

## על העיוורון מחסור בכישרונות מנהיגותיים ונשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל

אל"ם ג'<sup>1</sup>

### מבוא

בקיץ 2019 נכנסתי לתפקיד מפקד מרכז ביחידה 8200. בתהליך שקדם לכניסה שוחחתי, בין היתר, עם קצינים וקצינות בדרגת רס"ן. אחת-אחת התייצבו בפניי נשים אשר מסיבות שונות הביעו באוזניי חוסר אמון ביכולתן או חוסר רצון להתקדם לתפקידי סא"ל בליבת העשייה. קצינה בולטת לחיוב בחרה לסיים את שירותה, אף שהייתה מועמדת מובילה לקידום לסא"ל; שתיים אחרות הביעו אכזבה מן המסלול שנבנה עבורן והציב אותן בתפקידי מטה באזורי המשא"ן, דבר שמנע מהן, לתפיסתן, צבירת ניסיון וחשיפה לפיקוד הבכיר ביחידה לצד חסמים מקידום; אחת הצביעה על חוסר ההתאמה של תפקידי הפיקוד הייעודי לשילוב עם חיי המשפחה; אחרת הסבירה שהובהר לה כי בהיותה אימא לילדים, לא תוכל למלא את תפקיד הרס"ן הפיקודי המרכזי הנדרש בדרך לסא"ל (קב"ר בכיר) ולכן אינה במרוץ; קצינה נוספת לא האמינה ביכולתה להיות רלוונטית לתפקיד זה.

משל העיוורים מאת פיטר ברויגל האב (1568)



1 אל"ם ג' - מפקד מרכז המודיעין ב-8200. המאמר פורסם לראשונה ב-12 בדצמבר 2021 ב"בין הקטבים", כתב העת של מרכז דדו, בגיליון שהוקדש לפוטנציאל המערכתי של נשים בצה"ל.

ביחידתי קיימת נציגות חסר של נשים בדרגי הפיקוד וההובלה, על אף היותן רוב מוחלט בשער הכניסה בחובה (64%). רוב זה נשמר עד דרגת הסרן, אך ככל שמתקדמים במעלה סולם הדרגות, בואכה תפקידי פיקוד בכירים, אחוז הנשים קטן משמעותית: נשים מהוות 52% מתפקידי הסא"ל. ביחידת האב של יחידתי, 8200, הפערים חדים אף יותר; משוויון בשער הכניסה (53% נשים), מגיעים לדרגת הרס"ן רק 29% נשים, לדרגת הסא"ל 10%, ולדרגת האל"ם 12% (והמספר הזה מיוחד בזכות המקרה הראשון של בחירת אישה לפיקוד על מרכז סייבר לפני שנתיים)<sup>2</sup>. מספרים אלה אינם ייחודיים ומדובר בתופעה חוצה תחומי תוכן ואגפים בצה"ל, למעט אולי מספר מצומצם של תחומי מטה (משא"ן ומדעי ההתנהגות).

**במאמר זה אטען כי עמיתיי, המפקדים הגברים, לוקים בעיוורון תרבותי בנוגע לנקודת המבט הנשית ולעצם קיומן של פרקטיקות ארגוניות המדירות נשים מתפקידים בכירים. מטרתי היא לעורר מודעות לנקודות העיוורון הללו ולהצביע על צעדים שמפקדים יכולים לנקוט ולאמץ במטרה להתמודד עם מצב הביש הזה.**

המצב הזה של נציגות חסר נשית בארגון, בפרט בהיותו "צבא עם" במדינה דמוקרטית, הוא מצב הפסדי עבור הארגון: ראשית, בשל אובדן כישרונות (טאלנטים) מנהיגותיים הנדרשים כל כך לשמירה על מצוינות ארגונית. העובדה שכמעט 50% מהאוכלוסייה מודרת מן התפקידים הללו בהכרח מצביעה על מצב שבו אנחנו פשוט מפספסים פיקוד טוב יותר ולא יכולים למצות את הפוטנציאל העומד בפנינו. שנית, היעדר גיוון (Diversity) בסגל הפיקוד הבכיר, המייצר תהליכי למידה וגיבוש החלטות פחות טובים. שלישית, חלק ניכר מן

הסיבות שבעטיין נשים מודרות או בוחרות להדיר עצמן מתפקידים אלו נהיות עם הזמן יותר ויותר רלוונטיות גם לגברים בדור הצעיר – כך שטיפול בהן מייצר קרקע טובה יותר לשיח שימור כישרונות אפקטיבי עם כלל אוכלוסיית היעד לשימור.

במאמר זה אטען כי עמיתיי, המפקדים הגברים, לוקים בעיוורון תרבותי בנוגע לנקודת המבט הנשית ולעצם קיומן של פרקטיקות ארגוניות המדירות נשים מתפקידים בכירים. מטרתי היא לעורר מודעות לנקודות העיוורון הללו ולהצביע על צעדים שמפקדים יכולים לנקוט ולאמץ במטרה להתמודד עם מצב הביש הזה.

שני טעמים מביאים אותי לפנות במאמר זה דווקא לעמיתיי המפקדים הגברים: הראשון, ש"העיוורון התרבותי" הזה הוא שלנו, ונובע מחוסר ידע והבנה הנוגעים לדרך החשיבה ולתפיסת העולם של נשים. השני נובע מכך שאנו הרוב הגדול והכמעט מוחלט, המאייש את תפקידי הפיקוד הבכיר; לנו הכוח לשנות מצב זה. אני מעודד כמובן גם נשים לקרוא ולהעיר על המאמר כדי ליצור שיח מיטבי בסוגיה חשובה זו.

רגע לפני שאגע בעניין עצמו, אומר על עצמי משהו אישי שעשוי להיראות כהתנצלות: אינני

2 ברקוביץ, א' (4.7.2019). הכירו את אל"ם ל' המפקדת החדשה של מרכז הסייבר. גלובס.

חוקר מגדר. הטענות והתובנות המובאות אינן מסומכות בהכרח ואינן מעובדות על ידי אנשי מקצוע בתחום. לא אציג כאן עובדות מוכחות, אלא ניסיון אישי מצטבר של תובנות, כלים ורעיונות שאספתי לאורך השנים. ברור לי שהעיסוק במגדר הוא לעיתים קרובות תפוח אדמה לוחט בהיותו מעורר רגשות ודעות (לעיתים קרובות קדומות) קוטביות. קל לתייג סוג כזה של מאמר כטרחני, פמיניסטי, מכליל ולא רלוונטי לצה"ל וליכולתו לממש את משימתו לנצח במלחמה. בכל זאת, תקוותי היא שהקוראים ימצאו בו עניין שיאפשר למידה. הטענות במאמר זה נכתבו בתוך השתדלות להימנע מ"הליכה על ביצים" והאבחנות מוגשות בחדות, גם אם מוקצנות במידה לעיתים, כדי להציג טיעון ברור. את ההשראה לאבחנותיי מצאתי, בין היתר, בספרו של ד"ר ג'ון גריי, "גברים ממאדים ונשים מנגה"<sup>3</sup>. הכותב מתאר בספר את ההבדלים בין דפוס החשיבה וההתנהגויות של גברים ונשים באופן מכליל, באופן שמהווה בראיית כל אבחון מצוין למצבים שנתקלים בהם בחיים, מה שמאפשר גם לבחור פרקטיקות פעולה רלוונטיות להתמודדות עם מצבים אלו.

### לבחור לראות את הבעיה

אחד מנתוני כוח האדם במרכז שלי שקל להבחין בו הוא הקיטון בחלק היחסי של נשים ככל שעולים בדרגות הפיקוד. בשער הכניסה למרכז הנשים הן רוב של כשני שלישי, אך עם העלייה בסולם הדרגות ניכרת ירידה משמעותית בייצוג הנשי, כשבדרגת הסרן חל המהפך השלילי. בכניסתי לתפקיד, הייתה בדרגת הסא"ל רק אישה אחת מתוך שמונה הסא"לים שמשרתים תחת פיקודי. בעבר, למשל, אפשר היה אולי לתלות פער זה בסיבות חיצוניות, בדגש על הפער במשכי שירות החובה שהביא ליתרון מובהק של הגברים בניסיון המקצועי בנקודת הגיוס לקבע, פער שנגרר גם לתפקידי הקצונה בחתימה הראשונית. לא היה די בעניין זה כדי להסביר את התופעה של הדרת נשים מתפקידי פיקוד, וטענה זו אינה תקפה עוד כיום, כשמשכי שירות החובה בכלל התפקידים הייעודיים שביחידתי אדישים למגדר.<sup>4</sup>

כמי שנמנה שנים ארוכות על סגל הפיקוד במרכז, וביתר שאת כמפקדו כעת, מוטלת עליי האחריות למיצוי המשאבים העומדים לרשותי. המרכז נדרש להיות ארגון מצוין, בוודאי כאשר המשרתות והמשרתים בו הם מקבוצת האיכות הגבוהה ביותר שצה"ל מגייס. כדי להיות ארגון מצוין אנו נדרשים לשמור כישרונות מנהיגותיים ומקצועניים מן המעלה הראשונה, בדגש על דרג הסא"ל. מדובר, כמעט על פי הגדרה, במתי המעט שעושים את ההבדל ההופך ארגון למצוין.<sup>5</sup> תקופת הקורונה סיפקה לנו דוגמה טובה לייחודיות של מצוינות נשית מנהיגותית, כאשר בסקר החוסן היחידתי שהתקיים פעמיים (בחודשים ינואר 2021 ויולי 2021) נמצא שבמסגרות בראשות סא"לית ההערכות הפנימיות היו גבוהות יותר בממד "מנהיגות מקדמת חוסן" (האם סומכים על דרג הפיקוד, האם הפיקוד גורם לפקודי להאמין ביכולת שלהם, דוגמה אישית ועוד) וגם בממד "לכידות חברתית" (עידוד קשרים חברתיים בתוך המסגרת [תחום/זירה/ענף]).

כאשר איש צבא, גבר או אישה, בוחרים לעזוב על אף הערכות חיוביות של מפקדים ועמיתים –

3 גריי, ג' (1994) גברים ממאדים ונשים מנגה. הארפרקולינס.  
 4 בשנים האחרונות הוגדרו על ידי שר הביטחון התפקידים הייעודיים במרכז תחת סעיף 16 לחוק שירות ביטחון, כך שמבחינת שוויון ההזדמנויות במיון ומשך השירות יש זהות מלאה בין גברים ונשים.  
 5 CALIGIURI & COLLINGS (2010). TALENT MANAGEMENT. SCULLION, P. 105-108

אז אנחנו מפסידים. זה מאלץ את הארגון להסתפק באנשים שהם לא דווקא הבחירה המקצועית הטובה ביותר, ולהישאר עם ברירת המחדל. וכאשר באופן עקבי דווקא נשים מוכשרות בוחרות לעזוב לקראת דרגת הרס"ן ובמהלכה, לעיתים רגע לפני הקידום לסא"ל, אזי נדרש לברר – מה גורם להפסד הזה? מה המקור לפער הבולט הזה בעזיבה של נשים לעומת גברים? לשמר נשים זה חשוב וראוי, אך חשוב מזה יהיה לקדם נורמות חדשות בתרבות הצבאית שיאפשרו לגברים ולנשים הטובים ביותר בארגון לבחור בקריירה צבאית ארוכת שנים.

לראות את הבעיה, אם כן, מתחיל בראש ובראשונה בהכרה בהפסד זה של שכבת כוח אדם מעולה. אין זו בעיה מגדרית השמורה לאנשי משא"ן בלבד או חוקרים אקדמיים של שוויון הזדמנויות, אלא קודם כול שאלה מקצועית-כלכלית של המרכז. איננו מטילים ספק בנכסיות הגברים המשרתים בו בתפקידי מפתח ואין סיבה הגיונית לנהוג אחרת כלפי הנשים בו.

הביטוי "לראות את הבעיה" לא נבחר בכדי: מפקדים-גברים נדרשים להשתדלות בנושא. העיוורון של מפקדים הוא תוצאה של חוסר היכרות עם השונות והאחרות של דרך החשיבה ומאפייני ההתנהגות של נשים. ועדיין "העיוורון" הזה הוא עניין של בחירה – אנחנו יכולים לבחור לראות שאין נשים סביבנו, אנחנו יכולים לבחור לראות ולתהות מה יכולות להיות הסיבות לכך, והאם יש לנו דרך להשפיע על זה, ואנחנו יכולים גם להתעלם מכך. אחריותנו כמפקדים היא לראות, להפנים ולפעול כדי לשנות את המצב. קיימת התנגשות בין תפיסת העולם, הרצונות ודפוסי ההתנהגות של נשים, לבין התרבות והרגלי העבודה השגורים במערכת הצבאית.

ההתנגשות הזו אינה נוגעת לדרישות המקצועיות, שאין יסוד להניח לגביהן שלנשים יש חיסרון בעמידה בהן. ההתנגשות של נשים עם המערכת הצבאית נוגעת למספר רב של פרקטיקות שגורות בארגון המתכתבות עם מארג של תרבות ונהלים חברתיים שגורים. לדוגמה – מידת הזמינות הנדרשת, תרבות הדיבור בדיונים, תצורת הראיונות, מאפייני תהליכי המיון, צורת מינוי לתפקידים ועוד. אלו הן פרקטיקות מדירות<sup>6</sup> – תבניות פעולה בארגון שיוצרות באופן שגרתי ונשנה הבדל בין נשים וגברים, ומציבות גברים בעמדת יתרון. ההשלכות של פרקטיקות שכאלה ממקמות נשים במקום מוחלש בהשוואה לגברים. ברור שנשים שמרגישות שהארגון מייצר להן עימותים, סמויים לרוב מעיני גברים, ומציב אותן בעמדת נחיתות לגברים, תעדפנה שלא להישאר ולהתקדם בו. במבט לאחור, נדרשתי על ידי מפקדיי להתאים עצמי לפרקטיקות מסוימות שלא ערערת

**תקופת הקורונה סיפקה לנו דוגמה טובה לייחודיות של מצוינות נשית מנהיגותית, כאשר בסקר החוסן היחידתי נמצא שבמסגרות בראשות סא"לית ההערכות הפנימיות היו גבוהות יותר במדד "מנהיגות מקדמת חוסן" (האם סומכים על דרג הפיקוד, האם הפיקוד גורם לפקודיו להאמין ביכולת שלהם, דוגמה אישית ועוד).**

6 בן אליהו, ה' ולר, ז' (2018). המדריך ליעוץ והתערבות מגדרית בארגונים, הוצאת מכון ון ליה, עמ' 10.

עליהן, כמו למשל עניין ה"טוטליות" והזמינות המלאה. אני שואל את עצמי - האם תמיד זה הכרחי? האם "המערכת" אינה יכולה לאפשר איזון עם חיי משפחה? כיום אני שואל האם הדרישה הזאת "שווה" לנו את ההפסד של נשים מוכשרות בתפקידי מפתח.

## לטפל בעיוורון - נתונים ומדידה, קביעת יעדים, בניית תוכנית עבודה לשוויון מגדרי

ראשית, צריך לראות היכן נשים נתקלות בעימותים מול הארגון הצבאי. זאת נוכל לגלות על ידי מעקב עיתי אחר מידת שילובן של נשים בתפקידים השונים בארגון. צעד אבחוני זה מאפשר מודעות מצבית עצמית ומונע "נקודות עיוורון" כלפי אפשרות קיומן של פרקטיקות מדירות בארגון וחוסר איזון מגדרי. מעקב אחר נתוני שילוב הנשים בארגון, קיום תהליכי מדידה עיתיים ובעיקר קביעת יעדים ארגוניים שאפשר לממש (זה לוקח זמן!), יאפשרו לארגון לשים את הנושא על סדר היום ולכונן תהליך שיבטיח צעדים בכיוון הנכון.

במסגרת סדר היום המגדרי הארגוני, נדרשת גם תוכנית עבודה המתמודדת עם הבעיה, הכוללת נוסף על אותם מופעים חזרתיים של בחינת המדדים שזוכרו לעיל, גם תהליך הנובע מן המיפוי של האתגרים ומן האופן שבו נכון להתמודד איתם. ליחידה 8200 הייתה תוכנית כזו ברמה היחידתית בשנים האחרונות, והמרכז גזר ממנה תוכנית פנימית משלו כחלק מן התהליך האסטרטגי שלו. אגב, ההבנה שעלינו להשקיע במצוינות האנושית ולהדגיש את הבולטות הנשית העכשווית ביחידה (כמותית ואיכותית), הביאה אותנו להטביע דמות אישה בסמל המרכז החדש שעוצב לפני כשנתיים ומדגיש את ההון האנושי והזהות המקצועית והארגונית



הסמל החדש של מרכז המודיעין ב-8200

## קשיים שהמערכת מציבה בפני נשים ודרכים להתמודד עימם

בחלק זה אפרט על אודות הקשיים המרכזיים שבהם נתקלות נשים בשירות הצבאי, בדגש על דרגות הרס"ן והסא"ל. ההכרה באלו מאפשרת לייצר פתרונות ופרקטיקות שיצמצמו אותם, יאפשרו תנאי שירות מותאמים יותר, ובתקווה יעודדו אותן להרגיש שייכות יותר ולהמשיך לשרת בארגון.

### הדרישה לזמינות מלאה של 7/24

פעמים רבות, מי שאינו יכול לעמוד בדרישה הזו נתפס כלא מקצועי. ברור שדרישה זו עומדת בעימות ישיר עם כל מחויבות אחרת. במובן הזה כל גבר וכל אישה עם ילדים עומדים בפני דילמה קשה, שלעיתים קרובות היא מיותרת. נכון, תפקידים רבים הם אינטנסיביים, ונכון שיש רגעים מבצעיים שמהם אי-אפשר להיעדר, אך עדיין ישנו מרחב תמרון רב שמפקד יכול לתת לפקודיו, גברים ונשים כאחד, שיאפשר להם למלא את המחויבויות המשפחתיות שלהם.

דוגמה לתפקידים כאלו במרכז שלי הם תפקידי ראש הזירה המרחבת (רזמ"ר) בדרג הסא"ל או תפקיד הקב"ר הבכיר בדרג הרס"ן. אלו תפקידי פיקוד מקצועי על מאות חיילות וחיילים במגוון תפקידים, עם אחריות על שותפות מבצעית המחייבת דופק מבצעי גבוה, למול מספר רב של מפקדות להפעלת כוח בצה"ל ובקהילת המודיעין, ועל פי רוב בבסיסים המרוחקים ממרכז הארץ. תפקיד הקב"ר הבכיר גם נתפס ככזה שמאפשר צמיחה מקצועית ומנהיגותית יוצאת דופן, וממלאים אותו אלו שבלבת העתודה הפיקודית של המרכז והיחידה. גם אם אי-אפשר להגדיר אותם תחת הקריטריונים למשרת הורה,

אימהות ואבות עדיין יכולים למלאם בהצלחה רבה, בתוך שילוב כמה ימי עבודה קצרים יותר בשבוע העבודה או כל סידור אחר במסגרת תיאום ציפיות פיקודי.

**במשך שנים נמנעו נשים מלהגיש מועמדות לתפקידים אלו, ולעיתים אף באופן מוצהר הוסבר שאינם מתאימים לאימהות.** מובן שפרקטיקה זו מדירה נשים מן התחרות על הקידום ומקטינה את המצאי שיעמוד בפנינו בהמשך למינויים בדרג הסא"ל. הדבר דומה בצה"ל הגדול לנשים בטיס

או כלוחמות – אם לא ישמשו בתפקידי מפתח מסוג זה, לא יוכלו להמשיך ולהתקדם בשרשרת של היחידה ומכאן – של החיל. לאור הבנה זו הוגדר והובהר לכול כי התפקיד פתוח לכול ונעשה מאמץ מיוחד להתאים אותו ככל האפשר – כך שיאפשר ימים קצרים, ואף עבודה מרחוק לעיתים, בתוך קשב וגילוי גמישות ככל האפשר בנוגע לצרכים מהבית. נוסף על כך הוגדר - בהתאם לצורך - סגן שיכול לאפשר גמישות נוספת.

לא רק שהדבר מאפשר להעצים מקצועית ופיקודית את מי שממלא את תפקיד הסגן (לרוב בדרגה זוטרה יותר), אלא שמדובר בשינוי נורמה חשובה לכלל המשרתים – גברים ונשים: אפשר לבצע תפקיד בהצלחה מרובה גם כאשר לא נמצאים בבסיס עד שעות הלילה המאוחרות; אפשר להיות הורה נוכח בחיי המשפחה ועדיין להוות גורם פיקודי מסור; אפשר להעניק גמישות למשרתים בצבא ועדיין לסמוך עליהם שימלאו את תפקידם נאמנה. מאמץ מיוחד נעשה בשנים האחרונות להביא נשים מתאימות להגיש מועמדות לתפקיד (ראו בהמשך), ולשמחתי יש לנו דוגמאות של נשים ראשונות שמילאו תפקיד זה בהצלחה יתרה.

## נרמול של שעות העבודה

שעות דיונים שאינן מותאמות לצורכי משפחת המשרת בקבע מהוות גם הן קושי של הפרט עם המערכת. זימונים מוקדמים בבוקר או משעות אחר הצהריים המאוחרות ואילך, כמו גם טלפונים מעבר לשעות העבודה המקובלות בעניינים שאינם דורשים תשובה מיידית, זימונים בזמן המשוריין לאפטר הנהוג אצלנו ביחידה, כמו גם בארגונים ביטחוניים גדולים יותר דוגמת השב"כ וארגונים אזרחיים רבים שהשכילו להבין את עקרון ה־work-life balance ללא עניין ספציפי לנשים דווקא, הם עניין שלכל הפחות דורש תגובה מצד המפקד.

בהקשר זה, ישנה תופעה שלכאורה נועדה להקל על המתח הזה בדמות ביטול חובת נוכחות בדיונים מסוימים, אלא שזהו פתרון בעייתי מאוד: הוא מוציא את הפרט מחוץ למעגל ההחלטה, מקטין אותו בהשוואה למקום המקצועי, וממתג לא טוב את תפקידן של נשים, שלכאורה אפשר לוותר על נוכחותן מבלי שהדבר יפגע בתפקוד הארגון. לא בדיוק המסר שנרצה להעביר לכישרונות שרצוי לשמר. עוד כדאי לתת את הדעת על התופעה של נשים שיוצאות לזמן משפחה ומחויבויות אישיות בחייהן, כשהן חומקות בשקט ממקום השירות בתוך ניסיון להסתיר את העובדה שנעדרו מן העבודה, כאילו יש בכך עשיית חטא למול מחויבותן בתפקידן.<sup>7</sup> האם זה המשא הנפשי שנרצה לנטוע בנשות הקבע?

הניסיון מעיד כי הקטנת מצאי השעות עבור דיונים מעודדת יעילות ודיוק של בחירת נושאי ההתערבות הפיקודית, מעודדת פיקוד משימתי על פני פיקוד פרטני (שעל פי רוב הוא נכון יותר לפיקוד מעצב ומצמיח יותר את הכפיפים), ומנצלת את הזמן באופן יעיל יותר. מחקרים רבים בעולם העסקי מראים נתונים דומים, לא המצאנו כלום. אולי בשל כך ראיתי במשך השנים נשים רבות שהיו מדויקות ויעילות יותר ממרבית הגברים במיציא זמן עבודתן. לכן, במרכז שלנו נעשה

7 נקודה מעניינת בהקשר הזה היא שהניסיון מראה כי גברים הנתפסים כטאלנטיים, שבחרים לממש את זכותם לצאת מוקדם לעניינים אישיים, נוטים לעשות זאת באופן מופגן ולעיתים אגרסיבי, ממש הפוך מן התופעה של המקנות שקטה הנפוצה בקרב נשים.

מאמץ לכנס את הדיונים, בוודאי רבי המשתתפים, לשעות העבודה המקובלות, והדבר לא פגע באפקטיביות (ולעיתים אף מנע ויכוחים מיותרים וגזלני זמן).

לצד זאת, ניתן מקום מכבד מאד (עניין המאפיין ככלל את 8200) לצרכים אישיים ומשפחתיים, גם כשאלו קורים בהתראה קצרה. גילוי גמישות כלפי אופן המפגשים ותזמונם, לרבות שימוש בטכנולוגיות המאפשרות לקיים דיונים לא מסווגים במידת ההכרח גם מהבית (כפי שלמדנו בשנתיים האחרונות בזכות הקורונה), חשוב גם הוא. מדיניות כזו מעניקה אורך נשימה חיוני להורים לילדים. יתר על כן, נכון למפקדים לנסות ולהשפיע על שעות הדיונים שנערכים ברמה הממונה שלו (דיוני אלוף, למשל), או לתת רוח גבית לאלה שנעדרים מכאלה, עניין המכבד גם את הזמן האישי וגם את הזמן המקצועי של המשרת, עד כמה שאפשר להפריד בין שני אלו.

כדאי לשים לב ששני העניינים האחרונים – הדרישה לזמינות מלאה ושעות העבודה החרוגות – הם אתגרים הפוגשים נשים אולי באופן מסורתי, אך בשנים האחרונות – בדורות ה-Y וה-Z יותר ויותר גברים מסמנים את הנושאים האלו כמשמעותיים בבחירתם שלא להמשיך בשירות הצבאי. אלו אינם הנושאים היחידים שבהם נשים מסמנות לנו, המפקדים, כבר בשלב הזה עניינים שמאתגרים ויאתגרו אותנו יותר ויותר בשנים הבאות. אם רק נקפיד להקשיב, להפנים ולהתאמץ למצוא דרכים להתמודד – נרוויח רוח חשוב לעתידנו.

## תשתיות מתאימות

לא אחת נדרשת התאמה של התשתיות הפיזיות כדי לאפשר שוויון מגדרי. לדוגמה, בסיסים סגורים רבים כוללים אזור מבודל המיועד לקצונה הבכירה בבסיס. כאשר הפורום כולו גברי, אין שום בעיה, אך כאשר יש קצינה בכירה אחת בתוך פורום כזה, הפתרון הקל הוא לצרף אותה לדרג נמוך יותר כדי לעשות שימוש בתשתיות מגורים משותפות. פתרון זה כמובן אינו מאפשר תשתית פיזית למפקדת בכירה באופן דומה למה שיש עבור מפקדים גברים, ומאלץ את המפקדת הבכירה להתקלח ולישון לצד הפקודות שלה, מצב שאינו רצוי פיקודית.

מקרה נפוץ אחר הוא תכנון לא נכון של תאי שירותים עבור נשים לעומת גברים, עניין שאינו משפיע רק על הכישרונות בעתודה הפיקודית אלא על כלל האווירה המאפשרת שוויון מגדרי בארגון.

בעקבות מקרים אלה ניהלתי שיח ישיר עם נשים במרכז כדי לברר לעומק מה ישפר את החוויה שלהן, ויושמו ביחידה מהלכים כמו הקמת חדרי מגורים ומקלחות נפרדים עבור קצינות בכירות, הוסדרו מקומות חניה לנשים הריוניות ועוד. המסר כאן הוא בעיקר שיש להקדיש מחשבה וקשב לצורך המתפתח גם בנושאי התשתיות המאפשרות ולפעול היכן שאלו מהוות חסם מדי.

## התנהלות בסביבת העבודה, בדיונים ובראיונות

בשנים האחרונות שיתפו נשים רבות את צוות המפקדים ביחידת 8200 בנקודת המבט שלהן באשר לחוויות שלהן בעניין ההתנהלות הגברית בסביבת העבודה, הנמצאת לעיתים קרובות



במרחב עיוורון של הגברים.<sup>8</sup> להלן כמה דוגמאות מתוך המשפחה הזו:

- **תופעת האישה היחידה בחדר:** המצב בצה"ל כיום הוא שפעמים רבות מדי מוצאות עצמן נשים בייצוג יחיד בחדר. כשם שכל אחד היה חש כפרט בודד בחברה שונה ממנו, מצב כזה מעורר באופן טבעי תחושת אי־נוחות. סא"ל שרית שפירא מפרטת במחקרה הנרחב על תחושותיהן של נשים וקשייהן.<sup>9</sup> נשים שמוצאות עצמן יחידות בחדר מלא בגברים, עשויות לראות בו מרחב זר, ולחוש שלא במקומן, מה שיפגע ביכולת שלהן לבלוט ולהביא לידי ביטוי את הידע המקצועי שלהן. מובן כי יש במצב זה פוטנציאל ללמידה פחות אפקטיבית בדיון.
- **תרבות הדיון הישראלית בכלל והישראלית הגברית בפרט, היא תרבות אגרסיבית למדי.** חוקי המשחק הם לרוב שנדרש לקחת, לעיתים בכוח, את רשות הדיבור ולא לקבל אותה (החזק שורד וקולו נשמע). נשים רבות מתארות מצב שבדיון מרובה גברים, ועל אחת כמה וכמה בדיון שבו יש רוב גברי מוחלט, הן מתקשות להצליח לעלות למגרש השיח, ומרגישות שאף שהן נמצאות בדיון כגורם מקצועי או כסוכנת ידע הנדרש לשם קידום הלמידה בחדר, הן לא מצליחות לבוא לידי ביטוי בתוך השיח, בגלל האופן האגרסיבי שבו הוא מתנהל.<sup>10</sup> משתתפת בדיון שיצאה ממנו בתחושה שהידע שלה לא בא לידי ביטוי עשויה להרגיש לא רק אכזבה באשר ליכולתה לתרום, אלא גם הקטנה, חוסר הוגנות ובעיקר פגיעה משמעותית בתחושת הערך העצמי. שוב, רחוק מן המסר שהיינו רוצים להעביר לכישרונות בארגון. מנקודת המבט של הארגון, מובן שמצב כזה הוא ביטוי לתהליך למידה פגום ואי־מיצוי משווע של פוטנציאל למצוינות.
- **ראיונות ופגישות אישיות:** מפקדים רבים שואלים, במקרה הטוב מתוך סקרנות וחוסר מודעות, ובמקרה הרע מתוך הכנסת שיקול תועלתני לכאורה לארגון, שאלות על אודות החיים האישיים, כמו מערכות יחסים או כוונות הנוגעות לתכנון המשפחה. מעבר לחדירה הגסה למרחב הפרטי ולחוסר ההזדהות (אמפתיה) המופגן, יש כאן טעם אמיתי לפגם בהכנסת שיקולים מעין אלו שהם לא רק לא הוגנים, אלא משדרים מסר של ארגון שרואה את הנשים כפחות מסורות אליו, וכהשקעה פחות טובה לגבי העתיד. התנהלות כזו, שהיא נפוצה מאוד בארגון על פי עדויות של נשים, מקטינה ומורידה מן הערך העצמי שנשים חשות.
- **תרבות מדירה ומקטינה:** במדורים וענפים שבהם יש פיקוד גברי ורוב גברי, לא אחת מתפתחת תרבות המבוטאת בהומור גס ומיני, התייחסות צינית לנשים והדבקות תוויות שמקורן בדעות קדומות עליהן ובהחפצה. לא מדובר בהכרח ביצירת אווירה של הטרדות מיניות, הגם שלעיתים הקו המפריד ממנה עשוי להיות דק מאוד. לעיתים קרובות זה קורה מבלי משים ובתוך חוסר מודעות עמוק לאופן שבו הדברים נתפסים מנקודת המבט הנשית, שגם ככה לא מתחילה כיום מנקודה שווה בארגון בשל מיעוט הנשים בתפקידי ההובלה. נשים רבות ביחידה מעידות על

8 ברמה האישית הרגשתי לא אחת אכזבה אישית על כך שלא הצלחתי לראות בעצמי חלק ניכר ממה שתוארו נשים מנקודת מבטן. האכזבה הזו הייתה אפילו מקצועית – שכן אני מפקד מקצועי ביחידת מודיעין, שהמפגש בה עם השונות של האויבים שלנו מתקיים ברמה היום-יומית. כלים מתודולוגיים ואימוץ דרכי חשיבה מתאימות להתמודדות עם שונות זו הם בליבת העניין המקצועי. בעיסוק במודיעין, ובכל זאת – כאן מתחת לאף, בנגישות מלאה, הייתי חסום ועיוור מלראות בבירור את מה שכשמתארים אותו, הוא כמעט מובן מאליו. אין לי הסבר טוב לתופעה הזו.

9 שפירא, ש' (2020). 'שנינו שווים פחות או יותר...' אמ"ן מנקודת מבט נשית. ענף מד"ה אמ"ן ובגיליון זה. שם, עמ' 11.

הימצאות דפוסי התנהגות כאלו בצוותים שלהן ועל התחושה הקשה של הניכור וההקטנה שעניין זה מעורר בהן.<sup>11</sup>

**מודעות לקשיים מן המשפחה הזו יכולה להיות כלי בעל משמעות רבה להגדלת היעילות והמועילות של הארגון.** מפקד מודע ידאג לנהל דיון בתרבות מאפשרת, לשלוט בנעשה בחדר ולתת ביטוי לכל המזומנים (שהרי אחרת למה בכלל זימן אותם). מפקד מודע יבחין בהיותה של אישה כבודדת בחדר, יוכל לייצר אווירה מאפשרת ולייצר תחושת הכרה והזדהות עם תחושותיה, ואולי אפילו יביע הערכה על ההתמודדות עם מצב אי-הנוחות הזה. אדגיש, שדרך החשיבה הנשית הזו אינה שגויה ולא נכון לצפות שהאישה תשתנה או תתמודד. היא פשוט אחרת. על המפקד מוטלת האחריות למצות את הנשים בחדר ולתת לעמדתן לבוא לידי ביטוי. כך למשל, בדיונים בפיקודי אני מקיים "סבב התייחסות", במסגרתו כל אחת ואחד מהנוכחים מסכם את התובנות שלו על הנושא הנדון ואני משתדל להקדיש תשומת לב להשתתפות חסר. כך מתאפשר גם לנשים לומר את דעתן מבלי שיצטרכו להילחם על זכות הדיבור.

מפקד מודע גם ידע לייצר אווירה שוויונית מאפשרת ופרקטיקות מכיליות ולא מדירות. הוא ידע לבנות צוות בעל לכידות גבוהה ותקשורת פנימית בריאה, בתוך מתן תחושת הזדמנות שווה וערך עצמי גבוה לכל מי שכפוף אליו. תשומת לב והבנת השונות תאפשר למגר תופעות מדירות ותייצר אווירה שתאפשר לצוות למצות את הפוטנציאל שלו. אגב, במקרים קיצוניים יותר – מפקד יכול למנוע התייחסות מצע שעליו יכולה להתפתח תרבות המעודדת הטרדות מיניות.

מקרה בולט שהבהיר לי שזוהי טקטיקה נכונה, שגם תורמת ישירות לאפקטיביות המודיעינית, היה בדיון מקצועי על מיצוי של אחד מסוגי החומרים שלנו. הבעיה הייתה שלא הצלחנו להביא הצלחות במקרה הנדון וניסינו להבין מה אפשר לעשות כדי להשתפר. כל הנוכחים בדיון היו גברים למעט מפקדת אחת. הגברים הציעו לאגבר את האנשים שעוסקים כיום בנושא הזה (כמותית ואיכותית), אך קולה של המפקדת לא נשמע. עודדתי אותה להשמיע את דעתה שהייתה שונה משל שאר הנוכחים. לשמחתי היא טענה משהו חדש – המיצוי החסר של החומר נובע מהצורך למצות את החומר דווקא מתוך הקשר המודיעיני ולא כתחום מקצועי גנרי של מקצוענים בסוג חומר זה. הטענה של המפקדת שינתה את תפיסת ההתמודדות עם הבעיה והביאה להצלחה משמעותית בנושא. קל היה להפסיד את התובנה המשמעותית הזו שאף הניעה מהלך התארגנותי גדול בעקבותיה.

## **תהליכי הבחירה והמינוי לתפקידים בכירים**

נושא זה הוא ליבתי משום שהוא עוסק באחריות הישירה שיש למפקד, ולכן אני מקדיש לו פרק בפני עצמו.

## **גיוון כשיקול משמעותי בבחינת מועמדים לתפקיד בכיר**

עוצמת הרשת של הצוות נקבעת ביחס ישר למידת האמון ומידת השונות של החברים בה. כלומר ככל שהפרטים בצוות יוכלו לתקשר זה עם זה בצורה פתוחה ולסמוך זה על זה (מערכת אמון)

וככל שהגיוון של פרטיה (מסע החיים, האופן בו התפתחו, תפיסת העולם, הרקע התרבותי, מגדר וכולי) יגדל – כך תוכל הרשת לכוון למידה, להסתגל ולמצוא פתרונות לאתגרים ומשברים שיעמדו בפניה.<sup>12</sup> נשים לב כי גישה זו הפוכה לנטייה הטבעית של בני אדם להקיא עצמם באנשים הדומים להם, עניין המונע שונות, ובמקרה של צה"ל מסייע להדרת נשים מתפקידים בכירים. גם הצורך בגיוון עמד מול עיניי בבואי לבחור את הצוות הפיקודי המוביל תחתי ואת ההשקעה בעיצובו וכינונו ביציאה לדרך.

בבואנו למנות נשים וגברים, נכון לדון בשני תפקודים: הראשון, והמובן מאליו, הוא האחריות הפיקודית על המסגרת (זירה, ענף וכולי) שעליה אמון בעל תפקיד. השני הוא היותו של אותו או אותה בעל תפקיד חלק מן הצוות הבכיר המוביל את הארגון. בעניין זה יש חשיבות עליונה לשאלה מהו הערך המוסף שיוסיף אותו פרט לעוצמת הרשת של הצוות הכי חשוב של המפקד, ובכך גם לארגון כולו.

לנשים יש ערך מוסף בצוות הבכיר, הן בשל ניסיוןן והמקצועיות שלהן, הן בשל הגיוון במחשבה ובנקודת מבט לעומת אלה של עמיתיהן הגברים. מכאן נובעת המוטיבציה לשלב נשים בצוות הבכיר ולעיתים להעדיף אישה על פני גבר, כמובן רק כאשר מדובר במועמדים דומים בהתאמתם. במקרים מסוימים, גם כאשר יש יתרון קל לגבר בהקשר התפקודי הספציפי, עשוי לגבור השיקול של גיוון לטובת תועלת ארגונית. לתפיסתי, אין מדובר כאן באפליה או העדפה מתקנת אלא בבחירה במקסימום מערכתית על פני מקסימום מקומי. בצה"ל רבים מדי הפורומים שבהם קיים מיעוט עד כדי היעדר מוחלט של נשים. לתופעה הזו יש מחיר גדול מבחינת היכולת לבחון בעיה מזוויות שונות, לכוון למידה בריאה ולגבש החלטות איכותיות ואפקטיביות.

### הימנעות נשים מהגשת מועמדות לתפקיד בכיר

ידוע זה מכבר, ואף ראיתי אישית לא אחת, שנשים נוטות שלא להגיש מועמדות לתפקיד אם הן לא עונות באופן מלא לדרישותיו.<sup>13</sup> הדבר שונה מהותית מהנטייה של גברים להציע עצמם לתפקיד אפילו אם הם עונים רק על חלק קטן מהדרישות. הבדל זה מייצר אי־שוויון מובנה ב"תחרות" על תפקידים, וכתוצאה מכך גם אי־שוויון באיזו עוצמה עוד חשוב שמפקד גבר יכיר ויבין שאימהות לילדים שוקלות בעת הגשת מועמדות לתפקיד בכיר לא רק את התפקיד גרידא, עם האחריות והעומס שזה עשוי להביא איתו, אלא גם את ההשפעות של התפקיד על תפקודן כאימהות. דרך החשיבה הזו והמתח הזה שחוות נשים, מביאים אותן לא אחת להימנע מהגשת מועמדות לתפקיד ליבה בכירים ותורמים למחסור במנהיגות נשית בקרבנו.

כדי לנסות ולהתמודד עם הימנעות זו, נכון למפקדים לסמן נשים מתאימות לתפקידים בכירים הנפתחים לאיש, ולהציע להן באופן יזום להגיש מועמדות. צעד זה לא רק יביע אמון ורוח גבית כלפי נשים, אלא גם עשוי "לפקוח את העיניים" של הנשים לאפשרויות שלא שקלו

12 פולק וסרמן, ד' (2018). כולם מדברים על Diversity ומסתבר שיש לזה גם יתרון עסקי – איך עושים זאת נכון?, 12, GEEKTIME, בדצמבר 2018 [/https://www.geektime.co.il/how-to-achieve-diversity-in-hitech](https://www.geektime.co.il/how-to-achieve-diversity-in-hitech)

13 חרות-סובר, ט' (2015). למה נשים לא מגישות מועמדות לתפקידים בכירים, דה-מרקר. <https://www.themarket.com/career/women/1.2581214>

קודם לכן, ולייצר להן תחושת מסוגלות ואמונה ביכולתן להצליח בתפקיד – "אפקט פיגמליון"<sup>14</sup>. זהו צעד חשוב ומיידי שמפקדים יכולים לנקוט בגזרתם, ואני משתדל ליישם אותו בעצמי בכלל תהליכי המינוי שבאחריותי.

צעד נוסף שמפקד יכול לנקוט הוא בחינה מדוקדקת של דיוני השיבוצים שנערכים במסגרת שעליה הוא אחראי, בדגש על מידת עצם הימצאותן של נשים באשכולות השונים ולנסות להבין את הטעמים שבעטיין הן מודרות מאשכול מסוים. ראוי לבחון: האם אנו מחזיקים, גם אם לא במודע, הנחות לגבי אי-ההתאמה של נשים לתפקידים מסוימים? האם, למשל, התפקיד נתפס ככזה שלא מאפשר איזון עם חיי משפחה? הבחירה הקלה היא לפטור את עצמנו בטענה ש"כך היה תמיד נהוג". אין הכוונה שנשים חייבות להיות בכל דיון שיבוצים, אך מודעות לנושא תראה מחד גיסא, שאכן יש נשים שיכולות וראויות למלא מגוון רחב יותר של תפקידים מן המציאות הקיימת כיום בארגון, ומאידך גיסא, תעורר שאלות באשר להגדרה והמאפיינים של התפקידים עצמם, כמו למשל המחיר האישי שהם גובים והמשמעות שלו בעיני הפרט. ערעור והרהור על אופן יישום התפקיד, גבולות האחריות שלו והחלופות האפשריות, הם דרך טובה להימנע מקיבעון ולדעת להשתנות ולהתאים את התפקיד כך שהשיבוץ יהיה מיטבי לארגון.

## היעדר מודלים לחיקוי

אחת הנקודות הכואבות ביותר עבור נשים בתפקידים בכירים בצה"ל היא המחסור בנשים אחרות סביבן. כל אדם הנמצא בסביבה שבה באופן מהותי רוב האנשים שונים ממנו ירגיש תחושה מסוימת של זרות, ואף יעלה שאלות לגבי התאמתו לסביבה הזאת והאם היא נכונה לו. כאשר אין נשים בתפקידים בכירים, נשים אחרות הנמצאות בנקודת החלטה חסרות מודל לדוגמה המראה כיצד אישה מצליחה למלא תפקיד ליבתי. לשמחתי, במרכז היו כמה חלוצות כאלו בתפקידים ליבתיים לפני שלב הקמת המשפחה. אחריהן כבר היה קל יותר לנשים למלא תפקידים אלה ובמקביל להקים משפחה, כך שהיום ישנו מודל מציאותי לשאוף אליו. מפקד יכול לחפש נשים שעשויות להיות חלוצות ולתת להן תמיכה אישית שתאפשר להן להתוות דרך חדשה. לא רק שהדבר מסייע "כאן ועכשיו", אלא יש לראות זאת כהשקעה חיונית לעתיד.

בראייתי, יש חשיבות לרגישות רבה באשר לנשים חלוצות כאלו: מוטלת עליהן משימת פריצת דרך, בתוך סיוע והדרכה למפקדים בארגון להבין מה נדרש עבורן ועבור נשים אחרות כדי להצליח. זה אינו תפקיד שהן בוחרות לעצמן, אלא תפקיד שמוטל עליהן מעצם המצב הלא מאוזן הקיים ומן הצורך של המפקדים להיעזר בהן לשם כך. חשוב לקיים עם אותן נשים שיח פיקודי ולבקש את עזרתן בהכוונה באשר לנדרש להן כדי להצליח, לבקש את רשותן להיעזר בהן כפורצות דרך וללמוד מהן באשר לתחושותיהן ונקודת המבט שלהן במיקום זה, ובוודאי שלא לקחת את העניין הזה כמובן מאליי.

14 נבואה המגשימה את עצמה: מושג מתחום הפסיכולוגיה החברתית המתאר תהליך חברתי שבו אמונה אשר בתחילה היא שגויה מובילה למימוש עצמה. MERTON, R. K. (1948). THE SELF-FULFILLING PROPHECY. ANTIOCH REVIEW 8, P. 193-210.

## תכנון מסלול שירות מאוזן וניהול קריירה

נקודה זו משמעותית מאחר שנשים מתמודדות עם אי־ודאות הנובעת משילוב הקריירה עם ההתפתחות המשפחתית. ככל שכמערכת נשכיל לבנות עבורן מסלול פיתוח בהיר (פרטני אישי, לא מגדרי), הן תוכלנה להתמודד טוב יותר עם האתגרים בה. בהקשר זה, צעד מאוזן נוסף הוא מסלול שירות שבו יש תפקידים אינטנסיביים ותפקידים עורפיים לסירווגין. כך למשל, אחרי תפקיד של ראש זירה מרחבי, נרצה לאפשר שנת לימודים לתואר מתקדם, או לעבור לתפקיד של ראש זירה עורפי, שנבנה כתפקיד סא"ל שני המאפשר שעות עבודה נוחות יותר ומתקיים בהגדרה בבסיס פתוח. תכנון מסלול שירות כמסלול ניהול קריירה לאורך כמה תפקידי התפתחות מאפשר גם לתאם ציפיות וגם למצוא את האיזון הנדרש לאורך זמן, ולתת כך מקום גם לתפקידים אינטנסיביים יותר מדי פעם.

## מודל הקבע הצעיר (מודל 2016) והשלכתו על נשים בשירות

במודל הקבע החדש מקובע שער לקידום בתום 14 שנות קבע (ללא עתודאים), מה שמציב אותו בסביבות גיל 34 לערך. על פניו מדובר בשלב חשוב והכרחי, המאפשר למצות את הטובות והטובים ביותר בארגון ולקדם, ומנגד לשחרר את מי שפחות מתאים עוד. אך עדיין יש למודל החדש השלכות שונות על נשים לעומת גברים. השנים הקודמות לשער הקידום הן לרוב השנים של הקמת המשפחה, של לידות וחופשות לידה. בשנים האלה נשים ניצבות בפני מלכוד בלתי אפשרי – הן נדרשות להוכיח מקצועיות ולבצע מגוון של תפקידים שיכינו אותן לדרגה הבאה, עם מינימום של היעדרויות והפרעות לשגרת הפעילות. כל זאת, במקביל לשנים הראשונות של הקמת המשפחה, הדורשות יותר שעות וכוחות, אולי מכל תקופה אחרת בחיים.<sup>15</sup> נכון, גם גברים עלולים להיות במלכוד הזה, אך גבר לא חווה הריונות ולידות, ומרבית הגברים גם אינם לוקחים חופשת לידה.

אז מה עושים? הרי ברור שבנקודה של שער הקידום גבר לרוב יתפס כבעל ניסיון מקצועי רב יותר ויציג רזומה עם מספר גבוה יותר של תפקידים מאישה באותו הגיל. נדרש שינוי תפיסה: לראות בעצם הבחירה בכניסה לתהליך היריון, לידה ובוודאי בהתמודדות עם אלה, כחוויות חיים בעלות ערך מוסף. חופשות הלידה הן לא בזבוז והן לא נטל על המערכת. מפקד יכול לבחור לראות את הכניסה לתהליך זה שיש בו כל כך הרבה אי־ודאות אישית ופיזיולוגית, כערך המסמל בגרות, תעוזה והתפתחות של חוסן מנטלי – תכונות אופי וניסיון חיים בעלי משקל חיובי מאוד בהתאמה לתפקיד פיקודי מנהיגותי בכיר. ניהול חיי משפחה לצד קריירה דורש יצירתיות, אורך רוח, רגישות ועוצמות נפשיות שאינן נופלות מניהול מבצעים רגישים, פיקוד על חיילים והתמודדות עם מצבי לחץ. כישורים אלה יקרים וחשובים לארגון הצבאי ואל לנו להתעלם מהם. אימוץ של נקודת מבט מחדשת כזו מצד מפקד יכול להיות המפתח להסרת המלכוד שנשים עומדות בפניו. משקלו של ניסיון חיים כזה כנראה לא נופל, ואולי אף עולה, על משקלו של ניסיון בתפקיד מקצועי נוסף ברזומה של המועמד לקידום. תפיסה שכזו יצרה במרכז אווירה חיובית מספיק, כך שנשים הרגישו

15 שפירא, ש' (2020). 'שנינו שווים פחות או יותר...' אמ"ן מנקודת מבט נשית. ענף מד"ה אמ"ן, עמ' 2.

בנוח אף לדווח על עניינים אינטימיים כגון היריון בשלב מוקדם מאוד, אף שאינן מחויבות לכך. אני מרגיש גאווה גדולה על הפתיחות שנוצרה ועל הביטחון של נשים שבשורה מרגשת כזו תתקבל בעין יפה ולא כעול על המערכת.

## תפקיד הקב"ר הבכיר כדוגמה לתהליכי התאמה לשיבוץ נשים בתפקיד בכיר

עד לפני כמה שנים הייתה מקובלת התפיסה שאישה, במיוחד אימא לילדים, אינה יכולה למלא את תפקיד הקב"ר הבכיר (דרגת רס"ן), שידוע כאינטנסיבי ביותר. מכיוון שמדובר בתפקיד ליבתי במרכז הנתפס כתפקיד התפתחות טבעי בדרך לקידום לסא"ל, גישה זו מנעה למעשה מנשים להגיש מועמדות לתפקיד זה, ובהתאם גם לא להישאר לתוכניות שירות<sup>16</sup> בשל הדחיקה החוצה ממסלול הקידום המרכזי של הארגון. כדי לפרוץ את המחסום הזה, נבנה במרכז מאמץ בן ארבעה צירים:

- מיצוי מיטבי של קידום נשים אשר בחרו למלא את התפקיד – והשקעה בהשאתן בארגון.
- יצירת מרחב לגיטימציה להתאמת מאפייני התפקיד לכה שמצד אחד לא מאבד את מרכזיותו ומיתוגו, ומהצד האחר מאפשר איזון בריא יותר למול היבטים אחרים בחיים כגון חיי משפחה.
- מאמץ לסמן פוטנציאל ולפעול כדי להביא למועמדות ובחירה באישה, בשאיפה בשלב משפחתי מתקדם.
- מתן מסלולי התפתחות חלופיים שמאפשרים קידום לסא"ל ליבתי במרכז, בדגש על נשים, גם עבור מי שלא עברה בתפקיד זה, בתוך מתן דגש על השלמת הנדרש מבחינת התפתחות מקצועית ומנהיגותית בהיעדר תחנה זו בציר ההתפתחות.

## סיכום

שילוב נשים בתפקידים בכירים הוא עניין מקצועי ליבתי, שהאתגר העיקרי בו הוא שעל פי רוב מפקדים-גברים אינם מודעים ומכירים בקשיים שנשים חוות בארגון. הדרך להתמודד עם חוסר המודעות היא קודם כול לדבר איתן, להקשיב להן וללמוד מה אפשר לעשות אחרת. אני רואה בכך זכות גדולה וחוויה פיקודית ייחודית. לשמחתי, השנה התייצב הצוות המוביל של המרכז על ארבע נשים בתפקיד סא"ל, מחצית מן הסא"לים בו. יעד זה הושג לטעמי ללא כל פשרה, אלא על בסיס מיצוי כישרונות מנהיגותיים שהיו עשויים להתפספס אם לא היינו מסמנים את היעדים הנכונים ומקיימים את תוכנית העבודה שהגדרנו לנושא זה.

באותה הנשימה חשוב לומר שעוד ארוכה מאוד הדרך, ויש בה נסיגות לצד ההתקדמויות כחלק ממאבק תמידי, לעיתים סזיפי, בפרקטיקות ובתפיסות המסורתיות של הארגון. התהליך מאפשר לי לסמן עכשיו, במבט קדימה, את האזורים שבהם נצטרך להתאמץ במיוחד כדי למנוע בור עתידי בשוויון המגדרי ולחפש פתרונות פנימיים וחיצוניים. אני מודע לכך שעם כל הצעדים שפירטתי

16 אוכלוסיית המרכז מבוססת על בוגרי קורסי יסוד מאיתור מוקדם, כמעט ללא עתודה ואקדמיה מוקדמת. לאור זאת, בהתפתחות המרכז קיימת נקודת החלטה משמעותית עבור הכישרונות המהווים עתודה פיקודית לצאת לתוכנית הכוללת לימודים מלאים. מי שאינו רואה עצמו לרונטי לתפקידי הליבה בהנהגת המרכז, כגון קב"ר בכיר, יעדיף לוותר על האפשרות הזו ולעזוב אותו.

במאמר זה, יש עוד דברים רבים נוספים שאפשר ושצריך לעשות. אני יודע גם שעם כל הכוונות הטובות, עדיין ישנן נשים מוכשרות שמתפספסות כיום במרכז, ועל כן התהליך המתואר אינו עניין נקודתי, כי אם מסע למידה מתמשך.

כאמור, המאמר הזה מופנה בעיקרו למפקדים הגברים, שהם אלו שנדרשים לעיקר הלמידה, ההתבוננות והכלים באשר לנקודת המבט הנשית, להסרת העיוורון לגבי הפרקטיקות הארגוניות

המדירות ולכינון תרבות ופרקטיקות מכלילות שתאפשרנה שוויון הזדמנויות עבור נשים. לנשים המשרתות בארגון – אני מבקש לשלוח כאן מסר שאנחנו במסע ארוך, שישנה ולמעשה כבר משנה, את המציאות. בשלב זה, יותר מתמיד, אנו זקוקים לכן במערכת בתפקידים מרכזיים, כחלק מן המשמרת שתביא אותנו אל היעד שבוא יבוא. לפני סיום אני רוצה להצביע על עניין מערכתי: יש מגזרים ואוכלוסיות נוספים שמרכיבים את החברה הישראלית ואינם ממלאים את הפוטנציאל שלהם בשירות הצבאי. המקרה הפרטי שהצגתי במאמר זה מראה כיצד זיהוי חסמים וטיפול בהם מסייע לקדם נשים לתועלת הארגון כולו. באופן דומה מפקדים צריכים להסתכל סביבם ולראות אילו עוד קשיים המערכת מציבה למשרתים או למועמדים לשירות בה. עלינו לנצל בחוכמה את המשאבים שברשותנו ולעיתים חבויים מן העין.

לא רק לדרוש את "הטובות והטובים ביותר", אלא לדעת להכשיר ולטפח מצוינות לאורך כל שלבי השירות. לעודד שיח ולהקשיב לדברי הקצונה הצעירה. שימור של כוח אדם איכותי תלוי בכך שנפקח את העיניים, האוזניים והלב.

את המשפט האחרון במאמר אני מבקש להקדיש לסרן אור גליק, שבלעדיה כנראה לא היה רואה מאמר זה אור, ולכל אותן נשים מנהיגות בסביבתי לאורך השנים, אשר לא חסכו ממני ביקורת, חלקו עימי והאירו את שהתקשיתי לראות, ושמהן למדתי את מה שניסיתי לשתף כאן.

**אני רואה בכך זכות גדולה וחוויה פיקודית ייחודית. לשמחתי, השנה התייצב הצוות המוביל של המרכז על ארבע נשים בתפקיד סא"ל, מחצית מן הסא"לים בו. יעד זה הושג לטעמי ללא כל פשרה, אלא על בסיס מיצוי כישרונות מנהיגותיים שהיו עלולים להתפספס אם לא היינו מסמנים את היעדים הנכונים ומקיימים את תוכנית העבודה שהגדרנו לנושא זה.**