

## מבט מעבר לים: נשים במודיעין האמריקאי

### ענבל קארו<sup>1</sup>

באוקטובר 2020 מונתה לורה שיאו (Lora Shiao) ל-COO של ה-DNI, ארגון הגג של קהילת המודיעין האמריקאית. שלושה חודשים אחר כך, בינואר 2021, מונתה אוריל היינז (Avril Haines) לראשות הארגון, כלומר התפקיד הבכיר ביותר בקהילת המודיעין של ארה"ב. באוגוסט אותה שנה מונתה ד"ר סטייסי דיקסון לתפקיד סגניתה הבכירה, כך שבזמן כתיבת שורות אלה, התפקידים הבכירים ביותר ב-ODNI מאוישים כולם על ידי נשים. קדמו לכך כמה מינויים בכירים

### נשים בכירות בקהילת המודיעין האמריקאית



Director of  
National  
Intelligence  
**Avril Haines**



Principal deputy  
Director of National  
Intelligence  
**Dr. Stacey Dixon**



Chief  
Operating  
Officer  
**Lora Shiao**

אחרים: נשים עמדו בראש ה-NGA (ארגון הווייזנט של ארה"ב) ובראש ה-CIA (גם שם בזמן מסוים איישו שלוש נשים את התפקידים הבכירים בו זמנית), וגם במודיעין הצבאי משרתות נשים בדרגות בכירות מאוד. בקהילת המודיעין הישראלית, כידוע, זה איננו המצב. למרות אחוזים גבוהים של נשים בשער הכניסה לאמ"ן, מעולם לא שירתה ביחידות אמ"ן – לבד מן הצנזורה הצבאית – אישה מעל דרגת אל"ם, ועדיין נדירות הנשים הבכירות בתפקידי ליבה באמ"ן ובוודאי שבראשות יחידות.

מכיוון שכך, יצאתי לברר איך ארה"ב מצליחה להביא לקידום נשים לדרגות כה בכירות, ומה

1 ענבל קארו – עמיתת מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, שירתה בעבר ביחידה 8200.

קהילת המודיעין בישראל יכולה ללמוד מכך. כתיבת המאמר הזה התבססה על מחקר וקריאת מסמכים, אך בעיקר על ראיונות עם נשים בקהילת המודיעין.<sup>2</sup> מכיוון שרבות מהנשים האלה הכירו לי זו את זו, התוצאה הייתה סדרת ראיונות מרתקת ומגוונת, אבל לא כזו שמהווה מדגם מייצג של קהילת המודיעין האמריקאית – המונה עשרות ארגונים, ומאות אלפי אנשים ונשים – או של הנשים בתוכה. כל המרואיינות הופתעו לשמוע שהמצב בישראל פחות טוב מאשר בארה"ב. כולן גם היו שותפות לתחושה שהמצב בארה"ב רחוק מלהיות טוב, ועוד רבה מאוד הדרך. במסגרת השיחות הן סיפרו על חוויותיהן וחלקו תובנות לגבי המגוון האנושי בקהילת המודיעין, ובעיקר לגבי קידום נשים בתוכה. במאמר אתיחס להחלטה לגוון את השורות, לנוהלי המינויים שנגזרו ממנה, לשקיפות בשיתוף נתונים, ולמה שאפשר ללמוד מפעולות מוכוונות נשים על התהליכים האורגניים בתוך הקהילה.



במובנים רבים ארה"ב אכן מתקדמת בהרבה מישראל – בעיקר בזיהוי הבעיה וההתמודדות הממסדית איתה, וגם בפירות שההתמודדות הזאת הניבה. מהבחינה הזאת ארה"ב נמצאת כמה עשורים לפנינו, ומקרה המבחן שלה עשוי להראות לנו מה מצליח ומה לא.

**ברצוני להציע שלוש תובנות מרכזיות שאפשר ללמוד מהמקרה של ארה"ב:**

1. כדי להצליח לעשות בארגון שינוי של ממש נדרשת החלטה מלמעלה שמתורגמת לנהלים ולהישגים מדידים. ביסוס התהליך בעיקר על הסברה וחינוך או על רצונם הטוב של מפקדים

2 המרואיינות ביקשו שלא להיות מזוהות במאמר, ולכן אימנע מפרטים מזהים על אודותיהן.

- הוא מתכוון לחוסר אפקטיביות. כך גם מיקוד התהליך סביב הנשים עצמן (העצמה, חיזוק, וכן הלאה).
- שקיפות וחשיפה מסודרת של נתונים הן חלק הכרחי בתהליך, ועוזרות הן למדידת ההתקדמות בתוכו, הן ליצירת מחויבות ארגונית מוצהרת, הן לבקרה חיצונית.
  - כל האמצעים האורגניים המתקיימים בארגון באופן טבעי – נטוורקינג, קידום באמצעות ספונסרים, ועדות מינויים – נראים מן הצד לא ממוגדרים, אבל בעצם עובדים הרבה יותר לטובת גברים מאשר לטובת נשים. יש מקום להקים חלופות ממוגדרות, ויש מקום לפעול לשינוי מודע של האמצעים האורגניים, גם במחיר דה־אורגניזציה שלהם.

## ההחלטה לעשות שינוי

רבים מהתפקידים בקהילת המודיעין האמריקאית (וגם בצבא ארה"ב) נפתחו לנשים בשנות ה־70 וה־80 של המאה הקודמת. ה־CIA, למשל, התחיל לגייס נשים בערך בתקופה הזאת וזיהה די מהר שיש פער גדול בין מספר הנשים בארגון לבין נוכחותן בתפקידים הבכירים<sup>3</sup> (אמ"ן, כמובן, גייס נשים למודיעין גם קודם, אבל לא כל התפקידים היו פתוחים בפניהן).<sup>4</sup>

**מקרה המבחן של ה־CIA מדגים כיצד מאמץ מכוון ומתוזמר מצליח להביא תוצאות. שינויים גדולים בקהילת המודיעין קרו, במידה רבה, בשל דרישה מלמעלה לעשות כן.**

במרץ 1991 הזמין ה־CIA את "מחקר תקרת הזכוכית"<sup>5</sup>, שבוצע על ידי חברה חיצונית, ונועד לבדוק האם נשים ואנשים לא לבנים ונועד לבדוק האם נשים ואנשים לא לבנים אכן מקודמים פחות בארגון. התשובה הייתה חד־משמעית כן. כמאמר הדוח: "הנתונים הדמוגרפיים מראים שאכן קיימת תקרת זכוכית עבור המגדרים והקבוצות האתניות/גזעיות

שנבחנו".<sup>6</sup> הדוח סקר את הסיבות לכך והציע פעולות לשיפור המצב. בעקבותיו, בשנת 1992, הוגשה נגד ה־CIA תביעה ייצוגית על ידי 250 נשים שעבדו בארגון ולא קודמו כמו עמיתיהן הגברים. כדי ליישב את התביעה, שילם ה־CIA לתובעות מעל מיליון דולר (בתשלומים חד־פעמיים ובהעלאות משכורת רטרואקטיביות) וגם ביצע 25 קידומים רטרואקטיביים של נשים. נוסף על כך הקים הארגון מנהלה לתכנון אסטרטגי וניהול (Directorate of Strategic Planning and Management) שקיימה בקרה עיתית על הקידום המגוון בארגון. מאז ואילך, תמיד היה בארגון גוף שעסק באופן ממוקד בהגברת המגוון. הגוף הזה אסף נתונים, קידם שיטות פעולה, מדד ודיווח, ואומנם מספר הנשים בדרגות בכירות בארגון הלך ועלה.<sup>7</sup> בשנת 2018 הפכה גינה האספל

3 מאמר שסוקר את ההיסטוריה של נשים בקהילת המודיעין האמריקאית, ובעיקר את ההתמודדות של הקהילה עם הפערים המגדריים:

MARTIN, A. (2015). AMERICA'S EVOLUTION OF WOMEN AND THEIR ROLES IN THE INTELLIGENCE COMMUNITY. JOURNAL OF STRATEGIC SECURITY. 8. 99-109. 10.5038/1944-0472.8.3S.1479. [HTTPS://TINYURL.COM/YCKJM6S2](https://tinyurl.com/yckjm6s2)

4 קורס אנ"ם (קורס מודיעין של 8200), למשל, היה פתוח לגברים בלבד עד מחזור ה'. קורס אמ"ם נפתח לנשים רק במחזור ג' שהתחיל בשנת 1996 (!). כשאימא שלי, שהייתה בקורס אלחוט בתחילת שנות ה־70, שאלה למה אין נשים בתפקיד ב"ר, מפקד הבה"ד צחק ואמר לה שתיכף היא תרצה שתהיה אישה רמטכ"ל.

5 CIA. (2006, APRIL). GLASS CEILING STUDY SUMMARY. [HTTPS://TINYURL.COM/YMJWK2MM](https://tinyurl.com/yMJWK2MM)

6 שם, עמוד 5, תרגום שלי.

7 ראו פירוט אצל MARTIN, עמוד 104.

**לאישה הראשונה שעמדה בראש הארגון.**

הצעד הראשון כדי להגביר את המגוון הוא ההחלטה לעשות כן. מקרה המבחן של ה-CIA מדגים כיצד מאמץ מכוון ומתוזמר מצליח להביא תוצאות. כפי שקרה במקרה של שיתופיות בקהילת המודיעין האמריקאית,<sup>8</sup> שינויים גדולים בקהילת המודיעין קרו, במידה רבה, בשל דרישה מלמעלה לעשות כן.

ב-2009, **תחת הנשיא ברק אובמה, מונתה בצבא ארה"ב ועדה למגוון בפיקוד (Military Leadership Diversity Commission)**. הוועדה, בראשות לסטר ליליז, ניהלה במשך שנתיים מחקר מעמיק שכלל ראיונות רבים ושיתוף הציבור, ובסוף 2011 היא פרסמה דוח מפורט תחת הכותרת "מייצוג לשיתוף – מנהיגות ומגוון עבור הצבא של המאה ה-21" (From Representation to Inclusion: Diversity Leadership for the 21st Century Military).<sup>9</sup> הדו"ח, הזמין לקריאה באינטרנט, מונה 117 עמודים, והוא מנתח לעומק את המצב הנתון באותו זמן, את המאמצים שנעשו כדי לשנותו ואת הדרך המוצעת לשיפור.

עוד טרם פרסום הדו"ח, באוגוסט 2011, הנחה הבית הלבן להקים יוזמה ממשלתית לקידום גיוון והכללה בכוח העבודה הפדרלי כולו.<sup>10</sup> ההחלטה הנשיאותית התבססה על חקיקה קודמת שדרשה גיוון באיוש משרות פדרליות, והורתה על גיבוש אסטרטגיה בתוך 90 יום, שתיושם לאחר מכן על ידי כל הגופים הפדרליים. לאור ההחלטה הזאת הוקם במשרד ההגנה המשרד למגוון, שוויון והכללה (Office for Diversity, Equity and Inclusion) – או בקיצור ODEI.<sup>11</sup>

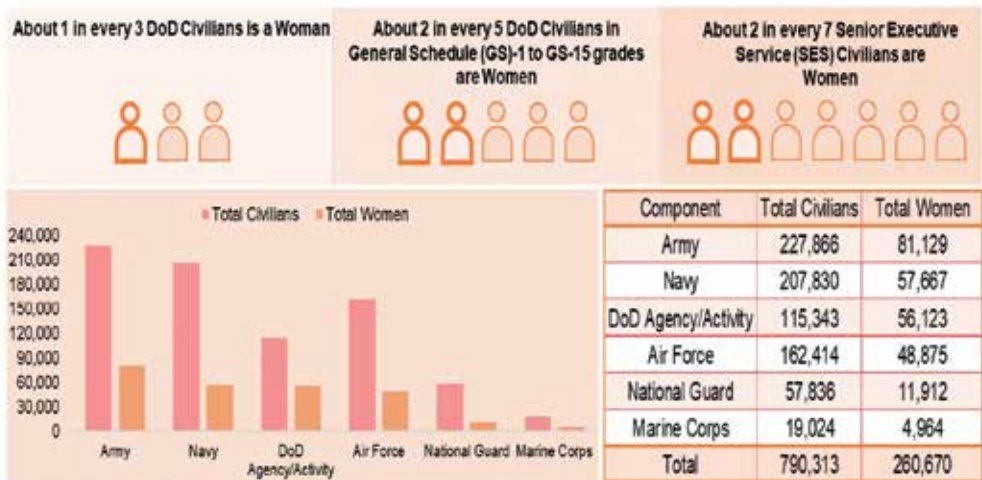
ה-ODEI אחראי על הכשרות בכל רחבי משרד ההגנה. כמו הדרכות נגד הטרדה מינית במקומות העבודה, הדרכות גיוון והכללה הפכו להיות חובה עיתית במשרד ההגנה, בקהילת המודיעין האמריקאית, ובכלל במקומות עבודה רבים בארה"ב. עם זאת, כמובן שהדרכות כאלה יכולות להיות חסרות משמעות אם הן אינן באות כחלק משינוי משמעותי ואינן מגובות באופן ברור ומובהק ברוח המפקד. רבות מן המרואיינות ציינו שהן רואות אצל חלק מהמפקדים הרבה דיבורים על גיוון והכללה בלי הבנה ממשית של משמעות הדברים וברי צון אמיתי לשנות. כמו בכל תחום אחר, נראה שההדרכות לבדן אינן יכולות ליצור שינוי משמעותי. עם זאת, המודעות הגוברת בארה"ב לגיוון והכללה באופן כללי כנראה סייעה גם לקידום הגיוון המגדרי והמודעות אליו, בקהילת המודיעין ומחוץ לה.

מלבד יצירת התקנות עצמן, קהילת המודיעין האמריקאית (ובנושאים מסוימים גם הצבא כולו) מנהלת מנגנונים משמעותיים של אכיפת התקנות ושל איסוף מידע. המידע הזה פורסם באופן עיתי וקבוע, מה שאפשר הן מדידה של התקדמות התהליך הן מבוכה תקשורתית במובנה המועיל. אחת הנשים שראיינתי ייחסה שינויים בקהילת המודיעין גם לרעש הציבורי שנוצר אחרי

8 ראו ענבל קארו, השילוביות במערכת הביטחון האמריקאית - ריאיון עם ג'יימס קלפר, מודיעין הלכה ומעשה 6, נובמבר 2021, עמ' 118-116.  
 9 MILITARY LEADERSHIP DIVERSITY COMMISSION. (2011, MARCH). FROM REPRESENTATION TO INCLUSION: DIVERSITY LEADERSHIP FOR THE 21ST-CENTURY MILITARY. [HTTPS://TINYURL.COM/2P884KIK](https://tinyurl.com/2p884kik)  
 10 OBAMA, B. (AUGUST 2011). EXECUTIVE ORDER 13583-- ESTABLISHING A COORDINATED GOVERNMENT-WIDE INITIATIVE TO PROMOTE DIVERSITY AND INCLUSION IN THE FEDERAL WORKFORCE. [HTTPS://TINYURL.COM/YCKUZJVS](https://tinyurl.com/yckuzjvs)  
 11 אתר המשרד - [HTTPS://DIVERSITY.DEFENSE.GOV](https://diversity.defense.gov)

פרסומים בתקשורת. היא הפנתה אותי לכתבה מ-2020,<sup>12</sup> שכותרתה מאשימה את ה-FBI בכך שכשל בניסיונות להגביר את המגוון בארגון. כתבות דומות גרמו, לתחושה, ללחץ ציבורי שדחף את המפקדים לעשות שינוי בארגוניהם. המידע על המגוון במשרד ההגנה מפורסם באופן עיתי וזמין לכל באינטרנט. נוסף על כך מתפרסמים סיכומי מחקר עיתיים הסוקרים את המאמצים שנעשו להגברת המגוון ואת תוצאותיהם.<sup>13</sup>

בתרשים, לדוגמה, מופיע ייצוג הנשים בענפים שונים של משרד ההגנה האמריקאי, כפי שהיה ב-2022.<sup>14</sup> בעשור האחרון, לערך, נתוני המגוון בקהילת המודיעין מתפרסמים בכל שנה, חלקם בדוחות פנימיים וחלקם – שגם חשופים לציבור – בדיווחים חיצוניים לרשות המבצעת. הפרסום מאפשר למעוניינים בכך לעקוב אחרי ההתקדמות בגיוון (או היעדרה של התקדמות כזאת) וגם מאפשר לתקשורת להתגייס להעלאת המודעות.



## תרשים 1 - ייצוג נשים בתחומים במשרד ההגנה האמריקאי

### שינוי תהליכי הקידום

נוסף על המדידה והתקינה, שינתה מערכת הביטחון האמריקאית גם את נוהלי הקידום שלה כדי להבטיח את הגדלת המגוון האנושי בשורותיה. כבר בשנות ה-80 של המאה הקודמת החלו לפעול לשילוב של יותר נשים ויותר אנשים לא לבנים הן בשלב הכניסה לצבא הן במסלול הקידום. לשם כך הוחלט בחילות מסוימים שבכל ועדת מינויים חייבת להיות אישה וחייב להיות אדם לא לבן (ואלה חייבים להיות שני תקנים נפרדים). ועדות גיוס ואיתור, שהן קטנות יותר, יכלו לאייש תקן

BUBLE, C. (2020). THE FBI HAS FAILED TO MOVE THE NEEDLE ON DIVERSITY OVER THE PAST DECADE, DESPITE EFFORTS OF RECENT DIRECTORS. GOVERNMENT EXECUTIVE, FEB 14, 2020  
[HTTPS://TINYURL.COM/MP5SUSXT](https://tinyurl.com/mp5susxt)

DEPARTMENT OF DEFENCE. DEPARTMENT OF DEFENSE BOARD ON DIVERSITY AND INCLUSION REPORT: RECOMMENDATION TO IMPROVE RACIAL AND ETHNIC DIVERSITY AND INCLUSION IN THE U.S. MILITARY  
[HTTPS://TINYURL.COM/45UU3WNJ](https://tinyurl.com/45uu3wnj)

ODEI. (2022). PORTRAIT OF WOMEN IN THE SERVICES AND DoD / OTHER GOVERNMENT CIVILIAN WOMEN  
[HTTPS://TINYURL.COM/YMXBCWBd](https://tinyurl.com/yMXBCWBd)

אחד של מגוון ולא שניים.

כנהוג בארגונים צבאיים, ועדות מינויים בצבא ארה"ב מאוישות על פי דרגה. מכיוון שכך, כל עוד הדרגות הבכירות מאוישות בעיקר על ידי גברים לבנים, כך ייראו – באופן טבעי – גם כל ועדות המינויים. החובה לגוון את הרכב הוועדות בצבא גרמה לכך שאותם בכירים בודדים מקבוצות דמוגרפיות שונות ישבו בשלל ועדות מינויים ברחבי החיל, גם לא בתוך השדרה המקצועית שהם היו בקיאים בה. לדברי אחת מהם, היה ערך רב בגיוון הרכב הוועדה, ועצם הכנסת גורמים חיצוניים הייתה יתרון ולא חיסרון. לדבריה, נוכחות של משתתפות ומשתתפים שלא השתייכו לאותה שדרה מקצועית, חייבה לדון בדברים במפורש, להבהיר מה הם הקריטריונים לקידום, ולאפשר מגוון

נקודות מבט שהיו חסרות אילו כל הממנים היו מאותו מעגל היכרות. בצבא התקיימה בקרה הדוקה על קיום הנהלים הללו, וגם נבחנו המינויים עצמם כדי לוודא ששדרת הפיקוד הולכת ומתגוונת.

הבניית הגיוון כנוהל מחייב, ומעקב אחרי יישומו, הוציאו את הגיוון מתחום ההעדפה האישית או הקשב של מפקדים ספציפיים וחיבו את כולם ליישר קו. מכיוון שאנשים (כאן, הממנים) נוטים לקדם את הדומים להם, ומכיוון שאנשים (כאן, המתמיינים) חשים יותר בנוח בסביבת הדומים להם, הגיוון בהרכב הוועדה משפיע על הצלחתם של מגוון מועמדים ועל הגיוון בחיל בסופו של דבר. ככל שמתמלאות השורות מלמטה, היו יותר מועמדות ומועמדים מגוונים בדרגות הולכות ועולות, ונעשה קל יותר לאייש את ועדות המיון המגוונות.

אחת הנשים שראיינתי ציינה גם שהרוח הנושבת מהממשל השפיעה באופן ניכר על

**אחת הנשים שראיינתי  
ציינה גם שהרוח הנושבת  
מהממשל השפיעה באופן  
ניכר על המינויים הבכירים  
בקהילת המודיעין.  
בימי הנשיאים בוש  
הבן ואובמה מונו נשים  
לתפקידים בכירים, ואילו  
בימי הנשיא טראמפ  
כמעט לא מונו נשים  
בכירות, הגם שטראמפ  
היה זה שמינה אישה  
לעמוד בראש ה-CIA. עם  
כניסתו של הנשיא ביידן  
לתפקיד התחילו שוב מינויי  
נשים בכירות, כמו אלו  
שבראשות ה-DNI כיום.**

המינויים הבכירים בקהילת המודיעין. בימי הנשיאים בוש הבן ואובמה מונו נשים לתפקידים בכירים, ואילו בימי הנשיא טראמפ כמעט לא מונו נשים בכירות, הגם שטראמפ היה זה שמינה אישה לעמוד בראש ה-CIA, ומועמדות אפשריות לא מעטות עזבו את קהילת המודיעין ובחרו בקריירות אחרות. עם כניסתו של הנשיא ביידן לתפקיד התחילו שוב מינויי נשים בכירות, כמו אלה שבראשות ה-DNI כיום. מלבד הרוח הנושבת מלמעלה, בקהילת המודיעין האמריקאית יש לא מעט תפקידים שלמינויים נדרש אישור פוליטי, ולכן ישנן ועדות מינויים שמאוישות בפועל גם על ידי פוליטיקאים.

שינוי נוסף בתהליכי הקידום, שמוכיח הצלחה בשטח, הוא הרחבת הקריטריונים האפשריים

**לקידום, בדגש על הגמשת רזומה התפקידים שנדרש לבצע כדי להתקדם.** שינוי זה הומלץ כבר במאמר תקרת הזכוכית של ה-CIA מ-1991 ומופיע גם במאמרו של אל"ם ג', "על העיוורון"<sup>15</sup>. בארה"ב, ממש כמו אצלנו, הרבה מתפקידי הליבה בארגוני המודיעיניים מולאו היסטורית על ידי אנשים שמילאו לפני כן תפקידים מסוימים, ובדרך כלל אינטנסיביים מאוד, שנחשבו הכרחיים לקידום. הגמשת הקריטריונים נובעת מהשאלה למה בעצם – האם עצם ביצוע התפקיד הזה מלמד על כישורים הכרחיים שאין דרך אחרת להשיג אותם? או שמדובר במס שהארגון דורש מאנשיו ונשותיו לשלם כדי להוכיח מחויבות? וכמובן, האם הדרישה הזאת פועלת גם לרעת הארגון, בכך שהיא עשויה לעיתים דווקא לסנן מועמדים שהארגון היה רוצה לראות ממשיכים איתו? בשנים האחרונות התקבל בקהילת המודיעין האמריקאית גם הרעיון של "שירות שבור" (broken service) כלגיטימי בתוך מסלול קידום. כלומר שיש לאפשר לאנשים קידום גם אם הם עשו הפסקה במהלך שירותם, למשל כדי לגדל ילדים.

שינוי בנהלים יכול לחול לא רק על תהליכי קידום אלא גם על מגוון במקומות אחרים: בוועדות, בפנלים, ועוד. מחקרים רבים הראו שהרכבים מגוונים מקבלים החלטות טובות יותר ומובילים לארגונים מצליחים יותר, כך שגיוון השורות הוא לא טובה שעושה הארגון כלפי מי שאינם גברים לבנים, אלא הכרחי לטובת הארגון עצמו. גם כאן, כשמשאירים את הדברים לרצונם הטוב של הנוגעים בדבר, לא רק שהתוצאות אינן אחידות, אלא שלפעמים נגרם דווקא נזק. אחת המרואיינות סיפרה שכשהעירה על פנל גברי לגמרי בכנס מסוים, אחד המשתתפים הציע מייד לוותר על מקומו עבור אישה. אבל, היא אומרת, זה בדיוק הגבר שהיית רוצה שישאר בפנל במקום אלה שלא היו מעלים על דעתם לוותר בשום אופן. אם החובה לגוון מגיעה מלמעלה, לא נוצר מצב שבו דווקא בעלי הברית הם שמוותרים על מקומם.

## פעילות לפיתוח והעצמת נשים

סוג אחר של פעילות מתרכז לא בשינויים מטעם הארגון אלא בנשים עצמן – **בהבאת יותר נשים לשער הכניסה של הארגונים, ובטיפוחן כאשר הן כבר נמצאות בו.** כאלה הם הארגונים Girl Security ו-Girl Security.AWIC<sup>16</sup> מתמקד בהגדלת מספר הנשים – בעיקר הצעירות – שמגיעות לשער הכניסה של קהילת הביטחון האמריקאית. בניגוד לנעשה בישראל, אין בארה"ב גיוס חובה, וגם לו היה כזה, רבים מגופי קהילת הביטחון ממילא אינם צבאיים. באתר הבית של הארגון מוסבר שנשים הן מיעוט בקהילת הביטחון ובקהילת הסייבר האמריקאית, בעיקר בדרגי הניהול, ולכן הוא שם לו למטרה להביא לקהילה עוד נשים ומיעוטים מגדריים.

הארגון מתמקד בעיקר בתחילת הדרך: מטרתו להביא נשים לשקול קריירה בקהילת הביטחון ולהגיש את מועמדותן, ולאחר מכן הוא מסייע להן בצעדיהן הראשונים בתוך הארגונים. פעילויות הארגון כוללות עידוד נערות ללימודי מדעים ותחומים רלוונטיים אחרים, חשיפה שלהן לנשים בקהילת הביטחון כדי שיכירו את האפשרויות העומדות בפניהן, ועידודן להגיש מועמדות למשרות בקהילה.

15 אל"ם ג' (2021). 'על העיוורון' - מחסור בכישרונות מנהיגותיים ונשים בפיקוד הבכיר בצה"ל. בין הקטבים, וכן בגיליון זה. אתר הארגון – <https://www.girlsecurity.org>

## the problem

According to the recent studies, for example, women make up less than 40 percent of the U.S. State Department's leadership and 26 percent at the Pentagon.\* In the private sector, women comprise 24 percent of the cybersecurity workforce and 21 percent of the supply chain management workforce. At the same time, girls are on the front lines of pressing national security challenges with gendered impacts, including disinformation, artificial intelligence, and climate change, and national security pathways remain inaccessible to girls, particularly those from under-resourced communities.

\*New America Foundation

## our mission

Girl Security is preparing girls, women, and gender minorities for national security through equity-informed learning, transitional high school-to-college training, and relationship-based mentoring. By empowering girls to play a role in security -- where a more secure nation is a more prosperous nation -- girls can fulfill their economic potential and forge an understanding of national security shaped by their lived experiences. Girl Security works across the United States to ensure the most historically underrepresented and underserved populations of girls have access to financially-supported, cutting-edge programming to prepare them for a future workforce shaped by security challenges that require their leadership.

מתוך אתר האינטרנט של Girl Security

תוכנית הדגל של הארגון היא המנטורינג לנשים צעירות בכניסתן לקהילה: תוכנית המנטוריות של הארגון בנויה כך שהפער בין המנטוריות לנשים שהן מסייעות להן הוא שלב אחד בהיררכיה הארגונית, כך שנשים מקדמות נשים שאינן זוטרות מהן בהרבה, והיחסים שוויוניים יחסית. ארגון Girl Security זכה בפרסים רבים ונראה שהוא משמש קהילה תומכת ומקדמת לנשים צעירות בקהילת המודיעין. הארגון פועל בשיתוף פעולה הדוק עם ארגון ותיק יותר, שפונה לנשים בתוך קהילת המודיעין עצמה, ולעיתים קרובות בשלבים מתקדמים יותר בקריירה: AWIC - Amazing Women of the Intelligence Community. בארגון זה, ליבת הפעילות היא יצירת קשרים (נטוורקינג). אחת המייסדות, מגאן ג'אפר, מספרת שהיא שמה לב שכן הזוג שלה, שגם הוא איש קהילת המודיעין, מעולם לא היה צריך להגיש מועמדות לשום עמדה בארגון, ופשוט מדי פעם היה מתקשר אליו בכיר שהכיר אותו ממקום כלשהו ומציע לו להצטרף אליו בעמדה בכירה יותר בקהילה. ג'אפר תהתה למה לה זה לא קורה, והקימה עם שותפות נוספות את AWIC. הפגישה הראשונה של הארגון מנתה 40 נוכחות שנבחרו בקפידה, כ־20 מהן בכירות וכ־20 זוטרות יותר. מאז התרחבה מאוד פעילות הארגון, וכיום הוא מקיים מפגשים עיתיים בווינגטון



ובמקומות נוספים.<sup>17</sup> נוסף על כך הארגון מפעיל פודקאסט על נשים בקהילת המודיעין,<sup>18</sup> וגם מקיים מערך של מנטוריות – נשים בכירות התומכות בנשים זוטרות מהן – ושל עמיתות, כלומר נשים בערך באותו שלב בקריירה שתומכות זו בזו באופן הדדי.

באופן מכוון, המפגשים של AWIC עוסקים בעיקר בתכנים לא מקצועיים, וסובבים סביב התיידדות, יצירת קשרים והתייעצויות לא פורמליות. במסגרת המפגשים מגיעות, למשל, נשות מודיעין בכירות לענות על שאלות הקהל ("ask me anything") או שמתקיימים ערבי טעימות יין והרצאות בנושאים שאינם קשורים לעבודה. הארגון ניסה, והצליח, לייצר רשת קשרים בין נשים בקהילת המודיעין, שמאפשרת היכרות, תמיכה הדדית וגם אפשרויות קידום. אירועי הארגון מושכים אליהם נשים בכירות מאוד בקהילת המודיעין, וגם שפע של נשים זוטרות יותר, והם פתוחים גם לגברים.

**ארגון Girl Security מתמקד בעיקר בתחילת הדרך: מטרתו להביא נשים לשקול קריירה בקהילת הביטחון ולהגיש את מועמדותן, ולאחר מכן הוא מסייע להן בצעדיהן הראשונים בתוך הארגונים. פעילויות הארגון כוללות עידוד נערות ללימודי מדעים ותחומים רלוונטיים אחרים, חשיפה שלהן לנשים בקהילת הביטחון כדי שיכירו את האפשרויות העומדות בפניהן, ועידודן להגיש מועמדויות למשרות בקהילה.**

השאלה המתבקשת היא, כמובן, למה למגאן ג'אפר, ששירתה בקהילת המודיעין ממש כמו בן זוגה, לא הייתה מראש רשת הקשרים שהייתה לו, גם בלי להקים רשת מקבילה עבור נשים. רשת הקשרים שפעלה כל כך יפה עבור בן זוגה של ג'אפר לא הייתה רשת נטוורקינג ייעודית לגברים אלא רשת הקשרים האורגנית של הקהילה, כלומר לכאורה, הרשת של כולם. ועם זאת, שוב ושוב שמעתי סיפורים דומים מנשים בכירות בקהילת המודיעין, ונראה לי שהרשת שנראית לכאורה "של כולם" או "של קהילת המודיעין" פועלת, במידה רבה, כרשת קשרים גברית, וזאת הסיבה שהיה צורך להקים לה מקבילה נשית.

המנגנונים החברתיים הרגילים של היכרות ושל קידום, שהם לכאורה ניטרליים, כנראה בעצם ממוגדרים באופן מהותי מאוד (כי גברים נוטים להתיידד עם גברים ונשים עם נשים, כי אנשים מקדמים את הדומים להם, אולי כי לגברים יש יותר זמן לבלות בהתיידדות), כך שהם משרתים גברים הרבה יותר מאשר הם משרתים נשים בתוך אותו ארגון שוויוני לכאורה. תובנה דומה עלתה לגבי מנגנוני הקידום עצמם. בהרבה מהראיונות סיפרו לי הנשים שאלו שכן הגיעו לדרגות בכירות עשו זאת בסיועו של מנהל כלשהו שהאמין בהן וקידם אותן. להערכתי, דבר זה איננו ייחודי לנשים: גם גברים רבים שמגיעים לדרגות בכירות

המנגנונים החברתיים הרגילים של היכרות ושל קידום, שהם לכאורה ניטרליים, כנראה בעצם ממוגדרים באופן מהותי מאוד (כי גברים נוטים להתיידד עם גברים ונשים עם נשים, כי אנשים מקדמים את הדומים להם, אולי כי לגברים יש יותר זמן לבלות בהתיידדות), כך שהם משרתים גברים הרבה יותר מאשר הם משרתים נשים בתוך אותו ארגון שוויוני לכאורה. תובנה דומה עלתה לגבי מנגנוני הקידום עצמם. בהרבה מהראיונות סיפרו לי הנשים שאלו שכן הגיעו לדרגות בכירות עשו זאת בסיועו של מנהל כלשהו שהאמין בהן וקידם אותן. להערכתי, דבר זה איננו ייחודי לנשים: גם גברים רבים שמגיעים לדרגות בכירות

KELLER, K. (2020). THE AMAZING WOMEN OF THE INTELLIGENCE COMMUNITY (AWIC) TAKES A GRASSROOTS APPROACH TO EXPANDING NATIONAL SECURITY CAREER OPPORTUNITIES, CLEARANCE JOBS, MARCH 2020 [HTTPS://TINYURL.COM/2ZZ4BAAH](https://tinyurl.com/2zz4baah)

18 זמין להאזנה בכל הפלטפורמות, וגם כאן: [HTTPS://SHOWS.ACAST.COM/THE-IRON-BUTTERFLY](https://shows.acast.com/the-iron-butterfly). בכל פרק מתראיינת אישה אחרת מקהילת המודיעין ומספרת, לעיתים בעילום שם, על הקריירה שלה. הפודקאסט בלם"ס, והמראיינת היא מגאן ג'אפר.

עושים זאת בסיועו של מפקד שלוקח אותם איתו מתפקיד לתפקיד (או "חייב" להם בגלל תפקיד קודם שעשו) או מקדם אותם בוועדות בעקבות היכרותו איתם. תהליכי הקידום בארגון הם הרבה יותר פרסונליים וסובייקטיביים מאשר נראה, לכאורה, לפי כל הנהלים הנוגעים למינויים, וזאת גם הסיבה שהם בדרך כלל עובדים יותר לטובת אנשים שדומים למנהלים ומתחבבים עליהם. כמו בנטוורקינג הארגוני, יש כאן תהליכים אורגניים שלכאורה מקיפים את הארגון כולו ובפועל עובדים הרבה יותר טוב לטובת הגברים שבארגון.

בכל מקרה, התהליכים הללו שמתמקדים בחיזוק וקידום של הנשים עצמן יוצרים בוודאי חוויה נעימה ומשמעותית עבור הנשים המשתתפות בהם, אבל אין בכך להביא לשינוי משמעותי במבנה הארגוני. עם זאת, עשוי להיות להם חלק בהגברת המגוון בארגון, בעיקר מכיוון שהם מעלים את המודעות של כל הנוגעים והנוגעות בדבר לכך שחוסר המגוון אינו בעיה פרטית של כל מיני אנשים בארגון אלא בעיה מערכתית שנובעת מהארגון עצמו.

## כמה הערות על פורצות הדרך

נהוג לדבר על פריצת תקרת הזכוכית, אולם במקרים רבים – ראו לדוגמה את גולדה מאיר – קידומים ספציפיים אינם סודקים כהוא זה את התקרה, והגל שמוגיע בעקבותיהם הוא אפילו לא זרזיף. במשך שנים רבות היו בקהילת המודיעין האמריקאית נשים בכירות מאוד פה ושם, אך הדבר לא התבטא במועמדות מובילות בתפקידים בכירים אחרים או באיזו מגוון של סגלי הפיקוד הבכיר. הדבר נובע כנראה מכמה סיבות: אופי הקידום של נשים בעבר, היותן של נשים בכירות עסוקות מכדי לסייע לצעירות מהן, ואולי גם חוסר מודעות שלהן לבעיות שממשיכות להתקיים אף שהן כבר התקדמו.

## הסוגייה הראשונה היא ההיקף של קידומי נשים בארגון

כמה מן המרואיינות ציינו שבמשך שנים רבות היה מקום סביב השולחן הבכיר לאישה אחת בכל עת, לכל היותר. אם הייתה יותר מאישה אחת, הדבר נראה מוזר; אם לאישה מונתה סגנית, או שמונתה לה מחליפה, התחושה הייתה ש"יש כבר המון נשים בתפקיד הזה". ברירת המחדל, עדיין, הייתה גברית: כל דבר אחר נראה מפתיע. אחת המרואיינות סיפרה, שכשהיא הגיעה לעבוד בתור העובדת הראשונה בחברה שהקימה אישה בכירה ממנה, מישהו שפגש אותן תהה האם הן מקימות חברה על טוהרת הנשים. יש להניח שחברה של שני אנשים ששניהם גברים אינה נחשבת חברה של גברים בלבד, אלא פשוט חברה; חברה שמורכבת משתי נשים זה כבר עניין להרים עליו גבה. מכיוון שכך, הנשים הבודדות שכן הגיעו לעמדות בכירות היו כל הזמן בתחרות לא רק עם כל הגברים שהתמודדו מולן על תפקידים אלא גם זו עם זו – היה מקום אחד ליד השולחן, והתחרות עליו הייתה קשה.

## הסוגייה השנייה היא המשאבים, בעיקר של זמן וקשב

שנדרשים כדי לתמוך באופן נרחב בצעירות ממך. נשים שהגיעו לעמדות בכירות היו מן הסתם עסוקות מאוד – לכל הפחות כמו כל אדם בעמדה בכירה, ואולי קצת יותר בגלל הצורך להוכיח את

עצמן יותר. מכל הסיבות האלה, נשים בכירות לא תמיד יכלו להתפנות לעזור לנשים צעירות מהן להתקדם במעלה הדרגות. כאשר הוקמו קבוצות נטוורקינג ותוכניות מנטורינג הן הוקמו בעצם מלמטה: הנשים הבכירות לא הקימו אותן, אלא התגייסו אליהן, גם אם בשמחה רבה. כך הדבר לגבי AWIC, שהוקם ביוזמת נשים בדרגות ביניים או זוטרות, והתגייסו אליו נשים בכירות מאוד, וכך גם כל תוכניות המנטורינג, הרשמיות (כמו של AWIC) והלא רשמיות. הנשים שדיברתי איתן מתארות מהלך משולב, ארגון שצמח מלמטה ופגש היענות נמרצת מלמעלה.

### **הסוגייה השלישית נוגעת לחוסר המודעות של הנשים הבכירות לבעיות שממשיכות להתקיים בארגון**

אחת מהנוכחות במפגש הראשון של AWIC סיפרה שהנשים הבכירות יותר שהגיעו למפגש הופתעו מאוד לשמוע שהצעירות עדיין מתמודדות עם אותן בעיות שהן פגשו בראשית דרכן. הן העריכו שהדברים השתפרו מאוד, ונושא קידום הנשים הולך ונפתר. המפגש עם הנשים הצעירות יותר גילה להן שעדיין נדרשת עבודה רבה, ורבות מהן התגייסו בשמחה לתוך המסגרת של AWIC הקימה עבורן. ייתכן גם שהיו נשים בכירות שחשו שאם הן הצליחו להתגבר על כל הקשיים בעצמן בוודאי שהצעירות מהן צריכות להצליח בכך, ולכן לא שמו להן למטרה לקדם נשים נוספות.

### **עוד מאפיין של הדור הראשון של נשים בכירות הוא שבמשך שנים כמעט אף אחת מהן לא הייתה אם לילדים**

כולן נישאו מאוחר או בכלל לא, גידלו ילדים מבוגרים יותר של בן הזוג, אם בכלל, והקדישו את כל כולן למשימה.<sup>19</sup> אי-השוויון בנטל חיי הבית הוא כמובן לא תוצר של קהילת המודיעין וגם לא מקומה לפתור אותן. בניגוד למה שאפשר לחשוב על תרבות העבודה בארה"ב, האינטנסיביות של תפקידים בכירים בקהילת המודיעין האמריקאית לא פחותה משל אלה אצלנו. למשל, אפשר לבלות שנים בהצבה בארץ רחוקה מאוד עם יציאות הביתה פעם בחצי שנה. בשנים האחרונות, נשים מתקדמות בקהילת המודיעין גם אם יש להן ילדים, והאתגרים שהן מתמודדות איתם דומים אך גם שונים מאלה של הדור הראשון. גם מסיבה זאת היה לנשים הבכירות קשה להעריך את הקשיים שעומדים בפני נשים צעירות מהן בארגון. מקיר לקיר, הרושם של הנשים שראיינתי היה שרוב הנשים הבכירות שמחו מאוד להתגייס לקידום נשים צעירות מהן, בעיקר כשנבנתה לכך מסגרת נוחה ולא פורמלית שאפשר היה להצטרף אליה בלי שיהיה צורך להקים שום דבר. דבר זה חשוב ומשמעותי מאוד עבור נשים רבות בקהילת המודיעין, בכירות וצעירות גם יחד. ועם זאת, יש להדגיש שוב – קשה מאוד לבסס שינוי משמעותי בארגון רק על אחוות נשים.

### **תובנות ומשמעויות**

בקהילת המודיעין האמריקאית אכן יש נשים בכירות הרבה יותר מאשר בקהילת המודיעין הישראלית, ואחוזי הנשים בדרגות הבכירות הולכים ומשתפרים. אבל במובן מסוים זהו רק סימפטום לדבר שבו ארה"ב באמת מובילה יחסית לישראל, והוא המודעות לחוסר המגוון הקיים

19 יוצאת מן הכלל שמעידה על הכלל היא סו גורדון, שעזבה את המערכת לשמונה שנים לגדל את ילדיה, חזרה, ומונתה למשרות בכירות מאוד בקהילת המודיעין, כגון סגנית ראש הקהילה.

בשורות ארגוני המודיעין והנחישות לפעול בנושא. כבר משנות ה־80 של המאה הקודמת נעשות בקהילת המודיעין האמריקאית פעולות מתוזמרות להגברת המגוון בשורות הקהילה ובקרב מנהליה, וההוראה לקיים מגוון בשירות הציבורי מגיעה הן ממשרד הנשיא הן מאחרונות ועדות המינויים. ההוראה הזאת מתורגמת לנהלים נחושים ומלווה במדידה שיטתית ובפרסום שקוף של נתונים, גם אם הם לא מביכים, ללא טענות של סיווג בטחוני ופגיעה בביטחון המדינה.

הרעיון של חקיקה או תקנות ליצירת איוש מגוון הוא כמובן גם בעייתי. הביקורת העיקרית כלפיו היא שהעדפה מתקנת עשויה להביא, למשל, לקידום מישהי מוכשרת פחות מאשר מועמד גבר, רק כי היא אישה – מה שפוגע הן באיכות הפיקוד בארגון, הן במועמד הגבר עצמו ולאורך זמן עלול לפגוע בסיכויי הקידום של נשים.

אותה אסכולה תטען שיש להמשיך לקדם את מי שמוכשר ביותר לתפקיד בתוך "עיוורון" לשאלות של מגדר או אבחנות אחרות, ואם יוצא שכולם בסוף גברים לבנים, ובכן, כנראה שכך היה צריך להיות.

הבעיה בטעונון הזה היא, כמובן, שהמצב הנוכחי איננו ניטרלי, ושדה המשחק איננו מיושר. אם להבנתנו גברים לבנים אינם מוכשרים יותר לפיקוד מודיעיני מאשר חלקם היחסי באוכלוסייה, הרי שהמצב שבו הם מאיישים את מרבית עמדות הפיקוד הוא תקלה, והוא מעיד שתהליך הקידום בארגון איננו ניטרלי או מתעלם ממגדר, ויש לשנות אותו. התקלה הזאת היא משמעותית משתי סיבות לפחות. הראשונה היא שיש בנמצא אנשים אחרים, מוכשרים לא פחות (וכנראה יותר), מחלק מנושאי המשרות האלה, שלא הגיעו לאיש אתן. השנייה היא שאחידות בדרגי הפיקוד או הניהול הוכחה כבר פעמים רבות כמזיקה לארגון – ליכולתו לקבל החלטות, ליכולתו להתמודד עם תקלות, וכמובן, מסדר שני, ליכולתו לגייס אוכלוסייה מגוונת

**אם נכיר בכך שהמנגנונים הארגוניים הקיימים, שנראים אורגניים (דמוקרטיים, לא מנוהלים, שייכים לכולם) בעצם פועלים באופן מאוד לא שוויוני לטובת קבוצה מסוימת בארגון, הדבר יאפשר גם פתרונות נוספים מלבד הקמת מנגנונים מקבילים עבור קבוצות אחרות. נדרש לבחון כיצד מתנהלים התהליכים "הכלליים" בארגון ולראות איך אפשר להתאים אותם למגוון גדול יותר של אוכלוסיות בארגון, כדי לגרום לכך שהם יעבדו עבור כולם ולא רק עבור קבוצה אחת.**

בכל הדרגים שמתחת. מכיוון שכך, ברור שיש לפעול באופן מכוון ומודע כדי למצוא את האנשים המוכשרים האלה (שאינם גברים לבנים) ולהגיע לסגל פיקוד מגוון בקהילת המודיעין, ולשם כך יש לפעול אחרת משפעלנו עד כה.

במקביל לתהליכים הללו, קהילת המודיעין האמריקאית מצטיינת גם בפעולות של נשים למען נשים, ביצירת מנגנוני נטוורקינג, מנטורינג ותמיכה, ובפעולות להבאת נשים צעירות לתוך הארגון. גם אצלנו גברו בשנים האחרונות פעילויות כאלה, וישנו מערך שלם של תוכניות עבור נשים בכל מיני

דרגות באמ"ן. אומנם הפעילויות האלה כנראה משמעותיות מאוד עבור המשתתפות בהן, ובוודאי מספקות תמיכה וחיוק, אך ברמה העקרונית לא נראה לי שמהן יבוא השינוי הארגוני האמיתי. שינוי כזה חייב לעבור דרך מנגנוני הארגון, ובאמצעות הגברים שמאיישים את רוב המשרות בתוכו. עם זאת, בחינת המנגנונים הללו מספקת תובנות מעניינות לגבי המגדור המתקיים כנראה בכל התהליכים המקבילים של הארגונים, שהם לכאורה של כולם ולא ממוגדרים כלל, אבל בפועל אינם מתפקדים ככאלה.

אם נכיר בכך שהמנגנונים הארגוניים הקיימים, שנראים אורגניים (דמוקרטיים, לא מנוהלים, שייכים לכולם) בעצם פועלים באופן מאוד לא שוויוני לטובת קבוצה מסוימת בארגון, הדבר יאפשר גם פתרונות נוספים מלבד הקמת מנגנונים מקבילים עבור קבוצות אחרות. נדרש לבחון כיצד מתנהלים התהליכים "הכלליים" בארגון ולראות איך אפשר להתאים אותם למגוון גדול יותר של אוכלוסיות בארגון, כדי לגרום לכך שהם יעבדו עבור כולם ולא רק עבור קבוצה אחת. היתרון ביצירת תהליכים משותפים במקום מסלולים מקבילים גובר לדעתי על החיסרון שבהתערבות מכוונת בתהליכים שהתרחשו ללא יד מנהלת, ומצדיק את המאמץ הארגוני הנדרש. לסיכום, אין ספק שקהילת המודיעין האמריקאית עדיין לא הגיעה למגוון אנושי מספק, ושמאמצי השינוי נתקלים בכל המחסומים וההתנגדויות הצפויים, אבל עצם התהליך הוא ביסוד ההצלחה האמריקאית, ויש לנו הרבה מה ללמוד ממנו.