית האמ"נית לצרכים של משרתים ללא קשר למגדר שלהם, כדי לחזק את החיבור שלהם לארגון ולעודד את הישארות הטובים, דרך תהליכים התומכים מאמצים בעולם התוכן של 'שלומות' (Well Being) ומחברות רגשית.

### דוגמאות למנגנונים תומכים

- ניהול תהליכי שיבוצים (דש"ב) בצורה שנחווית כשקופה והוגנת, השואפת לנטרל חוויה של מידור, הסתרה וסגירת 'דילים' מתחת לשולחן.
- טיפוח סביבת עבודה מכבדת וגם מותאמת יותר לנשים.
- תהליכי ניהול וייעוץ קריירה לפרט תוך חיבור בתהליך למפקדים הישירים.
- כלי שימור מתקדמים המאופיינים בתפירת 'חליפה אישית' לפרט.
- בניית Wework-ים במקומות גאוגרפיים שונים המאפשרים עבודה מרוחק ומעודדים חיים מאוזנים והרמוניים יותר בין המרחב המקצועי למשפחתי.

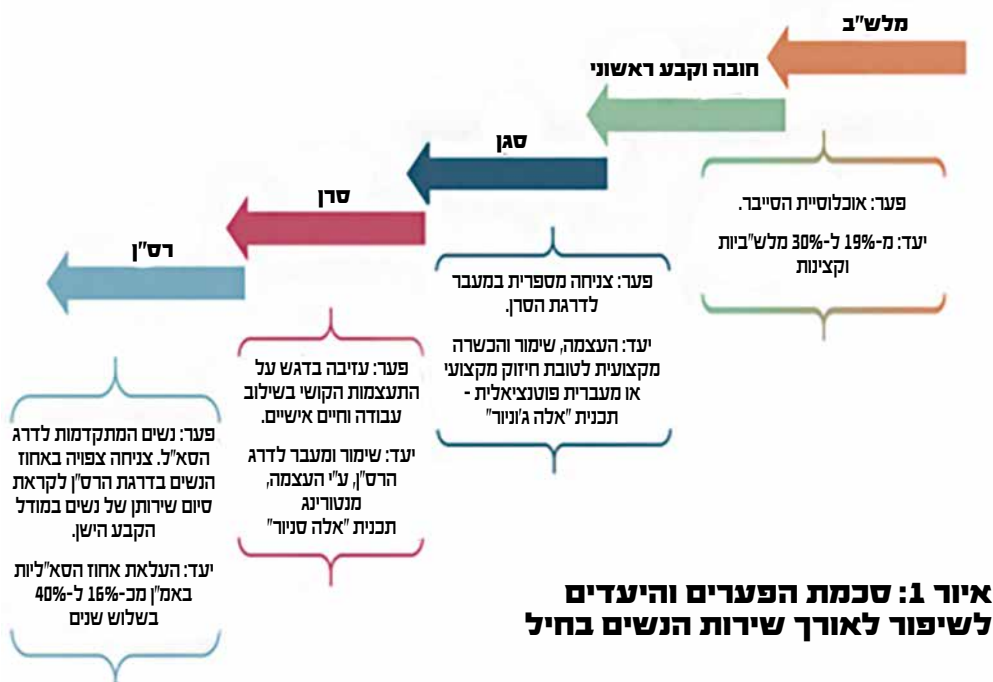
### נקודות התערבות לאורך חיי האישה בארגון האמ"ני

פרקטיקה ששימשה אותנו בבואנו לייצר מרחב פתרונות לשימור וקידום נשים בחיל הייתה **בחינה של צומתי קריירה מרכזיים.** כפי שהצגנו בפרק א', הנתונים מראים באופן חד-משמעי ועקבי לאורך השנים כי קיימת באמ"ן סגרגציה אנכית ומתרחשת ירידה דרסטית באחוז הנשים בארגון עם העלייה בדרגות. נפרט להלן את הצמתים המרכזיים שסומנו לצד דרכי ההתמודדות. (ראו איור: סכמת הפערים והיעדים לשיפור לאורך שירות הנשים בחיל - בעמוד הבא).

### צומת ראשון: שער הכניסה והיציאה לקצונה

כאמור, בשער הכניסה נכנסות נשים רבות לארגון. עם זאת מתקיימת סגרגציה אופקית ולא בכל המקצועות נשים נמצאות באופן שוויוני. המקצוע שבו המצב קיצוני ביותר הוא הסייבר שאליו מגיעות רק 19% מלש"ביות בשער הכניסה, אחוז הנשמר עם היציאה לקצונה. מתוקף היותו של הסייבר אזור ליבתי בעשייה האמ"נית, ברור כי היעדרן של נשים במרחב זה משפיע על מעמדן בחיל באופן כללי.





- היעד שהוגדר כאן הוא עלייה מ-19% ל-30% חיילות וקצינות צעירות בתחום הסייבר, בתוך חמש שנים. האמצעים לכך מגוונים. ניתן רק כמה דוגמאות:
- עידוד יותר תלמידות לקחת חלק במגמות מחשבים וסייבר בבתי הספר כדי להעלות את מספר הבנות בעלות ידע מוקדם בתחום, ואף הקמת כיתות ייעודיות, כבר מכיתה י'.
  - כנסי הסברה ומיון מוכוונים לנשים, יצירת מפגש של תלמידות עם קצינות סייבר וטכנולוגיה בחיל לטובת שיקוף הריאליות של העיסוק בתחום במסגרת החיל.
  - תוספת שיאי בנות למסלולי ידע מוקדם בתחום.
  - קידום המהלך להרחבת קורס קציני סייבר (קק"ס) עם יעד שילוב של כ-30% נשים.

### צומת שני: סגן אחרי התחייבות ראשונית

המעבר מדרגת הסגן לדרגת הסרן טומן בחובו ירידה משמעותית באחוז הנשים. אומנם מרבית הקצינים הצעירים עוזבים את הארגון לאחר ההתחייבות הראשונית שלהם באופן טבעי, אך עובדה זו אינה מסבירה מדוע עזיבה זו אינה מתרחשת באחוזים זהים אצל גברים ונשים. נשים עוזבות את הארגון כבר בשלב זה, פעמים רבות, מתוך התבוננותן על סביבתן ועל המודלים לחיקוי שהן רואות בקרב קצינות בכירות מהן או העדרם של מודלים מעין אלה. חלק מהקצינות באמ"ן תיארו מצב שבו מעולם לא הייתה להן מפקדת בשום שלב בשרשרת הפיקוד. אחרות תיארו מודלים שנתפסו

על ידן כשליליים, של מפקדות שאינן נוכחות כלל במרחב המשפחתי.<sup>15</sup> עובדות אלה מייצרות אצל חלק מהקצינות הצעירות תחושה של חוסר מסוגלות (אם אין מפקדת בתחום שלי – אולי אין לי סיכוי להפוך להיות אחת כזו) ואצל אחרות תחושה של חוסר רצון לשחזר דפוסים שימנעו מהן לנכוח בצורה משמעותית במרחב האישי והמשפחתי.

היבט חשוב נוסף הוא העובדה, כי ישנם הרבה יותר עתודאים מעתודאיות (באופן כללי בצבא וגם באמ"ן). באמ"ן היום אחוז העתודאיות בדרגת הסגן הוא כ-15%, אחוז הנשאר כמעט זהה במעבר בין דרגות. עובדה זו משפיעה מאוד על הנוכחות הנשית באזורי הפיקוד הטכנולוגיים, המורכבים מאחוז נכבד של עתודאים. היעד שהוגדר בצומת זה הוא שימור והעצמת קצינות בדרגת הסגן. הכלי הראשון להשגת היעד הוא בהקמת תוכנית מצטיינות בשם "אלה Junior" (להבדיל מ"Senior" כפי שיפורט בהמשך).

### תוכנית זו מכילה שני רכיבים מרכזיים:

1. קבוצת עמיתות של קצינות מצטיינות מכל החיל, הנפגשת אחת לחודש למשך שנה. במסגרת המפגשים תעסוק הקבוצה בהיבטים של ניהול, פיקוד ומנהיגות בפרספקטיבה מגדרית, בתוך מתן כלים להתפתחותן כמפקדות בסביבה האמ"נית.
2. העשרה מקצועית בדמות לימודי data analysis. ללימודים אלה שתי תועלות פוטנציאליות:
  - א. קבלת כלים מקצועיים ורסטיליים בעולמות המידע, הניתנים ליישום במגוון דיסציפלינות: מודיעיניות וטכנולוגיות גם יחד.
  - ב. פתיחת פתח למעבריות לקצינות המעוניינות לעשות הסבה לעולמות טכנולוגיים או לקצינות מכל תחום שהוא החשות כי יש תקרת זכוכית מובהקת באזור השירות הנוכחי שלהן.

### צומת שלישי: נשים ותיקות בדרגת סרן לקראת הקידום לרס"ן

הנתונים שהבאנו בפרק א' לא הראו צניחה משמעותית בין דרג הסרן לדרג הרס"ן אלא שימור של יחס דומה. עם זאת, נתון זה מתעתע מכיוון שאוכלוסיית הרס"ניות כיום מכילה עדיין נשות קבע במודלי הקבע הישנים (פנסיה תקציבית או גישור), הנשארות עד גיל 42 לפחות מתוקף המודל שאליה הן משתייכות. לעומת זאת, המודל החדש, על שערי היציאה שהוא גוזר, גורם בהכרח לקיטון במספר הרס"נים והרס"ניות הנשארים בארגון לאחר גיל 35. יצירת התלות בין הישארות בארגון לבין קידום גורמת שדווקא יותר נשים שוקלות עזיבה כבר בשלב הסרן. רבות מאמינות פחות מהגברים ביכולתן להתקדם, ועל כן בוחרות לצאת מהארגון מוקדם יותר לטובת פיתוח הקריירה הבאה שלהן באזרחות. אנו צופות שעם יציאתן של אחרונות המשרתות במודלי הקבע הישנים מהמערכת הצבאית – לא רק שנראה ירידה באחוז הרס"ניות בחיל, אלא גם נראה ירידה נוספת באחוז הנשים בדרגת סרן.

היעד שהוגדר בצומת זה הוא שימור נשים מצטיינות בדרגת סרן בחיל והבאתן לקבע מובהק – דרגת הרס"ן. הכלי הראשון לשם כך הוא תוכנית "אלה Senior". תוכנית זו קיימת בחיל

15 שפירא, ש. (2020). שנינו שווים פחות או יותר - אמ"ן מנקודת מבט מגדרית. ענף מד"ה אמ"ן ובגיליון זה.

בפועל כחמש שנים, והשנה יחל מחזור הרביעי. בשלושת המחזורים הראשונים נצפתה השפעה חיובית להשתתפות בתוכנית. נוצרה קבוצת עמיתות תומכת ומרבית המשתתפות (כ-80%) נשארו בשירות והתקדמו לתפקידי רמ"ד. לאור אבחון תמונת המצב כפי שפירטנו, בוצע דיוק של אוכלוסיית התוכנית לנשים ותיקות בדרגת סרן לקראת קידום. התוכנית במתכונתה החדשה מכילה גם היא מפגשים קבוצתיים, לצד תוכנית פיתוח אישית הכוללת ייעוץ תעסוקתי, הרחבת התכנים העוסקים במיומנויות פיקוד ומנהיגות ומנטורות מצד סא"ליות בולטות בחיל.

### צומת רביעי: מרס"ן לסא"ל

לאורך השנה וחצי האחרונות אחוז הסא"ליות באמ"ן נע בין 14% בשפל ל-17%. דרג הסא"ל מזוהה כ"תקרת הזכוכית" לנשים באמ"ן. ברור ששינוי משמעותי בייצוג הנשי בדרג זה יוביל לגלי שינוי בדרגים מתחתיו – מעצם שבירת תקרת הזכוכית, מעצם הרחבת המנעד של המודלים הנשיים הנושאים בתפקידי סא"ל, ובתקווה בתוך פתיחת תפקידי סא"ל לנשים שלא היו מאוישים בפועל על ידי נשים עד כה. קמנ"ר הציב לצומת זה יעד שאפתני: העלאת אחוז הסא"ליות בחיל ל-40% בתוך שלוש שנים.

לטובת העלאת אחוז הקצינות הבכירות בחיל הוקמה תוכנית מצטיינות חילית לדרג הרס"ן בשם "לביאות", שנועדה ללוות רס"ניות נבחרות שהארגון רואה כקצינות בכירות (סא"ל ואל"ם) בחיל בשנים הקרובות. בתוכנית משתתפות קצינות שהארגון סימן ככאלה שהן בעלות פוטנציאל התקדמות מוכח לסא"ל (נתוני הערכה תומכים) שנה עד שנתיים מיום פתיחת התוכנית. ועוד זאת: בבחירת הקצינות נדרשו מפקדיהן לסמן תפקידים ברורים שעתידיים להיפתח בפרק זמן זה ועליהם תוכלנה להתמודד. בכך יצרנו לקצינות אלה אופק קריירה ועתיד ארגוני ברור ככל האפשר. רשימת הקצינות נחתמה במעמד הפורום המוביל של ר' אמ"ן שרואה עצמו כאחראי להתפתחותן. התוכנית כוללת צירי התפתחות אישיים במגוון פלטפורמות, אישיות וקבוצתיות, בתוך שיתופי פעולה עם גופים ועמותות שעובדים ברמה הלאומית והבינ-לאומית: מנטורית אישית לכל משתתפת על ידי מנהלת מובילה בתעשייה, בשיתוף עם תוכנית Woman2woman (W2W) של עמותת בוגרי 8200, ביצוע תוכנית אינטר-דיסציפלינרית שעוסקת במנהיגות מודעת של Kofman-Hofman, תוכנית המשלבת מתן מיומנויות ניהוליות, תכנים העוסקים בפיתוח אישי ומיינדפולנס. נוסף על כך תוכנית לביאות כוללת מתן כלים בניהול קריירה ושיח עמיתות וכן ציר מלווה של אימון גופני בחליפה אישית.

לסיכום חלק זה נציין, כי **אנו מאמינות כי כל משתתפת באחת מהתוכניות שתוארו להלן יוצרת אדוות של השפעה בסביבתה הקרובה ומשפיעה בהכרח על אנשים נוספים** – בין אם אלו נשים אחרות שרואות דרכה פוטנציאלים חדשים, מפקדים שהופכים מודעים יותר לתפקיד ולאחריות שהם נושאים בכל הנוגע לייצוג הולם של נשים בחיל, ואף עמיתים גברים שיכולים לפתח מודעות למצבן של עמיתותיהן הנשים, וגם למחירים שהם עצמם משלמים כתוצאה ממצב הדברים כפי שהוא.

חשוב לציין, לגבי כלל התוכניות, בדגש על התוכנית לקראת דרג הסא"ל, כי מדובר בקצינות

מצטיינות ומוערכות שחלקן ודאי היו מתקדמות גם ללא התערבות מערכתית. עם זאת, אנו מאמינות כי ללא סימון הקצינות ו'משיחתן בשמן' קבל עם ועדה, וכך יצירת מחויבות וכוונות ברורות ופרקטיות לגבי עתידן מצד המערכת, ישנו סיכוי גדול מאוד שחלקן היו בוחרות לעזוב את המערכת בשל עתיד לוט בערפל מבחינתן או שהיו עוברות לתפקידים שאינם תפקידי ליבה, אך מאפשרים חיים מאוזנים יותר וכך היו מוצאות עצמן בעוד כמה שנים ללא אופק קידום ברור לפיקוד בכיר למרות הכישרון והפוטנציאל הגדול. לכן, אחד המרכיבים המרכזיים של כלל התוכניות הוא מנגנון של מעקב שיטתי (OTR<sup>16</sup>) אחר כל קצינה ותמיכה בניהול הקריירה האישית שלה על ידי מפקדי הארגון הבכירים, המפקדים הישירים, וגורמי מד"ה ומשא"ן, כדי לסייע לקצינה בניווט ובקבלת החלטות קריירה שיתמכו קידום עתידי.

עם סיום חלק זה נזכיר כי מאמצים נוספים במסגרת אסטרטגיית (Family Friendly) FIFA (Aman), כגון ניהול תהליכי דש"ב בצורה שקופה והוגנת,<sup>17</sup> לצד וקטור של הטמעת תפיסה ותהליכי ניהול קריירה<sup>18</sup> באמ"ן, ושכלול מאמצים המאפשרים עבודה מרחוק – כל אלה ואחרים – תומכים ומזינים את המאמץ למיצוי ההון הנשי והאנושי בארגון.

### נדבכים משלימים ברמת המערכים

מאמץ משלים נוסף מתקיים **ברמת היחידות** שמפתחות התערבויות מותאמות בגזרתן. שני מאמצים בולטים הם:

1. תוכנית "חושבות קדימה" לקצינות זוטרות ב־8200. התוכנית משלבת תהליך משמעותי של ניהול קריירה, בתוך שילוב ורתימה של מפקדי הקצינות המשתתפות בתוכנית, לצד העשרות תוכן בנושאים מגדריים.<sup>19</sup>
2. "פורום איזון מגדרי" במערך 9900 שהונבט בסדנה אסטרטגית לפרוום הבכיר של המערך והוביל לפרוום מגוון מגדרית ומקצועית היוזם ומוציא לפועל מגוון רעיונות (החל מתוכנית מנטורינג פנים־מערכתית, דרך פתיחת תפקידים חד־מגדריים למגדר האחר, וכלה בהקמת חדר הנקה).<sup>20</sup>

### מורכבויות וקשיים ביישום

כפי שאפשר היה לחזות מראש, מדובר בתוכנית רצופת מהמורות ומורכבויות המעיבות על מימושה. להלן הקשיים המרכזיים שאנו פוגשות:

**מודעות מגדרית נמוכה:** גברים ונשים רבים בארגון אינם מודעים לפער המגדרי, לסיבותיו ולהשלכותיו. חוסר המודעות מחזק את הצורך בקיומם של תהליכי רתימה והסברה רחבי היקף, אך גם מייצר עבורנו מציאות סייזיפית במידה מסוימת, שבה יש צורך מתמיד לרתום כל פעם מחדש ומההתחלה כל גורם נוסף בחיל שנחשף לפעילות בנושא.

16 OTR= ORGANIZATIONAL TALENT REVIEW  
17 בתוך הישענות על פלטפורמה טכנולוגית מתקדמת ('מערכת אב אנשים') שמנגישה בצורה שקופה את כלל תהליכי האיוש.  
18 'המרכז לניהול קריירה' במד"ה אמ"ן.  
19 התוכנית בהובלת תחום פא"ר 8200 – רס"ן ליאור קלעי שהיו, והמרכז לניהול קריירה באמ"ן - סרן מעין לב.  
20 תהליך שהנביט מפקד המערך הקודם, אל"ם י' והמשיך מחליפו אל"ם א', בליווי יועצות המערך בעבר, רס"ן דפנה אלטלף גרין ורס"ן תמר ניסבויים.

**אמביוולנטיות:** גם בקרב מפקדים, וגם בקרב מפקדות. גורמים רבים חשים תחושות סותרות לגבי הסוגייה, בין רצון לשפר את תמונת המצב הקיימת, לתחושה שאין שום דבר שנעשה בכוונת זדון ושצריך לתקן. תחושה זו מבוססת על הניסיון האישי של קצינות מסוימות או מפקדים מסוימים שחשים שקיבלו/נתנו את כל ההזדמנויות שהיה אפשר לקבל/לתת, וגוזרים מניסיונם האישי על תמונת המצב הכוללת. כפי שתיארנו בתחילת המאמר, יש נשים שעבורן עיסוק מפורש בנושא הוא הפגנת חולשה. גאוותן היא שהגיעו לאן שהגיעו בכוחות עצמן, ללא "גלגלי עזר". יש נשים שמתנגדות לעצם העיסוק בנושא, הנתפס בעיניהן כממעט מערכן וכבעיה בפני עצמו.

**Backlash:** מושג זה נטבע על יד סוזן פלודי, עיתונאית וסופרת אמריקאית, שתיארה את תגובת הנגד לפמיניזם של גברים ונשים פוסט-פמיניסטיות גם יחד.<sup>21</sup> בתרבות של ימינו מושג זה מתאר דינמיקה של "צעד קדימה – שניים אחורה", משמע, שלכל "צעד קדימה" של הפמיניזם, יש תגובת נגד חריפה המאשימה את הפמיניזם בהנצחת הפערים, הדרה של גברים, ועוד. התוכנית באמ"ן נמצאת עדיין בשלב ראשוני, אך כבר כעת מתחילים להישמע קולות על אפליה והעדפה מתקנת לטובת נשים, וגברים בשלבי התמודדות לסא"ל מתחילים להביט אל עמיתותיהם בחשש, שמא תעקופנה אותם במרוץ לדרגה רק בגלל שהן נשים. הביקורת הזו מחייבת אותנו שוב להסברה ורתימה, ולצד זאת גם מחייבת אותנו לשמור על סטנדרטים גבוהים ביותר של קבלת החלטות על פי קריטריונים מקובלים ושקיפות בתהליכים. אם נשים בארגון תיתפסנה ככאלה שהתקדמו רק כיוון שהן נשים, ללא קשר ליכולת, כישורים וניסיון, תהיה בכך פגיעה משמעותית בליבת המאמץ. **שינוי תרבות:** כפי שכתב פיטר דרוקר: "תרבות ארגונית אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר". בבואנו לאתגר נורמות מגדריות ותפקודיות בארגון – מי יכול לעשות איזה תפקיד, באילו תנאים, איזה מקום ניתן לחיים האישיים של המשרתים ועוד – אנחנו נוגעים בהנחות יסוד שנמצאות בשורש התרבות הארגונית של אמ"ן. שינוי תרבותי הוא עבודה קשה הכוללת מפגש עם מנעד התנגדויות אינסופי. כדי לא "ללכת לאיבוד" מעצם היקף השיח והעשייה ששינוי תרבותי עמוק מחייב, הודגש הצורך בעבודה מדידה דרך יעדים מוגדרים, דרכם אפשר לסמן אבני דרך משמעותיות ונראות לעין בדרך ליעד. רכיבים שונים של התהליך עשויים להניב פירות רק בקדנציה של המפקדים הבאים, כך שצריכה להיות הבנה עמוקה בקרב המפקדים שלא כל מאמץ יוביל להישג מיידי. התהליך עלול להיות ארוך, עם הרבה תסכול בדרך, ולחייב עמדה איתנה ויציבה למרות המהמורות.

## סיכום

הסתכלות על הארגון האמ"ני דרך פריזמה מגדרית מלמדת כי על אף הסתמכותו הרבה של אמ"ן על נשים בשירות החובה ואופיו הפרופסיונלי, פועלים כוחות וחסמים רבים המקשים על נשים כמו בגופים אחרים בצה"ל ובאזרחות. מאפייני הארגון האמ"ני, תרבותו והמבנים הארגוניים שבו, מגבילים את שילוב הנשים בארגון ומיתרגמים לפרקטיקות ארגוניות מדירות המשפיעות על חוויית השירות של הקצינות ועל אפשרויות ההתפתחות והקידום שלהן.<sup>22</sup> המאמר תיאר תוכנית

21 Faludi, S. (1991). *BACKLASH: THE UNDECLARED WAR AGAINST AMERICAN WOMEN*. NEW YORK: CROWN  
22 פומרנץ-זורין, ל. (2015). מבט מגדרי: נשים בקצונת הקבע באמ"ן – תמונת מצב והמלצות לשינוי. תחום מחקר, ענף מד"ה אמ"ן.

מערכתית חילית שתסייע להגדיל את אחוז הקצינות בחיל, בדגש על הפיקוד הבכיר, תוך חיזוק נוכחות הנשים בדיסציפלינת הסייבר. התוכנית נשענת על שלושה מאמצים: מאמץ חיזוק ושימור הקצינות עצמן, חיבור ועבודה דרך מפקדים ויצירת מנגנונים ארגוניים שיסייעו לנשים להישאר בארגון וכן ייטיבו עם כלל המשרתים ויסייעו בשימורם.

כיום, זמן לא רב לאחר תחילת התוכנית, נדמה כי הארגון מתחיל לצעוד בכיוון הנכון. נושא המגדר נמצא על סדר היום בחלקים רבים מהארגון והתשוקה לעשות כברת דרך היא גדולה. עם זאת, הדרך לשוויון מגדרי באמ"ן עוד ארוכה. אין מדובר בתהליך של 'זבנג וגמרנו' אלא בתהליך סייפי של חשיבה ועשייה מתמדת בתוך מעקב שיטתי אחר יעדים מדידים וברורים כדי להבין בכל רגע נתון היכן הארגון עומד ביחס לחזון. יתרה מזאת: הגדלת אחוז הקצינות בארגון איננה ערובה למתן במה ולגיטימציה להשמעת הקול הנשי בארגון. כדי שזה יקרה, נדרש לעסוק בשילוב מפקדות במקומות שבהם מתקבלות החלטות בארגון, ולעודד מפקדות שנמצאות בצומתי קבלת החלטות שלא לחשוש להביא את הפרספקטיבה הנשית שלהן. ועוד זאת: על מובילי הארגון מוטלת החובה להתמיד בתהליכים של שינוי תרבותי עמוק שעוסק במתן לגיטימציה לגוונים שונים של פיקוד, ופיקוד מכיל שמיטיב עם השונה.

כנשות מקצוע שהן גם קצינות ונשים בארגון האמ"ן, אנו מרגישות חובה ואחריות רבה להמשיך להציף את הפערים המגדריים ולשכלל את השיח על אודות התופעה ברמה המקצועית וברמה הערכית, וכן לתת תוקף ומקום לנקודת המבט של נשים בארגון.

המסע המקצועי והאישי שלנו אל עבר העיסוק במגדר הוא מסע ארוך ופתלתל, מרובה עליות ומורדות, רגעי שיא לצד אכזבות ותסכולים. מסע שמתרחש בו כל העת תהליך מקביל בין המאמץ הארגוני המקצועי שאנו עושות בעולם החיצוני לבין עבודה פנימית מאומצת בכל הקשור לחיבור האישי שלנו לעולם המגדר. החלטה מקצועית על כניסה לעשייה מגדרית היא תובענית ומחייבת תשומות אדירות של זמן, קשב וכן פניות רגשית. אין מדובר "בעוד עמ"ט" (עבודת מטה) אלא בעשייה שמפגישה את הארגון עם הנחות יסוד עמוקות, מרובות רבדים, אג'נדות וחששות. בראייתנו, האתגרים המקצועיים המרכזיים שלנו במסע זה הם להצליח לרתום מפקדים ומפקדות לחשיבות העיסוק בנושא בצורה אקטיבית, ולהצליח לדייק את היעדים שיביאו את השינוי ושאפשר לתרגם אותם לעשייה ארגונית עמוקה.

הרושם שלנו הוא שאנו נמצאים בתקופה שבה ישנה בגרות ובשלות ארגונית באמ"ן להתבונן באומץ במחירים שהארגון שילם לאורך השנים בהחמצה של איכות ההון הנשי, וקיימת מוכנות לעשות מעשה כדי להתקדם למציאות אפקטיבית, הוגנת וערכית יותר.