

נקודות מבט על מגדר במוסד

השיח המובא להלן נערך בין דודי סימן טוב, סגן ראש המכון למתודולוגיה של המודיעין, ובין נ' הממונה על שוויון מגדרי ויועצת ראש המוסד לענייני מגדר, וד' לשעבר בכיר בארגון. לד' ונ' שנות שירות ארוכות בארגון, ולאורך השנים הללו היו ביניהם ממשקים רבים ושונים: הוא זה שגייס אותה בראשית הדרך ופיקד על קורס הלוחמות שלה ועל מבצעים בהם השתתפה; הוא עמד בראש אגפים מבצעיים, והיא שימשה בתפקיד ראש גיוס לוחמים. ות בהמשך הדרך כיהן ד' גם כראש אגף ההדרכה, ונ' שימשה בו כמפקדת. שם הם לקחו חלק גם בבניין הכוח ובעשיית המטה. כיום כאמור, הוא בגמלאות והיא מכהנת בתפקיד פיקוד בכיר, לצד תפקידה הארגוני הנוסף כממונה על שוויון מגדרי ויועצת ראש המוסד לענייני מגדר זה שבע שנים. לאור כל אלו, ניסינו להביא לידי ביטוי בשיחתנו, דרך עיניהם של השניים, תובנות ונקודות מבט מגוונות על אודות תמונת המצב המגדרית במוסד בעבר ובהווה, ההיבטים המגדריים בפעילות המבצעית ובעשיית המטה, וכן בתפיסת הארגון ועיסוקו בקידום שוויון מגדרי ושוויון הזדמנויות למשרתים. ות. בו.

מדוע יש לעסוק בנושא המגדר במוסד?

ד': הסיבה להעסיק ולקדם נשים בארגון חשאי כמו המוסד, מעבר לפן הערכי שבכך, נובעת מהצורך לייצר מסה פיקודית איכותית. היעדר ייצוג מספיק של נשים בתפקידי פיקוד בכיר אינו תופעה ייחודית למוסד, אלא גם לארגונים ביטחוניים אחרים בארץ ובעולם והמשמעות היא בזבוז משאבים בלתי מתקבל על הדעת, בוודאי אל מול קריטריות הייעוד שלנו. פתרון הבעיה הזו שווה המון לארגון, ולכן נדרש להשקיע משאבים רבים כדי לשנות את המצב.

נ': העיסוק בשוויון מגדרי במוסד הוא בראייתנו עיסוק במצוינות ארגונית ולכן הוא עומד על סדר היום של המוסד והעומד בראשו. איננו מוכנים לקבל מצב שבו קיים פוטנציאל פיקודי איכותי שאינו ממומש, ולכן אנחנו פועלים בנחישות ומושקעים זה שנים אחדות בעשייה רב-ממדית לצמצום הפערים המגדריים בפיקוד הבכיר וכדי שבמוסד יתקיים שוויון הזדמנויות לכל המשרתים בו. בסך הכול אפשר לראות

העיסוק בשוויון מגדרי במוסד הוא בראייתנו עיסוק במצוינות ארגונית ולכן הוא עומד על סדר היום של המוסד והעומד בראשו. איננו מוכנים לקבל מצב שבו קיים פוטנציאל פיקודי איכותי שאינו ממומש, ולכן אנחנו פועלים בנחישות ומושקעים זה שנים אחדות בעשייה רב-ממדית לצמצום הפערים המגדריים בפיקוד הבכיר וכדי שבמוסד יתקיים שוויון הזדמנויות לכל המשרתים בו.

שיפור במצב בעקבות מאמץ זה – כ-40% מהמשרתים במוסד הן נשים, ובדרג הפיקוד – בדרגת הרע"ן יש כ-40% רע"ניות וכמעט 30% רמ"חיות. התוצאה הזו הושגה במאמץ רב של הגורמים הרלוונטיים בארגון ובזכות הרבה קשב ומודעות של מפקדים.ות כיום הפוקוס שלנו מופנה גם אל הדרגות הבכירות יותר.

כיצד משתלבות נשים בעבודת השטח של ארגון ביון חשאי?

נ': מראשית קיומו של המוסד נשים משרתות בתפקידים מבצעיים. ברוב היחידות המבצעיות שלנו – מחצית מהכוח המבצעי הוא נשים, לעיתים אף יותר מכך. ה'שטח' הוא מגרש משחקים שמתאים מאוד ליתרונות היחסיים של נשים ומאפשר להם לבוא לידי ביטוי. היכולות והתכונות של נשים מתאימות לעמימות של השטח, לחוסר הוודאות ולמורכבות בסביבה האזרחית המתעתעת שבה לא ברור מי האויב ומי לצידך. הן ניחנות ביכולת לקרוא מצבים ואנשים, לרתום את הסביבה לטובתן, להפיג חשש או חשד של הצד הנגדי, לבצע/לנהל חלוקת קשב ולהתנהל בריבוי משימות במקביל. לנשים נוח בסביבת אנשים וזה חשוב לארגון ביון שיומינט הוא נדבך מרכזי באתוס ובעשייה המבצעית שלו.

ד': בעבר הרחוק הופלו נשים לרעה בתחומי העשייה המבצעית, אך זה כ-30 שנה כל התחומים המבצעיים פתוחים לנשים. לדעתי, ברוב התחומים המבצעיים יש לנשים (בהכללה גסה) יתרונות טבעיים – יכולת לפעול תחת ריבוי משימות, חלוקת קשב, הבחנה בפרטים, אינטליגנציה רגשית. שוב – בהסתכלות מכלילה וסטראוטיפית כמובן.

האם נשים עובדות יחד בעשייה המבצעית? שומרות זו על הזו?

נ': בקורס שבו הוכשרתי, לפני יותר מ-20 שנים, היינו רק נשים. זה חריג. אני זוכרת שטרם הקורס, חלק מאיתנו חששו - מקנאה, מתחרות או מחוסר פרגון. הרי זה מה שאומרים לכולנו שקורה בין נשים; אלו היו המסרים החברתיים שגדלנו עליהם. בפועל זה היה כל כך רחוק מכך! נוצרה בינינו ערבות הדדית וחברות, צחקנו הרבה, התמודדנו יחד, 'הרמנו זו את זו' כשהיה קשה. בשטח אנחנו עובדות לפעמים בצוותים מעורבים ולפעמים בצוותים של נשים בלבד. אנחנו פועלות יחד ובוודאי שאנחנו שומרות זו על זו ואף נסכן את עצמנו לצורך כך אם ידרש. בהיבט הזה אין שום חשיבות למגדר של אנשי הצוות. צריך שיהיה אמון מלא בינינו - כך או כך.

כיצד נשים משתלבות בעשייה המבצעית בתחום שיתוף הפעולה המודיעיני-הבין-לאומי?

ד': בעבר היו דעות קדומות, כאילו לנשים קשה לבוא לידי ביטוי מול מדינות מסורתיות, בדגש על האזור שלנו. זה כבר מזמן לא נכון. זכור לי מפגש עם שירות מודיעין מערבי שאישה צעירה מאוד נשאה בו בתפקיד בכיר מאוד. היא הייתה מרשימה מאוד וניהלה את המפגש ביד רמה ולא היה שום ממד מתנצל בהוויה שלה – לא באשר לגילתה הצעיר ולא באשר להיותה במיעוט כאישה. ישנן נציגות שירותי ביון מערביים רבות המוצבות ברחבי העולם, והן זוכות ליחס מכבד וענייני לחלוטין.

כיום ברור לנו, כארגון הנמצא בחזית ארגוני הביון העולמיים, שלא הגיוני שלא יהיו נשים מטעמנו במפגשים מודיעיניים עם שירותים זרים, כי כך אנחנו עלולים להיתפס כשמרנים, ארכאיים. נ': נשלחתי מספר פעמים מטעם הארגון למפגשים כאלה. לא אחת היו המפגשים הללו עם נשים, חלקן בכירות מאוד. אני זוכרת את המפגשים האלה לטובה מבחינת היכולת להתחבר ולהבין זו את זו. ישבתי פעם לשיחה עם אישה שעומדת בראש ארגון הביון של מדינתה. החיבור בינינו היה מייד וידי ואחר – משהו שהוא מעבר לחומות הלאום, הדת והאינטרסים. משהו עמוק מעצם היותנו נשים. היינו אפילו דומות פיזית, וזה שעשע אותנו. היתרונות של נשים בתחומי הליבה המבצעית מייצרים עבורן מצע להתקדם בתחומים מקצועיים נוספים בארגון ובוודאי היו אמורים לייצר עבורן קרקע פורייה לקידום בציר הפיקודי. זה קורה – אבל ממש לא מספיק.

אז מה הם החסמים שעלולים למנוע קידומן של נשים במוסד?

נ': אפשר להצביע על מספר חסמים למתן ייצוג בדרגות הבכירות, ובהרבה מובנים הם דומים לחסמים בארגונים אחרים – ביטחוניים ואזרחיים. הרי לא 'נולדנו' בארגון. הרבה מהמגויסים מגיעים אלינו בגיל בוגר יותר (בוודאי בהשוואה לצה"ל), וכאלה, הם גדלו בעולם של הטיות מגדריות והסללה מגדרית – עוד מהבית, ממערכת החינוך ומשוק העבודה. כך שפעמים רבות, מלכתחילה נקודת המוצא שממנה העובדים. ות החדשים. ות מגיעים אלינו (ברמת התפיסתית וברמה הקונקרטי) אינה שוויונית.

ישנן סיבות נוספות - נשים חסרות, לרוב, את הרשת וההיכרות המוקדמת שיש לגברים מהעבר המשותף בשירות הצבאי. מפקדים נוטים לבחור את הדומה להם (אף שנהיר לכולם שדווקא החשיבה השונה היא שמביאה את פריצות הדרך); יש סגנון פיקודי שהורגלנו אליו בעבר, נקרא לו 'דמות המ"פ', והשפה שהייתה בלשון זכר – במצגות, במרחב הציבורי. כל אלו היו גורמים שהשפיעו על הימנעות נשים מלהציע עצמן לקידום. ויש כמובן את הקושי בשילוב עבודה וחיים אישיים שסטראוטיפית רלוונטי לנשים, אך למדנו בשנים האחרונות עד כמה הוא בוער גם ברצונותיהם ובתפיסותיהם של הגברים.

ד': אני מתרשם שיש רגיעה של נשים

נשים חסרות, לרוב, את הרשת וההיכרות המוקדמת שיש לגברים מהעבר המשותף בשירות הצבאי. מפקדים נוטים לבחור את הדומה להם; יש סגנון פיקודי שהורגלנו אליו בעבר, והשפה שהייתה בלשון זכר - במצגות, במרחב הציבורי. כל אלו היו גורמים שהשפיעו על הימנעות נשים מלהציע עצמן לקידום. ויש כמובן את הקושי בשילוב עבודה וחיים אישיים, שסטראוטיפית רלוונטי לנשים, אך למדנו בשנים האחרונות עד כמה הוא בוער גם ברצונותיהם ובתפיסותיהם של הגברים.

**ראש המוסד מקדיש לנושא
המגדרי קשב רב. מאז
כניסתו לתפקיד כבר מינה
ארבע פעמים נשים לפורום
ראשי האגפים. הוא מקיים
פגישות באופן תדיר בנושא,
עוקב אישית אחר הרמ"חיות
המכהנות, נותן חסותו לתוכנית
המנטוריןג למפקדות, מעניק
קשב וגיבוי לתוכנית הפיתוח
לעובדות הסייבר, לתוכנית
הפיתוח לנשים בטכנולוגיה,
מדבר על הנושא בנאומיו
ובשיחותיו עם העובדים ונותן
רוח גבית לכל יוזמה לקידום
הנושא.**

מניהול בכיר (או לפחות הייתה כזו עד לשנים האחרונות). היא נובעת משני מרכיבים – האחד הוא כנראה התחושה ש'אני עדיין לא מספיק טובה/בשלה' והטלת ספק עצמי (זוהי כמובן תפיסה סובייקטיבית בלבד, ואף שהיא איננה נכונה אובייקטיבית – לא נכון להתעלם ממנה). המרכיב השני הוא "תופעת המועדון הסגור". חלקה באמת קיים וחלקה לא. אכן יש חברויות גבריות שהתחילו בצבא בשטח או במקומות אחרים, אבל זה לא עוטף את הכול ולא ייחודי רק אל מול נשים. זו תופעה שעוברת גם על גברים במעבר למקומות חדשים שבהם יש תרבות ושפה שונה. גם כאשר עברתי אגף הרגשתי זר ומנוכר לתרבות ולחברויות שהיו בו. בדיעבד, חלק מהקושי

היה מדומיין ולא אמיתי. אני מסכים שכאשר נוסף על כך גם נושא המגדר, זה עלול להקשות, אבל אני סבור שדווקא בהקשר זה – לפחות במוסד, זהו לא באמת "מועדון סגור" ושחלק מהחסמים – מדומיינים.

יש לנו, לגברים, אחריות לכך שנשים לא מגיעות מספיק לפיקוד, אבל לדעתי אין זה קשור למועדון הסגור. התחושה של "להיות לבד" היא תחושה רעה, אבל היא לא באמת אובייקטיבית ואין זה חסם שאי-אפשר להתמודד איתו. העניין המרכזי בעיניי הוא שחייבים לייצר אצלנו, הגברים, כמו בכל קבוצת רוב, מודעות ורגישות גבוהה הרבה יותר לנושא. חייב להיות לזה קשב רב יותר בכל הדרגים. יש גם שוביניזם סמוי. צריך להילחם בזה ולהפוך את זה ללא לגיטימי. זה קשה משום שלעיתים זה מוסווה כלגיטימי.

אז מה הפתרון?

נ': הפתרון הוא משולב: ראשית אנו פועלים כדי לזהות ולנטרל הטיות מגדריות הקיימות בתהליכי הגיוס וההכשרה. שנית, מכיוון שישנן עדיין נשים שמחכות ש'יגלו אותן' בדרך לפיקוד ולפיקוד הבכיר – אנו נוקטים **איתור אקטיבי** (של המתאימות בלבד) כדי לוודא שאנחנו לא מפספסים אותן ושהן 'נכנסות למשחק' בזמן. כלומר גם אם הן לא מגישות מועמדות מסיבות שונות, פונים אליהן כדי לבדוק אפשרות והיתכנות של קידום. אנחנו לא מורידים את הרף ולא ננהג באפליה מתקנת, אין לנו שום צורך בזה. אדרבא – אנחנו מתנגדים לזה, שכן הפער אינו ביכולות אלא בהיעדר מספר מספיק של מתמודדות, ושם מושקעים המאמצים שלנו.

באשר לסגנונות הניהול, לשמחתי הרבה בשנים האחרונות ואל מול המציאות המשתנה והמורכבת, אנחנו מבינים שכלל שנייה **מנעד רחב יותר של סגנונות ניהול** (גברים ונשים) – נרוויח כולנו. למדנו להעריך ולעודד את הרבגוניות הזו.

אנחנו משנים תהליכי עבודה, הנחיות ונהלים כאשר אנו מזהים שהם מגלמים בתוכם פרקטיקות מדירות. אנו מודעים לנושא המגדר גם במרחב הציבורי - מסגלים שפה שוויונית (במסמכים, במערכות המחשוב, במערכי השיעור, בפורטל התפקידים וכדומה), פועלים להנכחת שיח ותרבות - מכבדים, הולמים ושוויוניים. כמו כן, אנחנו משקיעים בארגון תשומות רבות (זמן ותקציב) למציאת פתרונות טכנולוגיים ואחרים שיאפשרו שילוב טוב יותר של עבודה וחיים אישיים. ראש המוסד מקדיש לנושא המגדרי קשב רב, הוא לגמרי 'על זה'. מאז כניסתו לתפקיד כבר מינה ארבע פעמים נשים לפורום רש"א (ראשי האגפים). הוא מקיים עימי פגישות באופן תדיר, עוקב אישית אחר הרמ"חיות המכהנות כדי לוודא שאנחנו לא 'מאבדים בדרך' את המתאימות לדרג הרח"ט, נותן חסותו לתוכנית המנטורינג למפקדות ועוקב אחר התקדמותן, מעניק קשב וגיבוי לתוכנית הפיתוח לעובדות הסייבר, לתוכנית הפיתוח לנשים בטכנולוגיה, מדבר על הנושא בנאומיו ובשיחותיו הרבות עם העובדים – כולל בקורסים, ונותן רוח גבית לכל יוזמה לקידום הנושא.

תוכלי לפרט על תוכנית המנטורינג בארגון? למי היא מיועדת, כיצד היא פועלת?

נ': תוכנית המנטורינג היא תוכנית יוקרתית המיועדת למפקדות בדרג רע"ן שהארגון רואה בהן פוטנציאל לפיקוד בכיר. החונכות הן מפקדות בדרגת רמ"ח ורח"ט. התוכנית היא בהובלה משותפת של ראש מחלקת הייעוץ הארגוני ושלי. אנחנו מקדישות הרבה עבודה באיתור הנחנכות, בצימודים המתאימים שלהן למנטוריות, מכשירות את המנטוריות, ויוצאות עימן לדרך משותפת של תוכנית בת חצי שנה, המשלבת מפגשים 'אחת על אחת', מפגשים עם בכירים מהמגזר הציבורי והביטחוני, שיח במליאה, ומפגשים עם ראש המוסד שנותן חסותו לתוכנית.

האם יש דבר כזה "ניהול/פיקוד נשי"?

ד': אף שמדובר בהכללה, יש ל"ניהול נשי" ערך מוסף גדול. זהו ניהול פחות כוחני, קשוב יותר, רלוונטי לאתגרים המודרניים בעולם של מורכבות, מחייב יכולת בין-אישית ורגשית גבוהה יותר, ניהול שיתופי שבנוי על הבנה של סיטואציות מורכבות, יכולת עבודה בריבוי משימות. יותר קל לנהל אם אתה מבין צדדים רבים, נדבכים, דקויות. ניהול שכזה אינו רואה את הדברים כ'משחק סכום אפס'. חשוב לומר שמדובר בהכללה וישנם גם גברים עם יכולות כאלו וכן נשים בעלות סגנון ניהולי שונה. המוסד, כמו כל ארגון אחר, צריך מגוון ניהולי וזה החשוב ביותר.

נ': אני פחות מזדהה עם המושג "ניהול נשי" או "ניהול גברי". אני מאמינה שיש (או אין) מנהיגות, ובעת הנוכחית היא דורשת התאמות מכולנו. אדרבא - לאורך שירותי במוסד התברכתי במספר מפקדים (כן, גברים) שהיו מצוינים - ביכולות הבין-אישיות שלהם, באופן שבו ניהלו מורכבויות ובאופן שבו פעלו לקידום שילוביות.

איך מודדים עובדים ומפקדים בארגון וכיצד זה קשור לנושא המגדרי?

ד': אחד הדברים המשמעותיים נעוץ בתרבות העבודה. בעבר, כמו במקומות רבים אחרים, היינו מייחסים חשיבות יתרה לשעות עבודה, (אותן הכי קל למדוד). שעות העבודה לימדו לכאורה על השקעה. זהו חסם ענק בפני שוויון מגדרי. אולם מרגע שמסגלים מדידת תפוקות – כל העסק מתהפך. נ': למדנו ש"עומס" אינו בהכרח נגזרת של שעות, אלא גם של האחריות על המשימה והאנשים, של מורכבות האתגרים, של קריטיות הטעות. כדי שבמוסד יהיה לגיטימי לנהל שילוב מאוזן יותר של עבודה וחיים אישיים, ברור לנו שזה חייב להתחיל בדוגמה אישית של מפקדים ויש כיום לגיטימציה לכך. למשל, הימנעות מדיונים בשעה מאוחרת אם אין הצדקה מבצעית לכך, מתן אפשרות להגיע מאוחר או לצאת מוקדם בימים מסוימים, קריאה למפקדים בשיא גלי הקורונה לגלות גמישות כלפי עובדיהם, הקפדה על יום קצר בשבוע בקורסים השונים, למידת הנושא והטמעת אחריות המפקדים ליישומו, בכל קורסי הפיקוד. אנחנו לא מקדשים שעות עבודה ארוכות כמדד העומד בפני עצמו, והן בוודאי לא נכנסות כמדד בשיקול לקידום.

ד': אנחנו אשמים בכך. מלכתחילה לא הייתה סיבה אמיתית לקיים דיונים רבים בשעות מאוחרות, מלבד באירועים מבצעיים, אך זו הייתה הנורמה גם כשלא הייתה הצדקה מבצעית.

נ': יש בארגון תהליך של שינוי; אנחנו בתנועה. הנורמות משתנות, הארגון הופך לצעיר יותר, יש פחות לגיטימציה לנהל דיונים בשעות מאוחרות, ואנחנו לא מודדים את האנשים לפי זה. הקורונה הוכיחה גם לנו שאפשר גם אחרת וסייעה לנו לסגל נורמות אחרות. יש כיום הכרה בחשיבות שעות הפנאי. זו דרישה לגיטימית. השינוי הזה שעובר עלינו אינו קשור רק בנשים, אלא גם בגברים, ולא רק בבעלי משפחה אלא גם ברווקים. הוא לא בהכרח נושא מגדרי, אלא עיסוק בסוגיות ואתגרים של מניעת שחיקה ושימור עובדים.

האם יש כיוונים חדשים שאתם שוקלים לקדם בעתיד בהקשר של קידום נשים בארגון - בתוך הארגון, בשיתוף פעולה מול ארגוני ביטחון אחרים ומול אמ"ן בפרט?

נ': במוסד אנחנו מסמנים את היעד הבא – יותר נשים בדרג הרח"ט (מקביל לתא"ל) ומעלה. לטובת זאת נצטרך להשקיע בשימור הרמ"חיות המתאימות לכך. כמו כן, אנחנו מתכוונים להשקיע עוד משאבים בצמצום הפער המגדרי באגפים הטכנולוגיים.

בהיבט של העיסוק בשילוב עבודה וחיים אישיים אני מרגישה שאני כבר לא צריכה 'לשאת את הדגל'. לשמחתי, מתוך הבנת שוק התעסוקה וצורכי העובדים, הנושא הפך ליעד ארגוני מרכזי. לגבי שיתופי פעולה בקהילה - אנו, הממונות על שוויון מגדרי בקהיליית הביטחון, נמצאות בקשר רציף. אנחנו משתפות זו את זו בידע, בתובנות, בעצות. כשציינו את אירוע השוויון המגדרי במוסד, הוזמנו היוה"ל"מיות של צה"ל, שב"כ, שב"ס והמשטרה, כאורחות הכבוד שלנו. נפגשתי מספר פעמים עם טייסות בחיל האוויר; לפני כשנה הרציתי בפני מפקדות ב־8200 ומפקדים בשב"כ. ולאחר שמפקד 8200 הרצה אצלנו בתוכנית המנטורינג למפקדות, הוזמנתי על ידו

להשתתף בהשתלמות שהם מקיימים בנושא הטמעת חשיבה מגדרית למפקדים בכירים.
יש עוד עבודה ללא ספק, גם במוסד, אבל אני אופטימית. אתה יודע, בשטח – אנחנו קוראים
לזה "אופטימיות מבצעית".

