

## מנטורינג ומנטוריות באמ"ן: פרקטיקה תומכת שוויון מגדרי

רס"ן תמר גליק<sup>1</sup>

### מבוא

"A mentor is someone who allows you to see the hope inside yourself. A mentor is someone who allows you to know that no matter how dark the night, in the morning joy will come. A mentor is someone who allows you to see the higher part of yourself when sometimes it becomes hidden to your own view.

I recognize that I serve as a mentor to many women. Because anybody who makes it, anybody who does achieve any level of success, that says to the rest of the world, "This is possible" (Oprah Winfrey).<sup>2</sup>

לאחר מותה של מאיה אנג'לו (משוררת וסופרת אפרו-אמריקאית), הספידה אותה אופרה וינפרי והגדירה אותה לא רק כמשוררת נודעת אלא כמנטורית, אחות ואם, חברה ומורת דרך אשר ליוותה אותה לאורך השנים. קשר מיוחד זה מצביע על תופעה חשובה וייחודית בהקשר ארגוני לגבי קידום נשים לעמדות בכירות.

במאמר זה אתמקד במנטורינג כפרקטיקה באמ"ן התומכת בקידום מאמצים ותהליכים ארגוניים להגדלת מספר הנשים המשרתות בתפקידים בכירים כדי להתמודד עם הפערים המגדריים בארגונים אזרחיים וביטחוניים בכלל ובחיל המודיעין בפרט. אני מקווה כי השילוב בין ידע תיאורטי ויישומי יסייע לקידום תוכניות מנטורינג וחניכה לנשים במגוון רחב של ארגונים כחלק מתוכנית כוללת לקידום נשים.

### על מנטורינג, ארגונים ומה שביניהם

יותר ויותר ארגונים משלבים תוכניות מנטורים לקידום עובדים בארגון והכשרתם. שילוב מנטורים מחזק תרבות ארגונית רצויה, מסייע לשימור עובדים (בעיקר טאלנטים), מפחית קונפליקטים ומוקשים האופייניים לצעירים ולחדשים מחזק ומעצים הן את המנטור הן את העובד הנקלט. המושג מנטור לקוח מהמיתולוגיה היוונית. הסיפור מתאר את טלמכוס שאביו (אודיסאוס) הפקידו בידי חברו ויועצו, מנטור, כאשר יצא להילחם בטרואה. תפקידו של מנטור היה לשמש מעין תחליף דמות אב עבור טלמכוס, בהיעדרו של אביו. כיום, מנטור הוא לרוב אדם מנוסה ובכיר בתחומו המקצועי אשר מסייע לאדם בראשית דרכו להתפתח, ללמוד ולהתקדם לקראת מימוש

1 רס"ן תמר גליק – ראש תחום פיקוד בכיר בענף מד"ה אמ"ן.  
2 AN INTERVIEW WITH OPRAH WINFREY ON WCVB-TV 5 NEWS CITYLINE (BOSTON, JANUARY 13, 2002)



היעדים שהגדיר לעצמו, ובד בבד משמש מורה דרך עבורו. תהליך המנטורינג מבוסס על מפגשים אישיים של המנטור עם הנועץ (ישנן מיעוט תוכניות מנטורינג קבוצתיות), אשר מתקיימים אחת לפרק זמן קבוע (בדרך כלל אחת לשבועיים) למשך כשעה. התהליך כולל כמה מפגשים שנקבעו מראש (המשך נקבע בהתאם למטרות התוכנית וכדומה).

המרכיבים שחשוב לקיים בתהליך כוללים תיאום ציפיות, בניית אמון ודיסקרטיות, הקשבה ואמפתיה, שאילת שאלות, בניית כיוון עתידי ראשוני והגדרת מטרות משותפות וקביעת מנגנון התקשרות. בין התנאים להצלחת התהליך: הבנת הצורך באחריות הדדית על התהליך. על הנועץ (לקחת אחריות שווה מכיוון שהתהליך ותוצאותיו ישפיעו עליו באופן ישיר (להגיע מוכן לפגישות, ליישם ולהטמיע שינויים, להציב לעצמו מטרות ועוד). על המנטורים (והנועצים) להסכים לערכים של הדדיות, חוסר שיפוטיות ויכולת לבצע בחינה והתאמה לצורכי הנועץ. לעיתים על המנטור לשים את משאלותיו בצד ולא לרצות לשנות את הנועץ או לכפות עליו ערכים שאינם מתאימים לו וכמובן שרצוי ששני הצדדים יהיו מחויבים לתהליך וירצו לקחת בו חלק באופן אקטיבי.<sup>3</sup>

3 מדריך לתכנון, פיתוח וליווי מנטורינג <https://wiki.sheatufim.org.il/w/uploads/%D7%9E%D7%A0%D7%98%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%A0%D7%92.pdf> SHEATUFIM/7/77/%D7%9E%D7%A0%D7%98%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%A0%D7%92.pdf

## על חשיבות המנטורינג ככלי לקידום מגדרי

מנטורינג נחשב לאחד הכלים היעילים ביותר להעצמת נשים ולכלי שמסייע לבניית הביטחון העצמי. נשים מרגישות יותר בנוח ללמוד מנשים המהוות מודלים חיוביים, שהצליחו לשבור את תקרת הזכוכית הפרטית שלהן, כך שהמטרה נתפסת כבת השגה.<sup>4</sup> מחקרים שונים מראים שהיעדר מנטורינג, במיוחד סביב תפקידי מנהיגות ראשוניים או בקפיצות מדרגה משמעותיות, גורם לנשים יותר מגברים לסגת מתפקידים אלו ואף לעזוב את הארגון מסיבות כגון חוסר הרמוניה בין התחום המקצועי למשפחתי, עמיתים שאינם רואים בהן עוצמתיות מספיק בהשוואה לגברים ולעיתים גם חוסר הנגישות והידע לגבי משאבים ארגוניים. למשתתפות תוכניות מנטורינג מכוונות וממוקדות יש סיכוי גבוה יותר להישאר בארגון, להתקדם בו ולראות את עצמן כשוות ערך ובעלות מסוגלות.<sup>5</sup> הערך הרב של מנטורינג כולל ערך אישי ובו הערכת הפרט את תהליך הלמידה והפיתוח העצמי וערך ארגוני שבו אפשר לראות תוצאות בהתקדמות בקריירה וחילול שינוי חברתי.

במסגרת הסקר של האגף לשוויון מגדרי שבוצע בשנת 2019, נשאלו הנשים מה הם הכלים שהן היו שמחות לקבל בשירות המדינה. 44% מהמשיבות ענו כי הכלי הנדרש הוא תוכנית מנטורינג לנשים בדרגי הביניים. בעקבות זאת, מתוך נתוני הסקר ומתוך חתירה להגברת ייצוג נשי בדרג הבכיר בשירות המדינה, החליט האגף לשוויון מגדרי לפתח תוכנית מנטורינג ולהנגיש מתווה כללי ליצירת תוכנית פנים-משרדית לכלל יחידות שירות המדינה.<sup>6</sup>

באופן דומה לארגונים אזרחיים ובשירות המדינה,<sup>7</sup> גם באמ"ן המעקב אחר אחוז הנשים בארגון לאורך השירות חושף כי ככל שעולים בדרגה, מתרחשת ירידה דרסטית ועקבית בנוכחות נשית. במרחב הקצונה הבכירה היעדר נשים בולט במיוחד.<sup>8</sup> כמו כן, מלכתחילה שיעור הנשים המתגייסות לתפקידי הסייבר עומד על כ-19% בלבד. לפיכך יצר החיל תוכנית מערכתית למיצוי הון נשי בעקבות בחינה של צומתי קריירה מרכזיים הכוללת הקמת קבוצות נשים מצוינות בדרגים שונים, קשב ארגוני ופיקודי בכיר מונחה יעדים מדידים ומגוונים תומכים. חלק מרכזי בשתיים מתוך שלוש קבוצות המצוינות (אל"ה ולביאות) הוא תהליך המנטורינג.

## מנטורינג בתוכנית אל"ה בחיל המודיעין כמקרה בוחן

תוכנית אל"ה (אמ"ן למען הקצינות) היא תוכנית מצוינות ייחודית באמ"ן שחלק מובנה בה כולל התאמת מנטורית לכל משתתפת. המנטוריות הן סא"ליות מוערכות בארגון אשר בחרו בכך. הן עוברות הכשרה בנושא וניתן להן ייעוץ מתמשך באופן פרטני בהתאם לנושאים שהן מעלות. על המנטוריות והנועצות לקיים לפחות שלושה מפגשים. במקרים מעטים, בשל חוסר כימיה או

4 נטע בלס, תוכנית מנטורינג פנים משרדית לנשים בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה, יולי 2020  
<https://www.gov.il/BlobFolder/reports/mentoring-program-women-in-cs/he/mentoring-program-women-in-civil-service.pdf>

5 THE CASE FOR WOMEN MENTORING WOMEN. QUEST ILLINOIS NATIONAL ASSOCIATION FOR PHYSICAL EDUCATION IN HIGHER EDUCATION – JULY 2016

6 נטע בלס. שם.

7 לינק לדו"ח שוויון מגדרי בשירות המדינה -2019-2015  
<https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/2019-2015-report-gender-equality-2015-2019>

8 שרית שפירא ותמר ניסנבוים, בגיליון זה.

התאמה, נדרש למצוא פתרון חדש ובחלק מהמקרים הקשר ממשיך להתקיים באופן עצמאי וללא תלות בתוכנית.

המנטורינג הוא חלק חשוב ובלתי נפרד מהתוכנית אשר זוכה להערכה רבה ולשביעות רצון גבוהה באופן קבוע:

*"להיות אישה חזקה ותותחית שפשוט עושה מה שטוב לה ולארגון, שהיא קולית ומחוברת, שהייתה לאוזן קשבת ויצרה לי עוד 'חוט' שמחבר ביני לבין היחידה היה מאוד משמעותי עבורי (כי אין הרבה דוגמאות של סא"ליות בסביבה הטכנולוגית בכלל)".*

בשנה האחרונה נעשה מאמץ לאפשר למשתתפות להיחשף למגוון רחב יותר של סא"ליות ואל"מיות בחיל הן בסגנון הפיקוד, באופן התפתחות וניהול הקריירה שלהן בהיבט המקצועי הן בחשיפת לבטים ודילמות שעלו לאורך הדרך בהיבט המגדרי (והגישה שלהן בכלל לכך). בפתיחת כל מפגש, ללא קשר לתוכן המארגן של אותו היום, שיתפה מנטוריות בסיפור האישי שלה. רכיב זה חשף את המשתתפות ל-*role models* מגוונים ובו בזמן גם איפשר למנטוריות להיחשף ולתרום לכלל המשתתפות ולמעשה גם להתפתח ולחשוב על אזורים שברובם אינם בשיח הארגוני השוטף. הדבר דרש מחלקן (אך לא מכולן) לזקק נקודות שיא ושפל, 'אני מאמין' ולחשוב על סיפור ההצלחה שלהן (ההתפתחות המקצועית והאישית שלהן, קידומן בדרגה) וכיצד הן תופסות אותו.

*"השיחה עם X שינתה לי את המסלול בחיים. שיניתי גישה לגבי הדרך לנהל קריירה בצבא. היא פתחה את עיניי. בכלל היה מלמד ומאוד משמעותי לשמוע את הדרך שעברה כל מנטורית, ממש עורר בי השראה ומוטיבציה".*

מחקרים בנושא תהליכי מנטורינג מציגים מודל של מנטורינג כשיתוף פעולה שבו שני הצדדים מפיקים תחושת ערך, משמעות ולמידה מהתהליך ונראה כי הדבר נכון גם לתוכנית אל"ה. הנועצת (מנטית) זוכה לליווי אישי מבעלת הניסיון (מנטורית), והמנטורית זוכה להכרה במעמדה וכישוריה, וניתנת לה ההזדמנות להשפיע. לתוכנית מנטורינג פנים־ארגונית יתרונות נוספים והיא מעורבות הדור 'הוותיק' בהצמחת הדור 'הצעיר'. זהו כלי אפקטיבי לפיתוח והעצמה של כל המעורבות בו. הוא משמש ציר משמעותי לחשיבה ולהתפתחות בנושאי ניהול קריירה, משפר תקשורת בתוך הארגון, שימור ידע ולמידה מניסיון. נוסף על כך להפעלת תוכנית מנטורינג נדרשים באופן יחסי מעט משאבים במונחי זמן ותקציב.

## על תוכניות מנטורינג מגדרי חוץ־ארגוני

נוסף על תוכניות מנטורינג פנים־ארגוניות קיימות תוכניות מנטורינג מגדריות מגוונות עצמאיות, אשר כל אישה המעוניינת (בהתאם לקריטריונים), גם אם בארגונה אין תוכנית פנים־ארגונית, יכולה לפנות אליהן ולהצטרף כמנטורית וכנועצת כדי להיתרם או לחלוק מניסיונה ולסייע לקידום נשי במעלה הקריירה שלהן.

דוגמה לתוכנית כזו, היא תוכנית המנטורינג השנתית של חברת פייסבוק ישראל הפתוחה להרשמה לכל מי ששואפת להמשיך בפיתוח הקריירה ולהגיע לתפקידי ניהול בכירים. כל זה בליווי ובמנטורינג של נשים בכירות ומעוררות השראה. קיימים גם לא מעט מוסדות אקדמיים ועמותות אשר מפעילים תוכניות דומות. עמותת Woman 2 Woman – 8200 (אשר לה גם שיתוף פעולה עם תוכנית 'לביאות'<sup>9</sup> בחיל המודיעין) מפעילה במסגרת הקהילה תוכנית מנטורינג אישית המחברת בין נשים הנמצאות בצומת דרכים ראשוני בקריירה לבין מנטוריות, נשים מובילות בחזית העשייה במגוון תחומים לרבות: הייטק, משפטים, פיננסים, רפואה, מדעי המדינה, מגזר שלישי ועוד.

אומנם לכל תוכנית מנטורינג יש ייחוד, מטרה ומאפיינים משלה, אך בכלן מתקיים תהליך גיוס ומיון למנטוריות ולנועצות, מתבצע תהליך לשיבוץ מיטבי בין המנטורית לנועצת. נוסף על כך בדומה לתוכניות מנטורינג פנים-ארגוני מתקיימת הכשרה למנטוריות כדי לתת להן כלים לליווי וחניכה וכן מפגשי נועצות עיתיים אשר מתמקדים בכישורים ומיומנויות נדרשות כגון פוליטיקה ארגונית, סטוריטלינג וכדומה. למעשה נוצרות גם מעין שתי קהילות מקבילות של קבוצת הנועצות וקבוצת המנטוריות.

יש לציין, שנשים מחיל המודיעין משתתפות באופן ספורדי ועצמאי גם בתוכניות מסוג זה. יש לכך כמה סיבות. ראשית, לא כולן משתתפות בהכרח בתוכניות הקיימות בחיל מסיבות שונות ועצם החיפוש שלהן ותהליך הקבלה אליהן מעיד על הצורך בליווי מסוג זה. שנית, מדובר על מפגש המרחיב לא פעם את הפרספקטיבה המקצועית מכיוונים שונים ושלישית מרחיב את רשת הקשרים החברתית שלהן (networking).

גם המנטוריות, מצידן, מרחיבות את רשת הקשרים החברתית שלהן. הן משתייכות לקהילה מקצועית וחברתית נחשבת, מקבלות הכרה והוקרה כנשים מצליחות אשר יש להן מה לתת ולתרום. בד בבד עם הנועצות, גם המנטוריות עוברות מסע של חניכה והתפתחות, רוכשות כלים חדשים עם הפיכתן למנטוריות ומוטלת עליהן משימת עיצוב התפיסה האישית שלהן כלפי התפקיד (חונכת, יועצת, מדריכה או נותנת חסות).

## סיכום

התמקדות בתוכנית לפיתוח מנהלות מצטיינות באופן כללי, ובפרט תוכנית מנטורינג, אינה נובעת מהנחה כי נשים זקוקות יותר לפיתוח במובן של הכנה אלא באה לאור חוסר האיזון המגדרי בארגון והנחות חברתיות ותרבותיות בנוגע לנשים כמנהיגות. נשים צריכות לצלוח יותר מכשולים כדי להגיע לתפקידים בכירים ולכן יש להכין אותן בצורה מתאימה יותר לאתגרים אלה (Archard, 2009).

ההשתתפות בתוכניות מנטורינג מגדריות שונות מייצרת עבור המשתתפות רשת תמיכה אישית ומקצועית, הן לומדות יותר להיעזר בסביבתן ומצליחות לסגל משאבים רבים יותר להתמודדות. כך יש למנטורינג מגדרי באופן ספציפי פוטנציאל להביא לשינוי של ממש בספירה הארגונית ביחס

9 'לביאות' – תוכנית ייחודית וחדשנית לאוכלוסיית הרס"ניות המצטיינות אשר מטרתה העלאת אחוז הקצינות הבכירות באמ"ן. אחד ממרכיבי התוכנית כולל ליווי מנטורינג על ידי בכירות במגזר העסקי בשיתוף עמותת בוגרי W2W 8200.

לקידום נשים לתפקידים בכירים. לכן עלינו לעודד ולהצמיח כמה שיותר תהליכי מנטורינג מגדרי הן ברמה הפנים־ארגונית הן מחוץ לארגון ולעודד את השתתפות הנשים בהם בתחילת דרכן. לנשים בתפקידים בכירים החובה והזכות לתרום מניסיוןן להרחבת השורות ולפיתוחו של דור המנהיגות הבא.

כולי תקווה כי המנטורינג בתוכנית אל"ה יישא פרי כחלק מכלל התוכניות למיצוי ההון הנשי על חלקיו השונים (אקו־סיסטם הכולל את הארגון והמפקדים באמ"ן) וכי בעוד שנים ספורות תהפוכנה חלק ממשתתפות התוכנית לקצינות בכירות בחיל ותהיינה למנטוריות בעצמן, וכך מספר הנשים בחיל, ובמיוחד בתפקידי מפתח, רק ימשיך ויגדל.

