

דברים ש(אנחנו) רואים משם, (הן) לא רואות מכאן הטיות מגדריות במרכזי הערכה לדרג הסא"ל

סרן נטע חרש, סרן יעל אומנסקי, רס"ן דפנה אלטלף גרין¹

זיכרונות מאתמול, ראיון עבודה:
הברקתי, הרשמתי, הייתי חדה
אפילו זכרתי לשאול על שכר,
בחיי, אובייקטיבית - הלך נהדר.
לקראת הסיום הכול השתבש,
המראיין הסתכל בי, לא התבייש,
שאל: "ילדים?" בטון של אולי
ותקרת הזכוכית נצצה מעליי.

גילי יובל, והעבד הזה הוא אני

מבוא

מנהיגות ומגדר

עצמו עיניים וחשבו על דמות המייצגת עבורכם מנהיגות. כמה מכם חשבו על אישה? תשובות נפוצות כוללות את שמותיהם של מנהיגים תנ"כיים, פוליטיים וצבאיים כמו משה, דוד בן גוריון או משה דיין ולפעמים מנכ"לים של חברות גדולות כמו ביל גייטס. לעיתים נדירות מאוד השם הראשון אשר קופץ לראש הוא שמה של אישה. הטיה זו אשר גורמת לאנשים לתפוס מנהיגות כמקושרת עם גברים ולתפוס את התכונות של מנהיגים כתכונות "גבריות" היא תופעה רחבה, החוצה תרבויות וזמן. מחקרים רבים העוסקים בסוגיות של אי-שוויון בעולם העבודה מלמדים כי ארגוני עבודה במהותם אינם ניטרליים מבחינה מגדרית ובבסיסם מונחת תפיסה ממוגדרת של המנהל האידיאלי, וכי מגדר משפיע על מנהיגות באופנים שונים הנוגעים לאופן שבו מנהיגות נתפסת, מבוצעת וכפועל יוצא מכך גם מוערכת, על ידי אחרים.²

במאמר זה נבקש לבחון הנחות אלה בהקשר של מרכזי הערכה לדרג הסא"ל באמ"ן. מטרת מרכז הערכה היא לבנא את סיכוייהם של המועמדים לצלוח את קפיצת המדרגה הקיימת בין דרג הרס"ן לדרג הסא"ל והשתתפות בהם היא תנאי סף לקידום לסא"ל. לתפיסות מגדריות סטראוטיפיות

1 סרן נטע חרש היא ע. רת"ח הערכה ופיתוח אישי במד"ה אמ"ן; סרן יעל אומנסקי היא ע. רת"ח הערכה ופיתוח אישי במד"ה אמ"ן; רס"ן דפנה אלטלף גרין היא רת"ח הערכה ופיתוח אישי במד"ה אמ"ן.

2 AYMAN, R., & KORABIK, K. (2010). LEADERSHIP: WHY GENDER AND CULTURE MATTER. AMERICAN PSYCHOLOGIST, 65(3), 157.

יכולה להיות השפעה פרקטית מרחיקת לכת על ההערכה של הפרט את עצמו והערכה חיצונית על תפקודו. במאמר זה חקרנו את ההבדלים האיכותניים שעולים בין ההערכות של מוערכים ומוערכות, מתוך כוונה להבין עד כמה הסטראוטיפים המגדריים מוטמעים ומשפיעים על תהליכי ההערכה ומה הבדלים אלו מספרים על התפיסות הארגוניות של המאפיינים הרצויים בדרג זה.

**לתפיסות מגדריות
סטראוטיפיות יכולה
להיות השפעה פרקטית
על ההערכה של הפרט
את עצמו והערכה
חיצונית על תפקודו.
במאמר זה ננסה להבין
עד כמה הסטראוטיפים
המגדריים מוטמעים
ומשפיעים על תהליכי
הערכה ומה הבדלים
אלו מספרים על
התפיסות הארגוניות
של המאפיינים הרצויים
בדרג זה.**

הבסיס התיאורטי של המאמר מושתת על עבודתה פורצת הדרך של הפסיכולוגית אליס איגלי (Eagly), שניסתה להסביר את הפערים בין נשים וגברים במקום העבודה באמצעות תיאוריית התפקיד החברתי (Social Role Theory) שלפיה עבור כל מגדר ישנן ציפיות, משותפות לחברה ולאדם עצמו. תפקידים אלו עוצבו על פי החלוקה הדיכוטומית של גברים ונשים לתפקידים חברתיים ומקצועיים לאורך שנים רבות.³

כיוון שהתפקיד החברתי מהווה חלק משמעותי בתפיסת הזהות האישית ובקבלה החברתית, נשים וגברים מכוונים את התנהגותם ורוכשים כישורים שיעזרו להם למלא באופן המיטבי את תפקידיהם המגדריים וכך נוצרת חפיפה גבוהה בין האופן שמצופה מנשים וגברים לנהוג והאופן שבו הם נוהגים במציאות. על פי התיאוריה, נשים מפתחות כישורים

יותר "קהילתיים" (communal) – התנהגויות טיפוליות, חברתיות, יכולת גבוהה לתקשורת לא מילולית וכישורים בין-אישיים טובים. גברים משתמשים בכישורים של "סוכנות" (agentic) – התנהגויות אסרטיביות ועצמאיות. תפקידי מגדר נוגעים בתחומים רחבים והם נוכחים בהקשרים רבים ומגוונים בחיי היום-יום, כמו תחום העבודה, הפנאי או חיי הבית. על כן תפקידים אלו מוטמעים באופן עמוק ותת-הכרתי, והם משומרים על ידי נורמות חברתיות ובקרה עצמית.⁴

נשים ופיקוד בכיר בצה"ל

צבא הוא ארגון ממוגדר המזוהה תרבותית, חברתית והיסטורית עם תפיסות של גבריות.⁵ אי לכך תפיסת אידיאל המנהיגות בצבא מבוססת על תפיסות גבריות, על תכונות והתנהגויות שמיוחסות בעיקר לגברים. ב-20 השנים האחרונות חלו שינויים ניכרים בתפיסות חברתיות הנוגעות למגדר, אולם לצד הגיוון הגובר, שיעורי ההשתתפות של נשים בשירות הקבע בצה"ל מלמדים על ייצוג

3 Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal. *The Developmental Social Psychology of Gender*, 12, 174.

4 שם.

5 ששון-לוי, א. (2013). בין הדרה להפרדה: נשים במרחב הצבאי. בתוך רוני הלפרין (עורכת): היכן אני נמצאת: פרספקטיבות מגדריות על מרחב (עמ' 111-141). הוצאת המכללה האקדמית בית ברל.

חסר של נשים בצבא הקבע בכלל ובדרגות הבכירות בפרט. ההנחה היא כי החסמים המרכזיים העומדים בפני נשים לקידום בצבא נובעים משני הסברים עיקריים. הסיבה הראשונה היא היעדר הניסיון הקרבי של מרבית הנשים, אשר בארגון הצבאי מהווה עבור הפרט סוג של "הון", המזכה אותו במגוון של תגמולים חומריים וסמליים, ביניהם גם עדיפות בקידום לתפקידים בכירים. הסיבה השנייה היא הזדרישה הארגונית למחויבות, זמינות מלאה ולהקרבת החיים הפרטיים, הן נוכח הצרכים האמיתיים הן כחלק מ"פולחן הסבל" כדי לזכות בקידום.⁶

פרקטיקות המדירות נשים מתפקידים בכירים במערכת אופיינו על ידי שפירא ומוסברות על ידי האינטנסיביות הגבוהה בתפקידי ליבה שמייצרת סלקציה המתעדפת גברים.⁷ גם מסלול השירות הרווח מ-2016⁸ מהווה פרקטיקה ארגונית מדירה מכיוון שנשים רבות חשות ש"המרוץ לסא"ל" בשנות הפריון יכול לפגוע ביכולתן לייצר לעצמן תא משפחת. בשל התחרות הקשה ובשל המיעוט במודלים נשיים בדרג הבכיר, הן חוששות "לצאת קירחות מכאן ומכאן" ומחליטות לוותר על הקידום.

תפיסות מגדריות ותהליכי הערכה

לתפיסות מגדריות סטראוטיפיות יכולה להיות השפעה פרקטית מרחיקת לכת, בדגש על תהליכים של מיון, הערכה וקידום עובדות לתפקידים ניהוליים זוטרים ובכירים כאחד, אף כי הממצאים העולים בספרות על אודות הערכת הסביבה את תפקודן של נשים אינם חד־משמעיים. מחקרים מצאו כי פרקטיקות כגון הערכת ביצועים עשויות להפלות נשים אל מול גברים. נמצא כי הסיכוי של נשים לקבל ביקורת סובייקטיבית שלילית (בניגוד למשוב חיובי או ביקורת בונה) גדול פי 1.4 ממקביליהן הגברים. כמו כן, ההטיות המגדריות גורמות למנהלים להסתכל על התנהגות דומה אצל עובדים ועובדות, ולהעריך אותה באופן שונה: הגבר יקבל שבחים על יכולתו להתמודד עם קושי ואילו האישה תקבל ביקורת על העדר הפגנת מסוגלות וביטחון עצמי.⁹ אך הממצאים אינם חד־משמעיים: קיימים מחקרים שמצאו שהפער בהערכות גברים ונשים אינו משמעותי,¹⁰ ובמחקר אחר, אשר ניתח אלפי אבחונים של יכולות מנהיגות בקרב נשים וגברים, נמצא כי נשים קיבלו במוצע הערכות גבוהות יותר ממקביליהן כמעט בכל המדדים.¹¹

נתון שנשאר יציב לאורך השנים נוגע להערכות הנשים את עצמן. נשים הן בעלות ביטחון עצמי ודימוי עצמי נמוך, ונוטות לדרג עצמן כפחות אפקטיביות לעומת האופן שבו גברים מדרגים

6 עמר־כץ, ש. (2010). מודלים של שירות נשים בצה"ל; פומרנץ זורין, ל. (2014). תחום מחקר מד"ה אמ"ן. מבט מגדרי: נשים בקצונת הקבע באמ"ן. מד"ה אמ"ן.

7 שפירא, ש. (2020). מד"ה אמ"ן. המאמר של שרית שפירא פורסם לראשונה בשנת 2020 בתוך אמ"ן ורואה אור גם במסגרת גיליון זה.

8 מסלול השירות של 2016 קובע שני שערי יציאה ארגוניים עבור אנשי הקבע. הראשון לאחר שבע שנות קבע ראשוני, והשני לאחר שבע שנות קבע מובהק. אם הפרט מגיע לשער הארגוני השני מבלי להתקדם לדרג הסא"ל, הוא משוחרר מצה"ל. מסלול השירות כופה מסלולי שירות מהירים, ומוביל לכך שהגיל הממוצע במרכז ההערכה יורד בשנים האחרונות משנות ה-30 המאוחרות לשנות ה-30 המוקדמות.

9 Cecchi-Dimeglio, P. (2017). How Gender Bias Corrupts Performance Reviews, and What to Do About It. Harvard Business Review, 12.

10 Millmore, M., Biggs, D., & Morse, L. (2007). Gender Differences Within 360-Degree Managerial Performance Appraisals. Women in Management Review.

11 Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. Harvard Business Review, 1-8.

את עצמם.¹² בהקשר זה מוזכרת לעיתים קרובות "תסמונת המתחזה" – נשים נוטות לחוות קושי גדול יותר בהפנמת יכולותיהן והישגיהן. פעמים רבות הן משוכנעות שאינן ראויות להישגים הללו ונוטות לייחס חיצוני להצלחתן, בתוך חשש ש"המסכה תיקרע" והמתחזה תיחשף. במחקרים המועטים אשר בחנו הטיות מגדריות במרכזי הערכה, נמצאו דפוסים דומים. מרכזי הערכה מעניקים תהליך ייחודי של הערכת עובדים משום שבמרכזי הערכה מוערכים ביצועיהם של המשתתפים על בסיס מגוון של תרגילים וכלים, והמעריכים מנסים לנבא את מידת ההתאמה של מוערכים לדרג הניהולי הבא. מרכזי הערכה נפוצים בארגונים רבים, אך בעיקר בארגונים ממשלתיים שבהם קיימת דרישה גבוהה לשקיפות ובכללם צה"ל.¹³ מטח-אנליזה של מרכזי הערכה מצאה כי במחקרים אשר בחנו את הפער בין ציוני גברים ונשים במרכזי הערכה (לתפקידים שונים ובמדינות שונות), קיבלו נשים באופן ממוצע ציונים מעט גבוהים יותר מאשר גברים.¹⁴ עם זאת, מחקרים שונים מצאו כי המעריכים במרכזי הערכה אינם נטולי הטיות מגדריות. מחקר שנערך בישראל מצא כי נשים קיבלו הערכה חיובית רק אם התנהגו על פי הנורמות המגדריות המצופות מהן,¹⁵ ומחקר שנערך בצבא הבריטי על מרכזי הערכה לתפקידי פיקוד מצא כי נשים קיבלו ציונים גבוהים יותר בממדים הקשורים למנהיגות משתפת השמה דגש על יחסים בין-אישיים.¹⁶ מחקרים מצביעים גם על כך שההרכב המגדרי של הקבוצה משפיע על נכונותן של נשים לתפוס תפקידי הובלה. כאשר הנשים במיעוט הן נמנעות מהפגנת מנהיגות, במיוחד באופן שסותר נורמות מגדריות.¹⁷

נשים במרכזי הערכה לדרג הסא"ל באמ"ן

מרכזי הערכה לבחינת ההתאמה לדרג הסא"ל מתקיימים בכלל צה"ל, ובכלל זה באמ"ן, מאז 1987. מטרתם היא לנבא את סיכוייהם של המועמדים לצלוח את קפיצת המדרגה שבין דרג הרס"ן לדרג הסא"ל, מתוך תפיסה שלפיה המעבר בין הדרגים אינו כרוך רק בהגדלה או הרחבה של התפקיד, אלא בשינוי מהותי באופי העיסוק המחייב לבחון את התאמתם של המועמדים בכלים ייעודיים. תרומתו העיקרית של מרכז הערכה לסא"ל היא שבירת "העיקרון הפיטורי" שלפיו אדם מתקדם עד לדרג שבו הוא לא מצליח ושם הוא "נתקע". היתרון במרכזי הערכה הוא בהסתכלות העתידית ובכך שהוא מכווון לנבא את סיכויי ההצלחה בדרג הבא. קצינים המשתתפים במרכזי הערכה באמ"ן נבחנים במשך יומיים בשלל מבחנים, סימולציות וכלי אבחון, במטרה לנבא באופן המדויק והמקיף ביותר את התאמתם לפרופיל הסא"ל. המעריכים במרכזי הערכה הם זוגות של אל"מים במיל' ושל אנשי מד"ה בסדיר ובמיל' ואליהם מצטרפת הערכה של קלינאי המקיים עם המועמדים ריאיון קליני הכולל מבחנים פסיכולוגיים שונים. חוות הדעת כוללת ציון מסכם, ציונים בארבעה

12 שם.
 ANDERSON, N., LIEVENS, F., VAN DAM, K., & BORN, M. (2006). A CONSTRUCT-DRIVEN INVESTIGATION OF GENDER DIFFERENCES IN A LEADERSHIP-ROLE ASSESSMENT CENTER. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 91(3), 555
 13
 DEAN, M. A., ROTH, P. L., & BOBKO, P. (2008). ETHNIC AND GENDER SUBGROUP DIFFERENCES IN ASSESSMENT CENTER RATINGS: A META-ANALYSIS. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 93(3), 685
 14
 ויזל, ו. (2017). אפקט הנדיבות במרכז הערכה לניהול כמחולל פרדוקס מגדרי. מגמות: רבעון למדעי ההתנהגות.
 ANDERSON, N., LIEVENS, F., VAN DAM, K., & BORN, M. (2006). A CONSTRUCT-DRIVEN INVESTIGATION OF GENDER DIFFERENCES IN A LEADERSHIP-ROLE ASSESSMENT CENTER. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 91(3), 555
 15
 16
 CHEN, J., & HOUSER, D. (2019). WHEN ARE WOMEN WILLING TO LEAD? THE EFFECT OF TEAM GENDER COMPOSITION AND GENDERED TASKS. THE LEADERSHIP QUARTERLY, 30(6), 101340
 17

מדדים שונים ומלל. סקלת הציונים היא 1-7, וכל ציון מתואר כמידת התאמה לדרג הסא"ל, מהתאמה נמוכה מאוד (1) ועד התאמה גבוהה מאוד (7).

שיעור הנשים מקרב המשתתפים במרכזים הולך ועולה בהתמדה בשנים האחרונות. ב-2018 היו 16% מהמשתתפים במרכזי סא"ל נשים, ואילו ב-2019 הן כבר היו 21% מהמשתתפים וב-2020 הגיעו עד 36% מכלל היוצאים למרכזי הערכה לסא"ל. מכיוון שהשתתפות במרכז סא"ל היא תנאי הכרחי (אך לא מספיק) כדי להתקדם לדרג הסא"ל, נתון זה כשהוא לעצמו מאפשר לרס"ניות רבות יותר להתמודד בדש"בים (דיוני שיבוץ) על תפקידים המהווים קידום עבורן. מגמה זו נובעת, בין השאר, ממאמץ מכוון בשנים האחרונות, שמוביל קמנ"ר עם ענף מד"ה והפורום המוביל באמ"ן, להגדלת אחוז הקצינות הבכירות באמ"ן.

במחקר על נתוני מרכז הערכה לסא"ל שבוצע ב-2018 באמ"ן נמצא כי בשניים מתוך חמשת ממדי הפרופיל ישנו פער מובהק בין ציוני הגברים לציוני הנשים - ובשני המקרים מדובר בפער לטובת הנשים (ניהול ארגון וביצוע גברים 3.48, נשים 4.1; יחסים בין-אישיים - גברים 3.9, נשים 4.2).¹⁸ מבדיקה נוספת שנערכה ב-2020 נמצא כי ההבדל המובהק היחיד הוא במדד ניהול, ארגון וביצוע וממצא זה משחזר את הפער המובהק שמצאה אפיק.¹⁹ ייתכן כי צמצום הפערים נובע מכך שאחוז הנשים המשתתפות במרכזי הערכה גדל באופן משמעותי, ובהתאם נעשתה האוכלוסייה

של המוערכות מגוונת יותר וחלה תופעה מוכרת של רגרסיה לממוצע בציוניהן של הנשים. במחקר הנוכחי ביקשנו לבחון את התפיסות המגדריות המשפיעות על המוערכות והמוערכים במרכזי הערכה לדרג הסא"ל באמ"ן. בדקנו כיצד גברים ונשים תופסים את עצמם, איך הם נתפסים על ידי עמיתיהם במרכז ואיך הם נתפסים על ידי המעריכים והמעריכות. כאמור, הציונים עצמם אינם מצביעים על פער בין גברים ונשים ועל כן החלטנו לצלול לתוך הניואנסים של המידע האיכותני העולה במרכז הערכה ומהווה, נוסף על הציון, חלק משמעותי בחוות הדעת על הפרט.

מטרות המחקר הן: ראשית, לבחון אילו פערים קיימים, אם בכלל, בין התפיסות של מוערכים ומוערכות את עצמם אל מול תפיסתם בידי עמיתיהם וחוות הדעת הסופיות. שנית, לזהות הטיות מגדריות בהערכות המעריכים אשר עשויות להיות סמויות מן העין עבור המעריכים עצמם ולבסוף, להצביע באופן רחב על האופן שבו אנחנו תופסים נשים וגברים כמפקדים - האם מה שבעינינו הופך גבר למפקד טוב הוא אותו דבר שהופך אישה למפקדת טובה?

18 אפיק, ת' (2018). מחקר לתיקוף מרכז הערכה לסא"ל באמ"ן. מד"ה אמ"ן. שם. 19

שיטה

הנבדקים הם 86 רס"נים מאגף המודיעין שביצעו מרכז הערכה לסא"ל במהלך 2020 ו-2021. תחילה, נבחרו כלל הנשים שביצעו מרכזי הערכה לסא"ל בשנים אלו. כדי שהשוואה בין המגדרים לא תושפע מדגימה מקרית, נעשתה כנגד כל אחת מ-43 המוערכות התאמה (matched pair design) למוערך שביצע מרכז הערכה באותן שנים וקיבל את אותו הציון המסכם במרכז וציונים דומים, במידת האפשר,²⁰ במדדים השונים. עבור כל אחד מהמוערכים נותחו הכלים האלה:

1. **טבלת תכונות** – טבלת תכונות היא נדבך בשאלון האישי שבה כל מוערך מתבקש לדרג עצמו בין 1 ל-7 בנוגע לכל תכונה מוצעת.²¹ במחקר נבחנו תדירות הדירוג והתפלגות הדירוגים בין נשים וגברים.
2. **דיווח עצמי על תכונות בולטות לשימור ולשיפור** – באותו השאלון מופיעות שתי שאלות פתוחות לדיווח עצמי בנוגע לתכונות שהמועמד מעוניין לשמר ולשפר. נערך רישום של כלל התכונות שצוינו בכל קטגוריה (שימור או שיפור), סכמה של התכונות והשוואה בין מספר התכונות לשימור ולשיפור בין שני המגדרים. כמו כן בוצע ניתוח איכותני קטגוריאל לראמירות שיוחסו לנשים ואלו שיוחסו לגברים, כדי למצוא תמות בולטות.
3. **סוציומטרי מרכז** – בסיום המרכז נדרשים כלל המוערכים לדרג את העמיתים שלהם על פי מידת התאמה לסא"ל ולכתוב באופן חופשי סוציומטרי מרכז נקודות לשימור ושיפור עבור כל מוערך. נערך רישום של כלל התכונות שצוינו בכל קטגוריה (שימור או שיפור), סכמה של התכונות והשוואה בין מספר התכונות לשימור ולשיפור בין שני המגדרים. כמו כן בוצע ניתוח איכותני קטגוריאל לראמירות שיוחסו לנשים ואלו שיוחסו לגברים, כדי למצוא תמות בולטות.
4. **פסקה מסכמת של חוות דעת מרכז הערכה** – בוצע ניתוח טקסט של הפסקה המסכמת בחוות הדעת של מרכז ההערכה, פסקה המכילה את תמצית חוות הדעת. נערך רישום של כלל התכונות שצוינו, בוצעה סכמה של התכונות והשוואה בין מספר התכונות לשימור ולשיפור בין שני המגדרים. כמו כן בוצע ניתוח איכותני קטגוריאל לראמירות שיוחסו לנשים ואלו שיוחסו לגברים, כדי למצוא תמות בולטות.

ממצאים

פערים מגדריים בתפיסה העצמית

התפיסה העצמית, כאמור, מיוצגת במרכז הערכה על ידי טבלת התכונות ודיווח עצמי של מלל פתוח על תכונות לשימור ולשיפור. השוואת הדירוגים מטבלאות התכונות של הרס"נים לאלו של הרס"ניות העלתה כי אין הבדלים מספריים בהתפלגות ההערכות בטבלת התכונות.

20 אם לא נמצאה התאמה מלאה, נכללו מוערכים אשר שונים מהמוערכות רק בממד אחד, ובפער של ציון אחד בלבד. שלוש רס"ניות שביצעו מרכז הערכה בשנים 2020-2021 לא נכללו במחקר כיוון שלא נמצא מוערך מקביל להן עם התאמה מספקת.

21 בפועל, נדיר למצוא מוערך שנותן לעצמו ציון הנמוך מ-4 (בתכונה כלשהי, פחות מ-1% מכלל הערכות הן ציון 3) ועל כן, הסקלה למעשה נעה בין 4 ל-7.

טבלה 1: התפלגות ציוני דיווח עצמי על פי מגדר בשאלון תכונות אישיות								
ציון 4 ומטה		ציון 5		ציון 6		ציון 7		ציון
נשים	גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	נשים	גברים	מגדר
4%	5%	29%	29%	41%	41%	26%	25%	כלל ההערכות
9%	0%	35%	26%	37%	42%	19%	32%	עמידה בלחץ
7%	2%	23%	30%	51%	35%	19%	32%	הבחנה בין עיקר וטפל
2%	2%	21%	21%	47%	37%	30%	40%	כושר מנהיגות
4%	2%	42%	24%	35%	53%	19%	21%	יוזמה
7%	10%	28%	30%	44%	53%	21%	7%	יסודיות

התפלגות הציונים בכלל ההערכות דומה בין גברים ונשים. השוואה בין הממוצעים של גברים ונשים בתכונות השונות מעידה אף היא כי הנשים והגברים נתנו לעצמם ציונים דומים בכלל התכונות. כלומר לכאורה אין הבדל משמעותי בתפיסה בציון העצמי (המוצהר) של הנשים והגברים המועמדים במרכזי הערכה.

כאשר נדרשו להעריך את עצמן, נשים הבליטו תכונות חיוביות הנוגעות ליחסים עם אנשים ועמדות מול הארגון - יחסי אנוש, חברותיות, הקשבה ורגישות, כמו גם אחריות ומסירות. פחות בולטות היו תכונות הנוגעות להישגיות, סדר וארגון.

לעומתן גברים הדגישו אלמנטים של יכולת פיקודית - רתימת עמיתים ומפקדים, יכולות הובלה והנעה, פיתוח פקודים ויוזמה. כמו כן ניתנה בולטות לחוזקות קוגניטיביות כמו יצירתיות, יכולת תכנון, ראייה רחבה, פתרון בעיות והבחנה בין עיקר וטפל.

עם זאת, כאשר בוחנים את ההתפלגות עבור כל תכונה, מתגלים פערים. הפער המשמעותי ביותר בין גברים לנשים הוא בעמידה בלחץ, שם גברים מעריכים את עצמם כבעלי יכולת גבוהה יותר משאר הקצינים בחיל. פער דומה קיים בתכונות של הבחנה בין עיקר וטפל, כושר מנהיגות ויוזמה. נשים העניקו לעצמן ציונים גבוהים מגברים ביסודיות.

כיוון שהמוערכים נמצאים במרכז הערכה, אין זה מפתיע כי מרבית התכונות אשר הם כותבים כדי להעיד על עצמם הן תכונות חיוביות לשימור. לא היה הבדל משמעותי במספר התכונות החיוביות והשליליות שרשמו גברים ונשים. נשים רשמו תכונה לשימור 315

פעמים, ותכונה לשיפור 102 פעמים, בעוד גברים רשמו תכונה לשימור 304 פעמים ותכונה לשיפור 96 פעמים, כך שעבור שני המגדרים היחס הוא של 1:3 תכונות לשימור מול תכונות לשיפור. כאשר נדרשו להעריך את עצמן, נשים הבליטו תכונות חיוביות הנוגעות ליחסים עם אנשים ועמדות מול הארגון – יחסי אנוש, חברותיות, הקשבה ורגישות, כמו גם אחריות ומסירות. פחות בולטות היו תכונות הנוגעות להישגיות, סדר וארגון. לעומתן גברים הדגישו אלמנטים של יכולת פיקודית – רתימת עמיתים ומפקדים, יכולות הובלה והנעה, פיתוח פקודים ויוזמה. כמו כן ניתנה בולטות לחוזקות קוגניטיביות כמו יצירתיות, יכולת תכנון, ראייה רחבה, פתרון בעיות והבחנה בין עיקר וטפל.

ייתכן כי הבדלים אלו בהגדרה העצמית בין נשים וגברים נובעים מהבדלים אובייקטיביים ומשקפים מציאות אולם ניכר כי בהתאם לתיאוריית התפקיד החברתי, שני המגדרים בחרו להבליט דווקא תכונות התואמות את הסטראוטיפים המגדריים, כאשר הנשים מפגינות יכולת בין-אישיות והגברים מדברים על סוכנות והשפעה. יתרה מזאת: דפוס דומה אפשר לראות בתכונות שהגברים והנשים ציינו כתכונות שהיו רוצים לשפר. אומנם שני המגדרים ציינו ביקורתיות יתר כתכונה לשיפור, אך הנשים כיוונו באופן ייחודי לרגישות יתר ולחוסר סבלנות. שתי תכונות אלו, בדגש על רגישות יתר, נשענות על סטראוטיפ המייחס לנשים נקודת מבט אמוציונלית המנוגדת כביכול לנקודת המבט הרציונלית-גברית. כמובן שיש להניח שיש נשים שאכן עשויות להגיב ברגישות יתר לגירויים, אך אפשר לשער כי הביקורת הספציפית הזו הופנמה על ידי המוערכות מהסביבה ועל כן קיבלה בולטות כה רבה.

אצל המועמדים הגברים, התכונה הבולטת (לאחר ביקורתיות) היא עקשנות, ולאחר מכן קושי לאזן בין הצבא לבית. העקשנות אף היא הולמת את תיאוריית התפקיד החברתי ומתחברת לכישורי הסוכנות הסטראוטיפיים הנדרשים מגברים. עם זאת, ציון התכונה 'איזון בית עבודה' המרובה אצל הגברים (10 גברים בחרו בתכונה זו לשיפור לעומת 4 נשים), לכאורה מפתיע במעט. בהקשר זה נאמר כי השיח על התובענות והטוטליות הנדרשים מקריירה צבאית על חשבון חיים אישיים חלחל לצבא ביתר שאת בשנים האחרונות. סקרים לאורך השנים מצביעים כי כלל המשרתים מתמודדים עם אתגרים ולבטים הנגזרים מהקושי באיזון זה, וקשה לשער כי נשים צעירות חוות את הקושי פחות מגברים. ברצוננו להציע כי הגברים, כחלק מתהליכי ניהול רושם תקינים במרכז הערכה, כתבו זאת כנקודה לשיפור דווקא כדי להדגיש את מחויבותם לתפקיד ואת נכונותם להקריב עבורו. יתר על כן, נשים התרחקו מכתובת תכונה זו, מתוך החשש שהרושם יהיה הפוך והן יצטיירו כמי שמתעדרפות את הבית והמשפחה על פני התפקיד הצבאי, ולראיה, נשים כתבו באופן ניכר יותר מגברים על כך שהן מסורות ואמביציוזיות.

פערים מגדריים בתפיסת הסביבה הערכות עמיתים למרכז

בסיום כל מרכז מתבקשים המוערכים לבצע מבחן סוציומטרי – הערכת עמיתים המדרגת את משתתפי המרכז על פי מידת התאמה לדרג הסא"ל (מהמתאים ביותר ועד להכי פחות מתאים),

וכמו כן לכתוב עבור כל משתתף נקודות לשימור ושיפור. כאשר בוחנים את התדירות של כלל האמירות, מגלים כי האמירות החיוביות הן הנפוצות ביותר בפער משמעותי בקרב שני המגדרים. עבור נשים, מתוך 20 התכונות אשר חוזרות בתדירות הגבוהה ביותר, רק ארבע הן תכונות לשיפור, ואצל גברים מדובר רק בחמש תכונות לשיפור.

העדר הפער ביחס בין תכונות לשיפור ושימור בשני המגדרים יכול להיות מוסבר על ידי המדגם המתואם אשר נבחר לצורך מחקר זה – הגברים והנשים דומים ביכולות שהם הפגינו במרכז, ועל כן העמיתים העריכו זה את זה באופן אובייקטיבי, בתוך שימת דגש על התכונות החיוביות. הסבר אופטימי לנתון זה הוא כי המוערכים תפסו את המוערכות במרכז עימם כשוות ערך להם – כמתחרות ראויות המתמודדות עימם על אותם תקנים ואותו קידום ועל כן נתנו הערכות דומות במשקלן לגברים ולנשים.

טבלה 2: תכונות חיוביות שליליות בסוציומטרי עמיתים במרכז הערכה

משותפות	נשים	גברים	
אסרטיביות	דעתנות / אסרטיביות	אינטליגנציה גבוהה	תכונות חיוביות בולטות
יחסי אנוש טובים	ארגון	חשיבה אנליטית	
חברותיות	סדר	יכולת ניתוח	
נעימות	חדות	יכולת תכנון	
יכולת ביטוי גבוהה	יכולת עבודה בצוות	יוזמה	
	נכונות לשיתוף פעולה	מנהיגות והובלה	
	בעלות מודעות עצמית	כריזמה	
העדר דומיננטיות	חוסר ביטחון עצמי	יהירות	
אסרטיביות נמוכה		העדר גמישות	
		לא קשוב לאחרים	
		לא אותנטי	

עם זאת, קיימים הבדלים אשר מעניין לעמוד על טיבם בין המילים אשר נבחרו כדי לתאר גברים ואלו אשר שויכו לנשים, גם בתדירות גבוהה וגם אשר עלו באופן ייחודי אצל כל מגדר. אצל הגברים בולטות תכונות המתקשרות ליכולות קוגניטיביות ואילו אצל הנשים בולטות תכונות תפקודיות-ניהוליות (אף אישה לא תוארה כלא מסודרת). עבור נשים ממצא זה מהדהד את הציונים הניתנים במרכז, ומחזק את העובדה כי נשים נחוות במרכז כבעלות יכולות גבוהות יותר משל גברים בתחומי ניהול, ארגון וביצוע. באופן מנוגד, לא קיים הבדל בציונים בין גברים ונשים בתחומי החשיבה, ועדיין עבור העמיתים במרכז היכולות הקוגניטיביות של גברים בלטו לעומת אלו של נשים.

מסתמן כי נשים מצליחות לאזן טוב יותר מגברים את המתח בין הצורך להפגין נוכחות מבלי לדרוס את המוערכים האחרים, ומקבלות הערכה על יכולתן להביע דעה בתוך מוכוונות לעבודה משותפת, לעומת גברים שנתפסים כלא קשובים דיים. עם זאת, ייתכן שהן "משלמות" על זה בכך שהן נתפסות כפחות עונות על דמות המפקד הקלסית, ונתפסות כפחות ונתפסות כפחות יוזמות, מובילות ובעלות כריזמה מהגברים.

בהקשר זה, חשוב לזכור כי בניגוד לעמיתים, המעריכים נחשפים לנשים בסיטואציות קבוצתיות ואישיות כאחד. ייתכן כי נשים מהססות להציע את פתרונותיהן לאתגרים העולים במרכז בתרגילים הקבוצתיים יותר מאשר בתרגילים האישיים וכך אינן מפגינות את מלוא הפוטנציאל הקוגניטיבי שלהן בסיטואציות קבוצתיות, אך כן מפגינות אותו במבחנים האישיים, כך שהמעריכים מתרשמים יותר מיכולות אלו.

מסתמן כי נשים מצליחות לאזן טוב יותר מגברים את המתח בין הצורך להפגין נוכחות מבלי לדרוס את המוערכים האחרים, ומקבלות הערכה על יכולתן להביע דעה בתוך מוכוונות לעבודה משותפת, לעומת גברים שנתפסים כלא קשובים דיים. עם זאת, ייתכן שהן "משלמות" על זה בכך שהן נתפסות כפחות עונות על דמות המפקד הקלסית, ונתפסות כפחות יוזמות מובילות ובעלות כריזמה מהגברים.

בקרב נשים חזרה לעיתים קרובות הביקורת/ המלצה על חוסר ביטחון עצמי כתכונה לשיפור. ממצא זה יכול להיות קשור לתסמונת המתחזה

שלדידה נשים, גם אם בעלות יכולות גבוהות, עשויות להסס להביע דעה או להציע פתרון לבעיה מתוך חשש כי זה יהיה הרגע שבו הן "יוכיחו" את חוסר המסוגלות שלהן. חיזוק לסברה זו אפשר למצוא בתכונה בולטת אשר צוינה כתכונה לשיפור עבור מעל רבע מהגברים שנדגמו והיא יהירות. תכונת היהירות מהווה אנטיזה לחוסר ביטחון משום שהיא מקפלת בתוכה ביטחון עצמי מופרז. ניכר כי גברים בניגוד לנשים נתפסים לעיתים כבעלי ביטחון עצמי גבוה מדי, אף כי הצהרה זו ממותנת לאור העובדה שגם גברים תוארו לעיתים תכופות כשקטים מדי. נקודה מעניינת נוספת היא כי אחוז קטן אך לא מבוטל מהנשים תוארו כבעלות מודעות עצמית (5) אך אף גבר לא תואר ככזה. יתרה מזאת: אחוז דומה של גברים תוארו כלא אותנטיים בהתנהלותם. ממצא זה בא בהלימה לתכונת חוסר הביטחון ועודף הביטחון שנתפסה אצל הנשים והגברים בהתאמה. כחלק מתסמונת המתחזה, נשים מפגינות חוסר ביטחון לצד מודעות עצמית מחמירה וביקורת עצמית גבוהה. הנתפסות כמודעות עצמית גבוהה. הגברים לעומתם מרגישים צורך להחזיק דימוי של הצלחה. כתוצר לוואי של כך, הם פחות ביקורתיים כלפי עצמם בתחקירים במרכז ובראייה כללית את עצמם ופועלם בשיח הלא פורמלי שקורה בין מוערכים.

הערכות מעריכים

הפסקה המסכמת בחוות הדעת מתמצתת את עיקרי המאפיינים שנצפו במהלך שני הימים של מרכזי ההערכה. כמו בשאר הכלים אפשר לראות כי אין פער משמעותי בין תדירות התכונות החיוביות והשליליות המצוינות עבור שני המגדרים. מתוך 20 התכונות אשר חוזרות על עצמן בתדירות הגבוהה ביותר (וכולן יוחסו למעל תשעה מוערכים), עבור נשים 13 תכונות הן חיוביות, ואצל גברים 12 תכונות הן חיוביות. פירוט התכונות הבולטות מוצג בטבלה זו:

טבלה 3: תכונות חיוביות שליליות בחוות דעת מסכמת			
משותפות	נשים	גברים	
משימתיות	השקעה	עצמאות רבה	תכונות חיוביות בולטות
אנרגטיות	פתיחות לדעות של אחרים	מסירות	
פעלתנות	הישגיות	ערכיות	
מחויבות	יכולות ארגון	בעלי נוכחות פיקודית	
חתימה למימוש יעדים	קידום עשייה (של הצוות)		
	נעימות		
	אכפתיות		
העדר העמקה	קושי באינטגרציה	חוסן נמוך	תכונות שליליות בולטות
צורך בזמן ללמידה	תעוזה מועטה	הססנות/חוסר החלטיות	
חוסר בתחום אישי	יזמה מועטה	נוקשות תפקודית	
קושי להשפיע בסביבה פוליטית מורכבת	עצמאות מועטה	יעילות נמוכה בסביבה משתנה	
	צורך בגיבוי והכוונה		
	ריחוק		

קיים דמיון בין התכונות הבולטות של נשים וגברים הן ביכולות שמופגנות הן בקשיים שנחווים. עם זאת אפשר להצביע על כך שהתכונות החיוביות של נשים עוסקות בעיקר בתיאור האופן שבו הן עובדות ופועלות מתוך השקעה ואכפתיות, לעומת התכונות השליליות מתמקדות בהיבט קוגניטיבי ופיקודי. אצל גברים עולות תכונות חיוביות הקשורות לפיקוד אינדוידואלי, כמו עצמאות ונוכחות, ואילו התכונות השליליות של גברים נוגעות להיבטים תפקודיים – פגיעים ללחץ, מהססים ומפגינים נוקשות. מעניין לציין כי עבור נשים ישנה נגיעה רבה יותר בפן הבין-

אישי מאשר אצל גברים. נשים מתוארות כאכפתיות ונעימות, ועל דרך השלילה, רק על נשים נאמר לשיפור שהן מרוחקות, ואילו גברים שלא יצרו קשר נעים תוארו לעיתים קרובות כשקטים או לחילופין יהירים. הפער הזה יכול להצביע על הבדלים אובייקטיביים ואישיותיים בין המוערכים. אך בראייה ביקורתית יותר ניכר כי הוא מצביע על הנחה מובלעת שנשים אמורות ליצור קשר בין אישי קרוב עם הסביבה, וכשהן לא עושות זאת הן משלמות מחיר. מגברים, לעומת זאת, פחות מצופה ליצור קשר אישי ועל כן בפסקה המסכמת אולי ידונו על טיב הקשר שהם מייצרים, אך לא יצינו לשלילה את העובדה שהם הסתייגו מיצירת קשר.

אפשר לראות אמירות נוספות הטומנות בחובן את ההנחות המצופות במסגרת התפקיד החברתי של נשים כמוכוונות יותר לרווחת סביבתן – מקדמות עשייה (של הצוות, לא את העשייה שלהן עצמן), פתוחות לדעות של אחרים ועוסקות בארגון, תיאום וסנכרון. חשוב להדגיש כי כלל התיאורים הללו הם חיוביים ונאמרו כחלק מתיאור ההתאמה של המוערכות לדרג הסא"ל, אך ייתכן כי המוכוונות לאחרים מתווה עבור הנשים דרך פעולה הרמונית אשר באה על חשבון מאפיינים פיקודיים אינדוידואליים יותר, כמו יוזמה או תעוזה, או על דרך השלילה – קושי להשפיע. עדות נוספת למחיר שנשים משלמות על הפער בין איך שהן נחוות במרכז, והתפיסה הלא מודעת שקיימת בחברה על מאפייניו של מנהיג או מפקד, היא העובדה כי רק גברים (5) תוארו באופן כללי כבעלי יכולות פיקוד ומנהיגות כתואר וכיכולת שלמה שעומדת בפני עצמה (כלומר לא תואר אפיון מסוים של היכולת אלא תוארה אמירה כללית כגון "מנהיג טבעי"). נשים לא זכו לתיאור הכולל הזה, אשר במידה רבה מתמצת את המהות והשאיפה במרכז הערכה המבקש לאתר את המפקדים הבכירים הבאים בחיל המודיעין.



ממצא מעניין נוסף נוגע לתדירות הגבוהה שבה גברים מתוארים כנעדרי חוסן ונתונים להשפעת לחץ במידה רבה יותר מנשים (14 גברים לעומת 6 נשים). ייתכן כי ממצא זה יכול להעיד על חוסן גבוה יותר אצל נשים בסיטואציות מלחיצות או סיטואציות מבחניות מלחיצות. אך ישנם שני הסברים חלופיים לכך: הפחות סביר ביניהם גורס כי ייתכן שדווקא במערכת הצבאית למדו נשים "להסתיר" את הלחץ שלהן כדי לא להיתפס כאמוציונליות או סתם רגישות יתר על המידה. גברים לא נדרשו לשלם מחירים כל כך גבוהים על הפגנת לחץ ועל כן בסיטואציות מבחן הם מאפשרים לעצמם להגיב בצורה אותנטית. אולם חוסן והפגנת חוסן הם כמעט דרישות בסיס בהתמודדות היום-יומית בארגון הצבאי האינטנסיבי, ומפקדים בכל הדרגים ומכל המגדרים נדרשים לשמור על קור רוח אל מול אתגרים, ועשויים לשלם מחיר חברתי ומקצועי על החצנת תחושות לחץ. הסבר חלופי נוסף יפנה את האצבע אל המעריכים – ייתכן שהמעריכים עצמם נופלים לסטראוטיפים מגדריים אשר על פיהם מקובל חברתית כי נשים יילחצו (במידה סבירה ומותאמת להקשר) אך לא מצופה מגברים להפגין חולשה מסוג זה והם נדרשים לעמוד בסטנדרטים לא ריאליים של יציבות ואף סטואיות, גם במצבי מבחן מלחיצים באופן אובייקטיבי.

מסקנות והמלצות להמשך

הטיות מגדריות במרכזי הערכה באמ"ן

מרכזי הערכה משמשים כלי ייחודי כיוון שהם מאפשרים לבחון את הפרט ממגוון זוויות. הפרט נדרש להעיד על עצמו, עמיתיו למרכז נדרשים להצביע על חזקותיו וחולשותיו וצוות מעריכים מיומן ומקצועי נדרש לעבד את כלל המידע לכדי חוות דעת אינטגרטיבית אשר נועדה לנבא את מידת ההתאמה של הפרט לדרג הסא"ל, בתוך כדי פירוט יכולותיו ומגבלותיו בהקשר זה. התפקוד וחוות הדעת ממרכזי הערכה מושפעים מגורמים רבים, וכאשר בוחנים כיצד מגדר משפיע על התפיסות הן של הפרט את עצמו הן של הסביבה את הפרט, מתגלים ממצאים מעניינים.

ראשית, **המגדר אינו מהווה השפעה מהותית על מידת ההתאמה הנתפסת של מוערכים לדרג הסא"ל**. אין הבדל בין התדירות של הערכות חיוביות ושליליות שנשים וגברים מעריכים את עצמם, מוערכים על ידי עמיתיהם למרכז ועל ידי המעריכים במרכז.²² מסקנה זו נתמכת גם על ידי הממצאים הכמותיים של מרכזי הערכה – אין פער בציונים בין גברים ונשים בממדים השונים ובציון המסכם. אף שמחקר זה מתמקד בפערים ובדקויות בין התכונות המיוחסות לגברים ונשים, חשוב לזכור כי ישנן תכונות רבות מאוד שבהן לא היה פער משמעותי בין נשים וגברים, ואפשר לקבוע כי מרכזי הערכה אינו סובל מהטיות מגדריות משמעותיות וככל הנראה אינו משמש חסם משמעותי בדרכן של נשים להתקדם באמ"ן.

עם זאת, בחינה מעמיקה יותר של המידע האיכותני מעלה ניואנסים שחשוב להכיר. בהערכותיהן של נשים מוזכרות באופן חיובי תכונות המתיישרות עם הסטראוטיפ המגדרי של נשים כבעלות כישורים "קהילתיים" הנוגעים לעולמות היחסים הבין-אישיים. גם התכונות התפקודיות-ניהוליות קשורות כולן ביחס לאחר ובאופן שבו נשים עובדות בהקשר לצוות. לעומת

22 בחוות הדעת המסכמת קיימת הבחנה בין תדירות האמירות החיוביות והשליליות המיוחסים למוערכים בעלי ציונים מסכמים שונים.

זאת, כאשר הן "נכשלות" במשימה הנשית הבסיסית של יצירת קשר, הן משלמות לרוב מחיר כבד יותר ממקביליהן הגברים. על אף הסופרלטיבים החיוביים, ההתמקדות באלמנט הבין-אישי מותירה את הנשים חלשות יותר באלמנטים פיקודיים שדורשים יותר נוכחות של אגו, והן נתפסות ותופסות את עצמן כבעלות פחות נכונות ויכולת לתפוס עמדה מובילה, להוביל שינויים ולהשפיע, מאשר הגברים. אף שהן נתפסות על ידי המעריכים כבעלות יכולות קוגניטיביות דומות לאלו של גברים, הן מרגישות פחות בנוח להעיד על יכולות אלו ומוערכות עליהן פחות על ידי עמיתים במרכז. בין אם הדבר נובע מהטיה מגדרית מסוימת בתפיסות הסובייקטיביות ואינטר-סובייקטיביות על אודות נשים או מגולם בפועל בעקבות שנים של הבניה חברתית, ישנה נוכחות של סטראוטיפיים מגדריים בכלים השונים במרכז ההערכה.

מעניין לציין כי הסטראוטיפים לא פוגעים רק בנשים במרכזי הערכה. גברים "נקנסו" יותר מנשים על הפגנה של לחץ או העדר חוסן. פער זה מעניין במיוחד לאור העובדה שבדיווח עצמי שגברים דירגו את עצמם גבוה ביכולתם להתמודד עם לחץ, ממצא המחזק את ההנחה כי התדירות הגבוהה של מאפיין שלילי זה נובעת פחות מההתנהגות האובייקטיבית הנצפית של המוערכים הגברים ויותר מהתפיסה האידיאלית-סטראוטיפית של האופן שבו גבר אמור להתמודד עם מצבי לחץ ומבחן. כך, במרכזי הערכה אשר אמורים להיות אובייקטיביים, ואליהם מגיעים הרס"נים והרס"ניות הטובים ביותר בחיל מכלל היחידות, אפשר לראות את השפעותיהן של תפיסות מגדריות המושרשות עמוק בחברה על התנהלות המועמדים במרכז, על תפיסותיהם העצמיות ועל תפיסתם זה את זה במיוחד בהקשרים של מנהיגות. מהו, אם כן, ההסבר לשכיחותן של תפיסות אלו?

אפשר לטעון, כי המעריכים אשר אמורים להיות אנשי מקצוע בעלי ניסיון המודעים לקונספציות מגדריות מסורתיות ולאופן שבו הן משפיעות על התפיסה, עדיין מחזיקים בתפיסות סטראוטיפיות המפלות בין גברים ונשים במרכזי הערכה. הסבר זה אפשרי, אך הוא אינו מספק. לראיה, הציונים שהמעריכים נותנים בסופו של דבר לגברים ולנשים הם דומים, כלומר אין אפליה מובנית כלפי מוערכות. כמו כן, הסבר זה לא מסביר את העובדה שאפשר למצוא דפוסיים דומים גם בהערכות של העמיתים למרכז ואפילו בדיווחים העצמיים של נשים וגברים.

הסבר אפשרי אחר מתבסס על הקשר בין המגדר למגזר המקצועי שממנו מגיעים המוערכים. באופן כללי, מוערכים המגיעים מאזורי המטה – משא"ן, לוגיסטיקה, תקציבים – הם ברובם המכריע נשים. ייתכן שהשוני בין המגזרים נובע משינויים תרבותיים בסגנון העבודה של המגזר המקצועי.²³ תוקפו של הסבר זה ממותן לאור ממצאיו של מחקר פנימי שנערך באמצע שנת 2021 על ציוני מרכז הערכה והעיד שאין פער גדול בציונים בין המגזרים השונים, ועל כן המגזר המקצועי לא יכול לשמש כהסבר יחיד או אפילו מרכזי לפערים המגדריים. כמו כן, לצורך מחקר זה נדגמו נשים וגברים מכלל המגזרים – בעלות רקע טכנולוגי, מודיעיני, מטה וכולי.

ההסבר שברצוננו להציע במאמר זה נשען על תיאוריית התפקיד המגדרי וטוען כי התפקידים

23 מגזר המטה לדוגמה, מתאפיין יותר בשיתופי פעולה, קשר בין-אישי וביכולות ניהול וארגון ופחות מתאפיין בתעוזה או יוזמות. לעומת זאת, המגזר המבצעי בחיל המודיעין מורכב בעיקרו מגברים אשר עבחו מסלול לחמה, ובמסלול זה העיסוק, ההכשרה ואף תהליכי המיון מתמקדים בתעוזה, יכולות פיקוד, מנהיגות ועצמאות.

המגדריים מוטמעים באופן עמוק ותת־הכרתי ומחוזקים על ידי נורמות חברתיות משלב מוקדם מאוד. כלומר המוערכות והמוערכים שמגיעים למרכז הפנימו במשך כל חייהם כי ישנן התנהגויות ממוגדרות, והפרה שלהן על ידי אימוץ דפוס פעולה מן המין האחר יעלה במחירים חברתיים ואישיים, ואילו התנהגות לפי נורמות ההולמות את המגדר תזכה לשבח והכרה. וכך אותן מוערכות שהגיעו למרכז ההערכה אימצו לעצמן לאורך השנים התנהגויות "קהילתיות", השמות דגש על יצירת קשרים, הפגנת מחויבות ומסירות למסגרת שאליה הן שייכות, וקידום המשימה הכללית כדי לקדם גם את עצמן, ואילו המוערכים אימצו לעצמם דפוסים אסרטיביים ועצמאיים יותר. חוות הדעת של הסביבה ושל המוערכים עצמם משקפות מציאות שנוצרה מהכורח החברתי.

סיכום

בהסתכלות ארגונית, מרכזי הערכה הם שיקוף של התרבות הארגונית – הנורמות המקובלות, העמדות הגלויות וההנחות הסמויות. על כן מסקנה מרכזית העולה מהמחקר היא שסטראוטיפים מגדריים נוכחים בארגון, ומוטמעים באופן עמוק במשרתים ובמשרתות, בהתנהגותם ובתפיסתם את עצמם ואחרים. הכרה בכך היא צעד ראשון ומשמעותי כדי לאפשר מידה רבה של פתיחות והכלה של ספקטרום רחב יותר של התנהגויות מגברים ונשים כאחד. צעדים פרקטיים במרכזי הערכה יכולים להיות העלאת מודעות של מעריכים כמו גם מועמדים להבניה החברתית ולסטראוטיפים שמולכים אותם כחלק מההכנה למרכזי הערכה.²⁴

אך בפריזמה רחבה יותר אפשר לומר כי מודעות זו נוגעת לכלל התהליכים הקיימים בארגון. חשוב לוודא כי גברים ונשים כאחד לא "נקנסים" רק בגלל שהם לא מתנהגים לפי הסטראוטיפ המגדרי, בין אם במרכזי הערכה, בין אם בתהליכים אחרים של מיון, קידום ואיוש ובין אם בתפקוד היום-יומי. מודעות זו עשויה לסייע לנו כארגון לראות את הפוטנציאל בנשים וגברים שנוהגים באופן שאינו תואם סטראוטיפ מגדרי, ועשויה לסייע לפרטים עצמם להרגיש בנוח לפעול באופן אותנטי ומודע, מתוך ביטחון כי התנהגותם תוערך עד כמה שאפשר באופן נטול משוא פנים.

בהסתכלות ארגונית רחבה יותר אפשר להסתכל על מרכז הערכה כנקודה ייחודית בזמן המאפשרת לארגון לעצור ולבחון את העתודה הפיקודית שלו ואת הנחות היסוד שלו לגבי המאפיינים הרצויים של פיקוד ומנהיגות. המחקר הנוכחי מציע כי קיימות תפיסות ממוגדרות המעצבות את השקפתנו לגבי מהי מנהיגות ואיך היא באה לידי ביטוי. אנו רגילים לחשוב על מנהיגות במונחים המזוהים עם גבריות: כאינדיווידואלים, פורצי דרך "בודדים בפסגה". עם זאת, העולם משתנה ומודלי המנהיגות מתרחבים ומשתנים איתו. בעקבות שינויים במודלי עבודה ומנהיגות בעולם העבודה הגלובלי, גם באמ"ן השכילו להבין שכדי להגיע להצלחה נדרשים יותר ויותר שיתופי פעולה חוצי דיסציפלינות, המשלבים את הידע של עולמות רבים לכדי תוצר איכותי ורלוונטי.

אל מול דרישה זו, תכונות של הקשבה, פתיחות ושיתוף פעולה הופכות קריטיות עבור מנהיגים ומנהיגות. בעולם פוסט־קורונה שבו קיים ריחוק פיזי והתערערות של תחושות מחויבות ושייכות

24 בשנתיים האחרונות כל מועמד למרכז הערכה באמ"ן עובר תהליך CX – הכנה מנטלית ופיתוח אישי לקראת קפיצת המדרגה לדרג הבא שמשמש גם הכנה מנטלית למרכז הערכה.

ארגונית, נדרשת רתימה של אנשים לא רק מתוך משימתיות ומחויבות ארגונית אלא גם מתוך חיבור אישי ואכפתיות. בעולם כזה יש מקום לתפיסת מנהיגות רחבה יותר, המכירה ביכולות הפיקוד והמנהיגות הגלומות באנשים (גברים ונשים) שמאמצים גם פרקטיקות של מנהיגות שמכוונת לשיתופי פעולה, רואה את הפרט ולא רק את המשימה, ויוצרת אווירה נעימה של פתיחות המאפשרת ביטחון פסיכולוגי הנדרש כדי להעז, לטעות ולנסות שוב.

בהנחה שברצוננו לעצב את מפקדי החיל ומפקדותיו בעתיד על פי מודלים רלוונטיים, נדרשת חשיבה מחודשת על האופן שבו אנו בוחרים, מפתחים ומעריכים אנשים אלו. מעבר לחשיבה נדרשת גם פרקטיקה – בין אם שילוב תכנים הנוגעים למודעות ורגישות מגדרית בתהליכי הכשרת מפקדים, בין אם על ידי בנייה ומימוש של תוכניות אסטרטגיות המציבות יעדים מדידים לקידום נשים לתפקידים בכירים בחיל. כל זאת לא מתוך רצון לאפליה מתקנת או הצגת שווא של שוויון מגדרי, אלא מתוך ההבנה כי יש לתקן את "כשלי השוק" במסלולים הקיימים כיום, המונעים מנשים מוכשרות להתקדם, מבחירה או מכורח. העתיד שייך למפקדים ולמפקדות שיפעלו בנחישות כדי לוודא כי לטובים ולטובות ביותר ניתנת הזדמנות שווה להתמודד, להתקדם ולקבל הערכה על סמך ביצועים ויכולות בלבד.