

המרכז למורשת המודיעין  
המכון לחקר המתודולוגיה  
של המודיעין



ענף מד"ה אמ"ן

# מודיעין הלכה ומעשה

כתב עת מודיעיני מתודולוגי

סיון תשפ"ב < יולי 2022 > גיליון 8

## הנני כאן! על מאדר ומודיעין בישראל



גיליון משותף של המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין  
ושל ענף מד"ה אמ"ן

עורכים:

יוסי קופרוסר | דודי סימן טוב | סא"ל שרית שפירא

# מודיעין הלכה ומעשה

כתב עת מודיעיני מתודולוגי

סיון תשפ"ב, יולי 2022  
גיליון 8

8

כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה" מהווה במה לשיח מודיעיני מתודולוגי עבור אנשי קהילת המודיעין ושוחרי מודיעין.

#### עורכים:

תא"ל (מיל) יוסי קופרוסר,  
סא"ל (מיל) דודי סימן טוב,  
סא"ל שרית שפירא

#### ועדה מייעצת:

רא"ל (מיל) משה (בוגי) יעלון  
תמיר פרדו  
אלוף (מיל) אהרון זאבי פרקש  
תא"ל (מיל) ד"ר צביקה שטאובר  
אלוף (מיל) יצחק בן ישראל  
פרופ' אביתר מתניה  
פרופ' שלמה שפירא  
פרופ' (אמריטוס) שלמה אבינרי  
פרופ' עזר גת  
רוני אלשייך

#### עיצוב גרפי: זאב אלדר

עריכה לשונית: נילי גרבר

כל הזכויות שמורות למל"ם

All rights reserved to the ICC®

אין להעתיק או להפיץ ספר זה או קטעים ממנו בשום צורה  
ובשום אמצעי בלא אישור



המרכז למורשת המודיעין

המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

המרכז למורשת המודיעין, שדרות אהרון  
יריב, רמת השרון

כתובת למשלוח תגובות ומאמרים:  
methodology.insight@gmail.com

## תוכן העניינים <

- 4 דבר ראש אמ"ן - אלוף אהרון חליוה  
6 מבוא - יוסי קופרוסר, דודי סימן טוב וסא"ל שרית שפירא

### נקודת המבט אישית

- 9 "שנינו שווים פחות או יותר" - אמ"ן מנקודת מבט נשית - סא"ל שרית שפירא  
19 על חשיבות שילוב נשים בתפקידי מודיעין ותכנון אסטרטגי - סא"ל (דימוס) אורנה מזרחי  
23 נשי או אישי? תובנות מתוכנית חושבות קדימה - רס"ן ליאור קלעי שהין וסרן מעין לב

### נקודת מבט של המערכת

- 34 'הנני כאן!' - תוכנית מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן - סא"ל שרית שפירא ורס"ן תמר ניסנבוים  
48 על העיוורון - מחסור בכישרונות מנהיגותיים ונשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל - אכ"מ א.  
63 נקודות מבט על מגדר במוסד - נ. ו-ד.  
70 "מגנה ולא תראה" - מגדר בשב"כ בראייה צופת עתיד - א. ו.ש.  
79 הטיות מגדריות במרכזי הערכה לדרג הסא"ל - סרן נטע חרש, סרן יעל אומנסקי ורס"ן דפנה אלטלף גרין  
95 מחשבות את מסלול הסייבר מחדש - סא"ל יעל קלדרון ורס"ן (מיל") אילונה בננסון  
104 מנטורינג ומנטוריות באמ"ן: פרקטיקה תומכת שוויון מגדרי - רס"ן תמר גליק

### מבט החוצה

- 110 נשים במודיעין האמריקאי - ענבל קארן  
123 כיצד אפשר לצמצם את הפער המגדרי המשפיע על תעשיית החדשנות הישראלית? - ענבל אורפז  
143 גיוון והכללה במיקרוסופט - שיחה עם קרן כהן  
150 על ביטחון לאומי, סייבר ומנטוריות - ד"ר גיל ברעם

- דבר מנכ"ל משרד המודיעין - תא"ל (מיל") ד"ר אלכס דן

## דבר ראש אמ"ן

מיום שקם צה"ל, במאי 1948, נשים מהוות חלק בלתי נפרד מהנוף האנושי בארגון. דוד בן-גוריון, ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון, שאב השראה מסיפוריה של דבורה אשת לפידות. בנאום שנשא בסיום קורס קצינות בצריפין, במרס 1951, אמר בן-גוריון, ש"האישה בישראל נושאת באחריות העליונה של המדינה, באחריות הביטחון, שכס אחד עם הגבר".

בשנים האחרונות עושה צה"ל מאמצים רבים לקידום שוויון מגדרי בשורותיו. כגוף מוביל, משמעותי ומכריע, מחויב אמ"ן להיות ראש החץ גם בכול הנוגע לשירות הנשים. השוויון המגדרי משקף את ערכי היסוד של אמ"ן, בהם שמירה על כבוד האדם, ערך השוויון והסולידריות החברתית. הוא מבטא את השאיפה של אגף המודיעין למיצוי ההון האנושי שלו, נשים וגברים כאחד.

כל ארגון – ובמיוחד אמ"ן – חייב באופן קבוע לשנות ולהשתנות. כדי להתמודד עם אתגרי השעה והאיומים המתעצמים אנשי מודיעין נדרשים כל העת לחדש, לטפח חשיבה יצירתית, להציג רעיונות חדשים ולהעשיר תרחישים קיימים. הגיוון הוא תנאי הכרחי לכך. הטמעת גיוון מגדרי בכול הדרגות משפרת את איכות השיח, מעודדת דעות שונות, השקפות שונות וזוויות הסתכלות שונות ומשמרת את אמ"ן כגוף רלוונטי, יעיל, חזק ומכריע.

כמחצית מהנכנסים בשערי אמ"ן הן נשים. מספר הנשים קטן משמעותית עם העלייה בסולם הדרגות מסיבות כגון מיעוט מודלים לחיקוי, סביבת עבודה מבצעית שמאתגרת את היכולת לנהל חיי משפחה וכיו"ב.

חתירה לשוויון מגדרי אינה מסתפקת ביצירת גיוון בשלבי הכניסה לארגון. היא מחייבת יצירת גיוון מגדרי בכול הרמות, המקצועות והדרגות. כמפקדו של אגף המודיעין, אני מייחס לכך חשיבות חשיבות ראשונה במעלה.

במהלך השנים האחרונות, לצד המשימות הרבות של אמ"ן, הצבנו את תחום שירות הנשים והשוויון המגדרי בקדמת הבמה. גיבשנו תוכנית עבודה מערכתית לטובת מיצוי ההון הנשי בארגון והגדלת ייצוג מפקדות בדרגות הבכירות בתפקידי מפתח ובמוקדי קבלת ההחלטות, וקבענו לשם כך יעדים מדידים וברורים. בין השאר, הגדרנו יעד להעלאת אחוז הנשים בתפקידים בכירים – 30 אחוז נשים בדרגות סא"ל עד סוף שנת 2022, ויצירת מסה קריטית של הון נשי איכותי בכול הדרגים והמקצועות.

עוצמתו של אגף המודיעין בהון האנושי שלו. אמ"ן שם דגש על קידום נשים ועל מתן שוויון הזדמנויות מלא לנשים בדיוק כמו לעמיתיהן הגברים. זאת, מתוך תפיסה ערכית, מקצועית, פרקטית ואסטרטגית, שפירושה אף מודיעין אפקטיבי ואיכותי יותר לצה"ל ולמדינת ישראל. זוהי תעודת כבוד לארגון.

נושאים הנוגעים לשוויון מגדרי דורשים התייחסות שאיננה מתפשרת. מרכזיותו של אמ"ן בשדה הטכנולוגי ברמה הלאומית ממצבת אותו כשחקן בעל השפעה מרכזית גם במרחב האזרחי ומרחיבה את האחריות המוטלת עליו להשפיע ולקדם ערכי שוויון בחברה הישראלית.

עלינו להמשיך ולפעול בהתמדה להרחבת שילובן של נשים בתפקידי מפתח באגף. על כלל המפקדות והמפקדים, בכל הרמות, להטמיע חשיבה מגדרית ולהוביל את השינוי בנחישות, הן באמ"ן והן מחוצה לו.

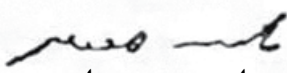
הגיליון הנוכחי, שהינו פרי שיתוף פעולה של ענף מדעי ההתנהגות (מד"ה) באמ"ן עם המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, הוא חלק מהעשייה המגוונת והמבורכת בארגון בנושא מגדר ושוויון בין המינים. הוא מפרט יעדים שהוצבו, חושף את המאמצים למיצוי ההון הנשי בארגון ומצביע על אפשרויות ודרכים שלא מוצו עדיין ועל נקודות לשיפור, בתקווה לעורר שיח ארגוני רחב ולקדם אותנו בתהליך השינוי. אני מודה לכול השותפים שעסקו במלאכה החשובה.

"התקדמות אינה אפשרית ללא שינוי" כתב המחזאי הבריטי ג'ורג' ברנרד שו.

שינוי אמיתי ומשמעותי מצריך עשייה, נכונות, התמדה וזמן.

נמשיך להגדיר את השוויון המגדרי כיעד.

בברכת קריאה מועילה והמשך עשייה ברוכה,



אלוף אהרון חליוה  
ראש אגף מודיעין

## מבוא

גיליון זה נולד מתוך שיתוף פעולה בין שני גופים שכתובה ויצירת ידע פועל בארגון היא נר לרגליהם – המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, המוציא לאור את כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה", וענף מד"ה באמ"ן שמוביל בשנים האחרונות סדר יום פרו-אקטיבי של קידום נשים באמ"ן. ההחלטה לעסוק בנושא המגדר והמודיעין, שאינו נוגע, לכאורה, בליבת העשייה המודיעינית, הייתה קלה לנו. בראייתנו, זהו אחד הנושאים המרכזיים שהעיסוק בו עשוי לשנות את ארגוני המודיעין ואת הדרך שבה הם פועלים ושיש לו השלכות על היבטים לאומיים שעל קהילת המודיעין לדחוף לכיוונם, כמו ייצוג הולם לנשים במשרדי ממשלה ובמגזר ההייטק וכן השפעה על האופן שבו מתחנך הדור הצעיר.

עם זאת, הבחירה לרקום גיליון המתרכז בסוגיות מגדריות בלבד לא הייתה מובנת מאליה. בתחילה חשבנו לעסוק במגוון (Diversity) בקהילה – כפי שעולה בשיח בארה"ב ובא לידי ביטוי, למשל, בריאיון שקיימנו עם קרן כהן מחברת מיקרוסופט, אך עד מהרה הגענו להבנה שאנו רוצים לתת למגדר את המקום המרכזי בגיליון שכן מדובר בסוגיה שהטיפול בה הוא בעל חשיבות עליונה ברמה הערכית, במיוחד בגופים ביטחוניים שנשים הן כמחצית מהנכנסים לשורותיהם.

ישנן סיבות רבות לקדם נשים בארגוני ביטחון בכלל ובקהילת המודיעין – שבה עוסק הגיליון – במיוחד, כפי שאפשר לקרוא לאורך המאמרים בגיליון. סיבות אלה מייצגות נקודות מבט שונות – של מפקדים ומפקדות בכירים, של חוקרים וחוקרות, ושל קצינות מודיעין זוטרות. מתוכן אנו מדגישים את הצורך בגיוון גישות ניהוליות במערכת הביטחונית ככלי יעיל שיאפשר לארגונים להתמודד היטב עם מציאות משתנה ועם אתגרים שעולים ויורדים במהירות, ולצד זאת את התובנה שניצול טוב יותר של הפוטנציאל הנשי יביא לשדרת הפיקוד וההובלה יותר מוחות ויותר יכולות.

מה ייחודה של "הגישה הנשית"? כחוט השני עולות תכונות של אמפתיה ושילוביות, של מורכבות וחדות. אין הכוונה, כמובן, לטעון שלא קיימים גברים שניחנו בתכונות אלה, אך נראה שהן רווחות הרבה יותר בקרב נשים, וכי ארגון וחברה שישכילו לנפץ תקרות זכוכית מדומיינות ואמיתיות יוכלו לשגשג ולהתקדם בזכותן.

לעיתים, מוצאת עצמה אישה לבדה בתוך פורום גברי בוטח בעצמו שאינו קשוב לקולות אחרים. בפורום כזה יהיו, לא פעם, נשים שיתקשו לבטא את עצמן בחופשיות ולקדם רעיונות שונים. הנושא עולה, למשל, במאמרה של אורנה מזרחי שחושפת אותנו למתרחש בחדרי הביטחון הלאומי ברמות הגבוהות ביותר.

המאמרים המוצגים בגיליון מציגים את הסוגיה על מורכבותה מזוויות מרובות ועשירות - תיאוריה ופרקטיקה, ההתמודדות עם מגדר בתוך הגופים השונים בקהילת המודיעין הישראלית, בחברות הייטק במרחב האזרחי וגם בגופים ביטחוניים מעבר לים. הם כוללים ניתוח של הבעיה והצגה של פתרונות אפשריים.

הכותבים כתבו מדם ליבם ולא פעם שימשה הכתיבה תהליך עיבוד אישי ומקצועי של חוויה

רגשית חזקה במפגש בין סוגיות מגדריות לארגון. כך, בחלק נכבד מהמאמרים יש גם חלק העוסק בזיקה הרגשית של הכותב לנושא. במבט לאחור, ליווי תהליך הכתיבה השפיע גם עלינו והיה עבורנו משמעותי במיוחד. חלק ניכר מהמאמרים נכתב על ידי נשים. הדבר טבעי, לכאורה, אך הוא משקף הלך רוח רחב שמבטא הנחת יסוד בעייתית והיא שסוגיית המגדר היא סוגיית ניהול ו"בעיה ששייכת לנשים". קהל היעד של הגיליון מורכב מבעלי תפקידים בכירים במערכות המודיעין שיש בו רוב הגברי. בראייתנו, שכבת הנהגה זו נדרשת לשנות את דרך החשיבה וההתנהלות שלה לגישה קשובה יותר המוכנה להכיל קולות חדשים שחיוניים לארגון כדי להופכו לארגון טוב עוד יותר.

מהמסע שערכנו בקהילת המודיעין הישראלית בחודשים האחרונים עולה, כי ארגוני המודיעין עוסקים, בשנים האחרונות, במהלכים לקידום נשים. הדבר בא לידי ביטוי במיון בעל מודעות מגדרית בשער הכניסה לארגונים, בהשקעה מותאמת באוכלוסיות נשים בדרגים שונים, בתוכניות מנטורינג להעצמת הנשים בארגון, בניסיון לבנות אקו-סיסטם של מנגנונים ארגוניים שחותרים לאפשר שירות הרמוני יותר בין המרחב התעסוקתי למרחב המשפחתי-אישי, ובהקדשת זמן אישי של ראשי הארגונים לנושא. הבנת הגורמים למצב היא קריטית, ואחד מהם הוא הימנעות של נשים להציע עצמן לתפקידי פיקוד. המענה לכך ניתן באמצעות פנייה אקטיבית לאותן נשים המתאימות לתפקידי פיקוד להציע עצמן להתמודד על תפקידים אלה.

מן המאמרים עולה תמונה קוהרנטית ולא בהכרח מחמיאה למצב הנתון לגבי מיצובן של נשים בארגונים ביטחוניים ואזרחיים בעת הנוכחית. הדרך למיצוי פוטנציאל האוכלוסייה הנשית עוד ארוכה, אבל מנגד נראה כי המודעות לנושא הולכת וגדלה וכך גם המוטיבציה לשנות.

הרושם הוא, שאף שכל הארגונים בקהילת המודיעין מתמודדים בו זמנית עם הצורך לשלב יותר נשים בתפקידים בכירים ובכלל, כמעט לא קיימת ראייה קהילתית של נושא המגדר במודיעין הישראלי. אין בכך פלא, שכן למידה והתמודדות משותפת הן בגדר ברירת המחדל בנושאים רבים. כל ארגון בקהילה פועל בפני עצמו. לעיתים נראה, שלא קיימת כלל הסכמה על מהות מושג הקהילה – אמ"ן רואה את עצמו כחלק מקהילת המודיעין ואת המוסד והשב"כ כשותפים טבעיים, אבל בד בבד פועל בתחום זה כחלק מצה"ל, ואילו המוסד והשב"כ רואים עצמם כשייכים לקהילת הביטחון לא פחות מאשר לקהילת המודיעין. במצב כזה קשה מאוד ליצור תהליכים נדרשים של שותפות בידע ובניסיון וכן ביצירת מסלולים ייחודיים לקידום נשים בראייה בין-קהילתית.

מבט לנעשה בתחום המגדר בקהילות המודיעין של מדינות המערב מלמד אותנו שיעור בצניעות. חלק ממדינות אירופה (למשל, פינלנד או דנמרק) מונהגות על ידי נשים ומפריכות את הנהוג במקומותינו כאילו לגברים "יתרון טבעי" בתחום הביטחוני-מדיני. בקהילת המודיעין האמריקאית יש שיעור נרחב יחסית של נשים בנקודות מפתח ובמסגרת אחד המאמרים בגיליון שוחחה ענבל קארו עם חלקן וניסתה ללמוד מניסיוןן.

אנו נמצאים בעיצומה של תקופה המבשרת על התקדמות בנושא וישנן לא מעט פריצות דרך והשקעת משאבים בחשיבה ובפרקטיקות ארגוניות שנועדו להתמודד עם סוגיית המגדר ברמה המערכתית. מטרת הגיליון היא לעורר שיח ולייצר למידה רוחבית בין-ארגונית ולהעלות את נושא המגדר על סדר היום הארגוני הקהילתי, בצה"ל ובמשרדי הממשלה.

## תודות

ברצוננו להודות לכותבים ולכותבות שבלעדי יוזמתם ונכונותם לא היה גיליון זה רואה אור. תודתנו נתונה לראש אמ"ן, אלוף אהרון חליוה, על הדברים שכתב, שמבטאים את נחישותו להוביל התמודדות עם סוגיית המגדר בארגון עליו הוא מפקד, ועל מיצוב סוגיית המגדר כסוגיה מרכזית שמושקעים בה מאמצים ארגוניים כבירים כדי לשנות הנחות יסוד ואתוסים המקובלים בארגונים חשאיים.

תודה לקמנ"ר, תא"ל אבי קינן, על הקשב הניהולי העצום המושקע במימוש התוכנית המערכתית למיצוי ההון האנושי באמ"ן.

תודות למשרד המודיעין ולמנכ"ל, תא"ל (מיל') ד"ר אלכס דן, על תמיכה בהוצאת הגיליון כחלק משותפות אסטרטגית עם המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, שבאה לידי ביטוי גם בדברים שכתב בגיליון.

הערכה רבה לעורכת הלשון, נילי גרבר, על עריכה עדינה ואיכותית ולזאב אלדר, על העיצוב הגרפי האיכותי של הגיליון.

תודה להנהלת המל"ם – היו"ר אלוף (מיל') אהרון זאבי פרקש, המנכ"ל תא"ל (מיל') דוד צור והסמנכ"ל אל"ם (מיל') חנן מזור על התמיכה בגיליון זה ובפעילות המכון בכלל.

תודה לעמיתי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין ובמיוחד לענבל קארו (מעבר לים), לאלון ששון ולשובל בן יאיר, עוזרת המחקר.

תודה לקצינות וקציני מערך מד"ה אמ"ן שנטלו חלק מרכזי בכתובה ובחיי היומיום מגשימים את הכתוב הלכה למעשה.

**בברכת קריאה מועילה,**

**יוסי קופרוסר, דודי סימן טוב וסא"ל שרית שפירא**



# "שנינו שווים פחות או יותר": אמ"ן מנקודת מבט נשית<sup>1</sup>

## סא"ל שרית שפירא<sup>2</sup>

### מבוא<sup>3</sup>

כחלק מהעיסוק במגדר באמ"ן בחרתי להזמין אתכם לעבור מסע משותף המתבונן על הארגון האמ"ני דרך נקודת המבט הסובייקטיבית של נשים מפקדות בארגון, ולשתף אתכם בדרך שבה הן תופסות את חייהן בארגון - עוצמת ההשפעה שלהן או העדרה, לשתף באתגרים, במוטרדויות, בשיקולי ההישארות והעזיבה שלהן וגם בהזדמנויות שזהותן המגדרית מזמנת להן, כדי:

- לתת תוקף לסיפורים ולחוויות האישיים של הנשים בארגון.
- להפוך את הפרקטיקות המגדריות של הארגון לפרקטיקות המכלילות את נקודת המבט שלהן. לשם הצגת נקודת המבט המגדרית ביקשתי ממפקדות צעירות (סגן-רס"ן) מכל מערכי אמ"ן ויחידותיו לכתוב מכתב למפקדים הבכירים של אמ"ן. ההנחיה הייתה להעלות על הכתב בצורה אותנטית ופתוחה ככל האפשר את 'החוויה הפרטית שלי כמפקדת ביחידה' ולהציף במסמך את הדילמות המרכזיות בחיבור בין התפקיד לחיים האישיים, את המורכבויות בתפקידן ולהאיר את מרחב ההתלבטות בין הבחירה בקריירה צבאית לבין הכוחות שדוחפים לעזיבה. אציין, כי ההנחיות לכתבת המסמך היו מועטות כדי שכל כותבת תוכל לקחת את המסמך למקום הפרטי שלה ולפרש את המשימה בהתאם להבנתה ולאניפורמציה שתצצה לשתף בה. הכתיבה הייתה, כמובן, בגדר רשות. כבר בתחילת התהליך ביקשו חלק מן הכותבות להישאר בעילום שם ואף התנו את כתיבתן בכך ששמן לא ייחשף בפני המפקדים הנמענים. כמובן שכיבדתי את בקשתן, ויתרה



1 המאמר נכתב בפברואר 2020 ומטרתו הייתה לצלם תמונת מצב מגדרית ארגונית לטובת היכרות קרובה של חברי הפורום המוביל בראשות ר' אמ"ן עם אתגרי המפקדות בחיל ולגייס פורום זה לפעולה. ברטרופסקטיבה שימש המאמר בסיס איתן לגיבוש של תהליך מערכתי מקיף של מענים בנושא.

2 סא"ל שרית שפירא היא ראש ענף מדעי ההתנהגות (מד"ה) אמ"ן. לפני כן הייתה רת"ח פיתוח ארגוני ב-8200 וביצעה תפקידים שונים כיועצת ארגונית באמ"ן וביחידות השדה.

3 ברקע למאמר שתי עבודות מכוננות שהיוו השראה רבה: בן אליהו, ה' ולר, ז' (2018). המדריך ליעוץ והתערבות מגדרית בארגון, הוצאת מכון ון ליה, 2018. פומרנץ-זורין, ל' (2015). מבט מגדרי: נשים בקצונת הקבע באמ"ן - תמונת מצב והמלצות לשינוי. המחברת היא רס"ן (מיל'), לשעבר רת"ח מחקר בענף מד"ה אמ"ן.

מזאת: החלטתי להעביר את כלל המכתבים ללא סימנים מזהים כדי לאפשר פתיחות מרבית. ההתניה המפורשת של חלק מהכותבות להישאר בעילום שם חיזקה את הבנתי עד כמה שיתוף חוויות נשיות בארגון עלול להיתפס כחודרני וחושפני וכי ישנן קצינות אשר אינן חשות כי יש לגיטימציה לשים את החוויה הפרטית הנשית שלהן 'על השולחן הארגוני' ואינן מעוניינות להיות 'מתויגות' בארגון כנושאות הדגל מתוך חשש שהן יכולות לשלם על צעד מעין זה מחיר.

### למאמר שלושה פרקים

- פרק א': תובנות ממעוף הציפור.
- פרק ב': הצגת הממצאים דרך ארבע הפרקטיקות המדירות המרכזיות בארגון האמ"ני הנגזרות מההקשר הארגוני.
- פרק ג': הדרך שבה מפקדות בארגון נוטות לתפוס את עצמן.

## פרק א': תובנות ממעוף הציפור

התובנה המרכזית היא כי חוויית השירות באמ"ן מקפלת בתוכה אמביוולנטיות. לצד גאוה ותחושת סיפוק מהעשייה בתפקיד ומשירות באמ"ן (נתון הנתמך היטב בסקר הקבע הארגוני האמ"ני לאורך שנים), מפקדות באמ"ן מרגישות שונות וחריגות ומודעות להשלכות השליליות שיש לכך על גורלן בארגון.

מאפייני הארגון האמ"ני, תרבותו והמבנים הארגוניים שבו, מגבילים את שילוב הנשים בארגון ומיתרגמים לפרקטיקות ארגוניות מדירות המשפיעות הן על איכות החיים של הקצינות הן על אפשרויות ההתפתחות והקידום שלהן.

ככלל, נשים באמ"ן חשות 'לבדן במערכה' ונטולות תחושת קולקטיב. הן לא נעזרות (מספיק) במשאבים חברתיים בסביבתן הארגונית והאזרחית. בתוך הארגון הן לא נעזרות זו בזו, ובחייהן האישיים מתקשות לטפח ולתחזק קשרים חברתיים. מפקדות שעברו תהליך העצמה נשית בארגון או שהשתתפו בשיח שהעלה את המודעות המגדרית שלהן, מרגישות פחות בודדות. ניכר, כי השיח בקבוצות המגדריות יצר ערך רב בהאצת המעבר מהאישי לקבוצתי, קרי עודד מעבר מהסתכלות על אוסף של התנסויות פרטיות להבנת המבנה המגדרי של הארגון והפרקטיקות הארגוניות המדירות שמאפיינות אותו.

דומה כי היכולת לזהות את הקושי הפרטי כתופעה חברתית ארגונית והיכולת להמשיג את תחושת החריגות ולתת לה שם, מנרמלות את התחושות וכך מייצרות הקלה. ועוד זאת: נשים שנמצאות בתהליך קבוצתי מגדרי מאמצות נקודת מבט מנומקת, התבוננות חופשית יותר על פרקטיקות ארגוניות מדירות, והתבוננות ביקורתית יותר על המציאות, ופחות נוטות לקבל אותה

כמובנת מאליה. **נשים מפעילות משטרי הצדקה**<sup>4</sup> כמו הגברים, וישנן לא מעט נשים שמתקשות לעשות את המעבר וממשיכות לדבוק בקולותיהם של משטרי ההצדקה הארגוניים שמשטיחים את השוני ומתנגדים לתהליך המגדרי. למשל: נשים שאינן מבינות 'על מה המהומה', או כאלה שאינן רוצות שיעשה תהליך שונה בין גברים ונשים. הציטוטים האלה מדגימים את הרעיון:

"למגדר אין משמעות וביצוע תפקיד תלוי אך ורק ביכולות מקצועיות ואישיות שכל אדם הביא עימו..." (מפקדת, 8200).

"יותר נשים מעדיפות להישאר בדרגת הרס"ן ולהשקיע יותר במשפחה, ויותר גברים שואפים לתפקידי ניהול ופיקוד בכירים. אני חושבת שזה לא רק מאפיין את המערך אלא גם בעולם התעסוקה האזרחי" (מפקדת, 9900).

אמירות אלה אינן זרות לנו וישנם עוד ציטוטים רבים המדגימים רוח זו. יש בהחלט נשים, שאינן מזדהות עם הקושי והמורכבות. אבל ניסיוני המקצועי מלמד כי לרוב (לא תמיד!) מדובר במנגנון הגנה והתנהלות שנובעת מחוסר מודעות מגדרית. לאורך זמן, בחלק ניכר מהמקרים, הרחבת המודעות המגדרית מייצרת פירוק של מנגנוני הגנה ואיתם מתפרקים לאיטם גם קולות משטרי ההצדקה. בהקשר זה חשוב לציין כי משטרי ההצדקה טבועים בנפשנו ובגופנו בצורה כה עמוקה מילדות, עד כי גם לאחר תהליך ארוך ומשמעותי ישנו קושי גדול להיפטר מהם כליל.

## **פרק ב': הצגת הממצאים דרך ארבע הפרקטיקות המדירות המרכזיות באמ"ן**

### **קטגוריה ראשונה - פרקטיקות הקשורות לארגון העבודה וסידורי העבודה (משפחה וקריירה) - למי את לויאלית יותר לצבא או למשפחה?**

בחוויית הקצינות קיימת תחרות בין המרחב התעסוקתי למרחב המשפחתי שבסופה רק מרחב אחד בחיים יכול לנצח. כל ניסיון להצטיין בשני המרחבים יוביל בהכרח למצב של Lose Lose Situation. כך, הצטיינות וקידום יתקיימו רק לאחר מימוש התנאי של בחירה במערכת. קרי, זניחת המעורבות בבית מיתרגמת כלואליות למערכת. קצינה שבחרת להיות אימא ובת זוג נוכחת במרחב המשפחתי בהכרח לא תצליח לבלוט ולהצטיין במרחב העבודה או לפחות לא להיתפס כזו.

**מצב עניינים זה מייצר פיצול מובחן בין שני מסלולי שירות: ליבה וכל מה שאינו ליבה ולכן גם מייצר מרחב הזדמנויות מוגבל. המסלול הליבתי התובעני, אינו מביא בחשבון את היותן נשים/**

4 לפי בן אליהו ולרר (2018), משטרי הצדקה הם הטיעונים ששחקנים מציגים כדי להסביר את עמדתם ויחסם כלפי הפרקטיקה המגדרית המדירה או כלפי החלופה המכלילה את נקודת מבטן של הנשים בארגון וכדי לשכנע שחקנים אחרים בצדקתם.

אימהות, ובכך למעשה חוסם את הקצינות מלהתפתח בו. המסלול השני הוא מסלול פריפריאלי, בדרך כלל, מסלול המזוהה עם תפקידים נשיים, המביא בחשבון את האילוצים שלהן אבל גם מגדיר אותן ומצמצם מאוד את יכולת הקידום וההערכה כלפיהן. אציין כי מפקדות הניחנות בהישגיות (בדיוק כמו גברים כאלה) אינן מוכנות להתפשר על תפקידי צד ולכן פעמים רבות המוצא הוא להשתחרר ולוותר על השירות. הדרך הנוכחית שהצבא מציע מייצרת קונפליקט בלתי פתיר מבחינתן, אך המפקדות חשות מחוסרות לגיטימציה להציע לארגון פתרונות אלטרנטיביים. **ניהול קריירה כאמצעי ליצירת בטחון ויציבות** - כבר בגיל צעיר הקצינות מקבלות אחריות ובבגרות משרטטות לעצמן את עתידן ועסוקות בתכנון מסלול חייהן בהיבט הצבאי והמשפחתי. הן מצפות שהמערכת תסייע להן לתכנן את עתידן אך מבינות כי המערכת מחוסרת כלים לעשות זאת.

"המקום העיקרי שבו אני מרגישה את המגדר שלי מגיע דווקא בראיונות לתפקידים, ובתכנון ארוך טווח. מרגיש לי שמסיבה כזו או אחרת גברים מרגישים יותר בנוח להתגלגל בין תפקידים, מבלי לראות אופק שירות ברור. לעומת זה, אני וחברותיי הקמ"ניות, מעוניינות ביותר יציבות וביטחון. משמעות הדבר היא שאני מגיעה בגיל 24 לראיונות עם דרישות גבוהות (לימודים, תוכנית שירות) בעוד מקבילי הגברים לא. בסופו של יום, מכיוון שהמערך רגיל בעיקר לקמ"נים, הוא לא ערוך לשוחח עם קצינים בני 24 על תוכנית שירות...". (סרן, אוגדה).

".. נגיד שאני רוצה להישאר בצבא.... אז עכשיו אני בת 23, כי עשיתי שנת שירות ושנתיים קבע. אני ממש אשמח להתחתן נגיד בגיל 27, ואז נגיד ילדים בגיל 28? 29? זה אומר שאני עכשיו מסיימת תפקיד רח"לית באוגדה, אולי אלך לרח"לית בפיקוד אחרי, מייד אחרי תפקיד קצר כרמ"דית באוגדה ויאללה לחטיבה. מה שאומר שבערך בגיל 26 אני נהיית קמ"נית חטיבה (בתקווה שאיפשהו תוך התפקידים המאוד ליבתיים האלו אני גם אמצא את בחיר ליבי שאיתו אתחתן), ואיפשהו לקראת סוף התפקיד גם ארצה תינוק. ומה אז? יוצאת ללימודים. אבל אני לא רוצה להיות אימא צעירה כסטודנטית. טוב, אז נדחה לאחור הלימודים. אני אהיה בתפקיד רגוע בחט"ם, ואז אלך לחט"ם אבל אני רוצה להגיע ל-42 או 53. אני לא מתפשרת על תפקידי ליבה. אני לא עושה משהו שהוא לא בליבה. והדיונים נגררים משש לשבע, והבייביסיטר כבר חייבת לעוף ושוב אני לא מספיקה להשכבה... כך רצות לי המחשבות בראש כבר עכשיו. עוד לא בת 24, וכבר מרגישה לא נעים מהילדה בת החמש העתידיה שלה..." (סרן, אוגדה).

## העדר מודלים נשיים בכירים בדגש על מודלים הנתפסים כמודל לחיקוי

ניכר כי נשים שפרצו דרך באמ"ן ומכהנות בתפקידים שעד כה כיהנו בהם גברים בלבד נושאות עימן משמעות סימבולית עצומה. עם זאת, המודלים הבכירים הנשיים הקיימים בארגון הם מעטים ונתפסים כמודלים שאינם אטרקטיביים וככאלה שאינם מצליחים לייצר איוון בריא בין תפקידי החיים השונים ולכן אינם נתפסים כמודל לחיקוי (Role Model). מצב עניינים זה, כאמור, מייצר

דיכטומיה הכופה בעיני הקצינות הצעירות צורך לבחור רק באחד ממרחבי החיים ולוותר בהכרח על הצלחה במרחב המתחרה.

"...הנשים הבכירות היום לא מהוות דוגמה אישית טובה עבור נשים צעירות יותר, לא גורמות להן לרצות להיות קצינות אלא לרצות לצאת מהצבא כמה שיותר מהר....עובדתית, אלה שבצמרת או רווקות או שבנו מערך תומך בבית שמאפשר להן לא להיות בבית...". (סרן, 1990).

לפי העולה מהמכתבים והקבוצות המגדריות, רוב הקצינות הבכירות (סא"ל ומעלה) נתפסות ככאלה שבחרו במערכת וב'הורות מינימליסטית' ולכן השכילו להתקדם. ההנחה הסמויה היא, שללא קשר לכישרונן ויכולותיהן, אם היו נותנות יותר מקום בחייהן לתפקידי החיים האחרים בתוך המרחב המשפחתי הן לא היו משכילות להתקדם.

לעומתן, מפקדות בכירות שחיות חיים מאוזנים יותר ומשפחתן נוכחת יותר בחייהן המקצועיים (קצינות אלה הן מעטות מאוד), בדרך כלל (לא באופן גורף), סוחבות על גבן אילוץ 'המצדיק' התנהלות מאוזנת יותר הקשור במרחב המשפחתי (למשל, בן זוג בצבא, ילד עם מורכבויות כאלה ואחרות). ההנחות הסמויות הן, שאילולא קיומו של האילוץ לא הייתה לקצינות אלה לגיטימציה להתנהל בצורה מאוזנת, ושאם האילוץ היה נעלם הן היו בוחרות ל'יישר קו' עם ההתנהלות התובענית הצבאית. קרי הן היו בוחרות במערכת.

בכל אופן, קצינות בעלות חיים מאוזנים יותר, למרות דרגתן ובכירותן, נתפסות פעמים רבות בעיני הקצינות ככאלה שאינן בולטות או מצטיינות, ללא קשר לתפוקותיהן. ולכן, הן אינן נתפסות בעיני הקצינות ככאלה שהן בנות קידום לדרגה בכירה יותר (משטרי הצדקה).

העדר מודלים שנתפסים בעיני המפקדות הצעירות כ'בריאים' (מודל נשי או גברי) מוביל לתחושה של אחריות רבה המונחת על כתפיהן ביצירת מודל חדש בריא להן ולארגון המייצר אנרגיה לפעולה. עם זאת, מיעוטם של מודלים נשיים בכלל, ומודלים מאוזנים בפרט, מרפה ידיים ומייצר חוויה של אין אונות.

אציין כי המודעות הגבוהה של קצינות למרחב ההזדמנויות המוגבל הוא ממצא שהועלה גם בעבודתה של לימור פומרנץ-זורין<sup>5</sup> בשנת 2015 אך לא דווח במחקרים מוקדמים יותר (למשל: עירן-יונה)<sup>6</sup>, שם ניכר כי קצינות בדרגות זוטרות אינן עוסקות במרחב ההזדמנויות התעסוקתי שלהן בצה"ל. יש להניח כי ההבדל בממצאים נובע גם מהזמן שחלף וגם מהמעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת והמעבר למסלול השירות 2016 שתובע מהפרט לחשב את מסלולו.

## על פוריות ועל אשמה

בראי הקצינות, המסר הארגוני המועבר לנשים בארגון על ידי גברים ונשים כאחד הוא כי - "היריון = לאכזב את המערכת", "לדפוק את התפקיד".

5 פומרנץ-זורין, ל' (2015). מבט מגדרי: נשים בקצונת הקבע באמ"ן - תמונת מצב והמלצות לשינוי, תחום מחקר, ענף מד"ה אמ"ן. עירן-יונה, מ' (2007). קצינות בצה"ל: משירות לקריירה, מטכ"ל אכ"א, ממד"ה, ענף מחקר.

מפקדות (בוודאי כאלה הנמצאות בתפקיד ליבה אבל לא רק) חשות אשמה ומוסר כליות על כך שהן מתכננות להרות ולהרחיב את משפחתן. לתחושתן, הנטייה הקיימת בארגון היא לראות את האימהות כפגם, דבר שמסמן את הקצינה כבעלת יכולת פחותה ומוריד מערכה. בסיטואציות קיצוניות, הן חוששות שכניסה להיריון במהלך תפקיד אף תיחשב לבגידה. אשמה זו מייצרת, לעיתים, תחושות קשות של חדירה לפרטיות ומעודדות את הסתרת הרצון או הניסיונות להיכנס להיריון או דחיית ההצהרה על ההיריון למפקד (נושא שגם כך הוא סבוך ומורכב לנשים וקשור בשאלות על אודות זהות וערך עצמי וכולי). נוסף על כך, שכיחה החוויה כי ישנה העדפה לבחירה בגבר לתפקיד כדי שלא 'להסתכן' ולספוג חופשת לידה בתוך כדי תפקיד. העדר פתרון מערכתי לחופשת לידה מלאה וכי מי שרוצה ממלאת מקום צריכה לדאוג לכך בעצמה, אינה מסייעת לתחושות הקשות.

"לאחרונה גיליתי שאני בהיריון, ועם כל ההתרגשות הגיעו גם חששות. איך זה יתקבל אצל המפקדים? האם זה יפגע לי בחו"ד? איך זה ישפיע על ההתקדמות שלי בצבא?.." (רס"ן, 81).

## קטגוריה שנייה - פרקטיקות של סמלים ודימויים ארגוניים ושל כוח השתקה במופעי דיבור

בחלק זה אציג פרקטיקות אשר משקפות את האידיאולוגיה ומערכת המשמעויות אשר מצדיקות ומשכפלות את יחסי הכוח המגדריים בארגון דרך התרבות הארגונית, נורמות ההתנהגות, סגנונות הדיבור, וההתנהגויות הלא מילוליות.

### תרבות של תוקפנות ופחנות

אמ"ן הוא ארגון המנהל פעולות של כוחנות ואגרסיביות אל מול האויב בצורה חסויה וחשאית. הפעלים 'לתקוף', 'להתקיף', 'להלום', 'לחדור', הם רק חלק מרשימה ארוכה של מילים וביטויים תוקפניים השגורים בפי כל משרת באמ"ן ובצה"ל. מילים אלה הן בעלות משמעויות עמוקות במרחב היצרי שגם הוא עולם שיש בו מרחבים שלמים הסמויים מן העין, מרחבים אפלים, ומופעלת בו אנרגיה רבה לטובת הסתרה וטשטוש, בדיוק כמו האנרגיה והפעולות הנועדות לייצר הסתרה ובלבול של האויב ביחס לפעולות המודיעיניות.

בראייתי, לכוחנות הנובעת מהמשימה האמ"נית יש, פעמים רבות, תפקיד בעיצוב המציאות מול 'הצד האדום' אך היא אינה נפקדת בהשפעתה אל מול 'הצד הכחול'. אני מניחה כי ההתנהלות הכוחנית שהיא פונקציונלית כל כך במרחב המשימה זולגת גם למרחבים אחרים בהתנהלות בתוך אמ"ן. האלימות באמ"ן מוכחשת, ולעיתים אף אינה מודעת.

בהקשר זה, אציין כי קצינות רבות מעידות שהן חשות בהתנהלות תוקפנית וכוחנית שבאה לידי ביטוי ממשי במרחב העבודה האמ"ני. למשל, באופן פומבי וגלוי בדיונים רבים המתנהלים בצורה כוחנית ובוטה או למשל, בדיונים שבהם השיח הוא שיח מצ'ואיסטי שמייצר מבוכה וחוסר נוחות של הנשים בחדר.

"...ישבתי בדיונים שידעתי שיש לי מה לתרום, שיש לי דעה ייחודית, אבל נאלמתי דום. אין לי פחד במה אבל עד שהייתי אוזרת מספיק אומץ להגיב ולהתייחס לנאמר, הנושא כבר לא היה רלוונטי. הייתי מנסחת לעצמי עשרות פעמים בראש את המחשבה כדי לא לפשל, לא להביך את עצמי ולהגיד 'שטויות' ולעיתים קרובות בכלל להכריח עצמי להתיישב בשולחן המרכזי ולא בכיסאות האחוריים..." (סרון, 8200).

חשוב לציין, כי אסור שיתפרש מן הדברים שכל הדיונים באמ"ן מתנהלים בצורה תוקפנית. אציין, כי הקצינות מספרות גם על מקרים המבטאים התנהלות תוקפנית מצד מפקדים שמתנהלת בצורה סמויה שקשה לזהותה ולתייג אותה כהתנהגות תוקפנית אך היא בהחלט נתפסת כזו בעיני הקצינות. בספרות המקצועית תופעה זו מכונה 'Passive Aggressive Behavior' וכמובן שהיא אינה קשורה דווקא להיבטים מגדריים.

דוגמאות לדרך שבה תופעה זו באה לידי ביטוי בהיבט המגדרי באמ"ן לפי העולה מהקצינות: התנהלות נמנעת מול נשים, שתיקה, התעלמות מנשים בדיונים, ציניות, סרקזם, מענה מעורפל לשאלות ישירות ושמירה על הזכות לומר את המילה האחרונה.

"...קרה לי שמפקדים חששו להעביר עליי ביקורת כי לטענתם פחדו שאבכה להם במשרד... המשמעות היא שאני מקבלת חניכה שהיא חסרה. אגב, אכן בכיתי מול אותו מפקד שחשש להעביר ביקורת אבל ביקשתי שימשיך שיעשה זאת והדבר לא קרה... דוגמה נוספת היא שלא הרשו לי לבצע נסיעה לילית כי טענו שאני עדינה והם מפחדים עליי..." (סרון, אוגדה).  
"...כמפקדת יצא לי להיות המון בסיטואציות ודיונים בהם הייתי האישה היחידה בחדר. ההרגשה המרכזית במצב כזה היא אי נעימות ולעיתים אף תחושה דורסת, שאולי אני לא צריכה להיות בחדר או לפחות לא לדבר בדיון..." (רס"ן, 9900).

## קטגוריה שלישית - פרקטיקות של התנהלות מדירה בעולם ההערכה והקידום

קיימות מגוון פרקטיקות אשר משפיעות על פוטנציאל ההערכה והקידום של נשים בהיררכיה הארגונית המקצועית.

**'שמור לי ואשמור לך'** - קיימת אמונה אצל חלק מהקצינות כי השיח הגברי השולט מייצר הזדמנויות רבות יותר לגברים מכיוון שגברים סוגרים בינם לבין עצמם 'עסקאות', "...כך נסגרים תפקידים ב'חדרי חדרים' בלי יכולת התמודדות אמיתית...". התנהלות זו גורמת להימנעות מצד נשים שמבינות כי לא כדאי להציע עצמן לתפקיד כי התפקיד כבר סגור.

7 PASSIVE AGGRESSIVE BEHAVIOR היא דרך תקשורת שבה מובע הכעס בצורה לא עוינת לכאורה, בדרך כלל מדובר בדפוס שבו אדם מבטא תוקפנות באופן עקיף ורק לעיתים רחוקות מבטא עוינות באופן ישיר. התנהגות פסיבית-אגרסיבית היא בעצם התנהגות אגרסיבית מאוד. מתבטאת בסדרה של התנהגויות הפוגעות באחרים (למשל 'טיפול בשתיקה') בתוך אמונה עצמית כנה של פגיעות, נחיתות וקורבניות (מכון טמיר לפסיכותרפיה).

### **בראיית הקצינות, ישנם מפקדים גברים המעדיפים לידם גברים הדומים להם.**

"...כשאני שומעת מאחד המח"טים באיו"ש שאין שום הבדל היום בין גברים לנשים במוד"ש, כי לו הייתה קמ"נית אישה וברור לו שהוא מתסכל רק על ההיבט המקצועי, אני מתרעמת. הרי יש מפקדים אג"מיים שמעדיפים מסיבות כאלה ואחרות גבר ולא אישה לידם בתפקיד כמו קמ"ן. בתפקידים 'רכים' של משא"ן, למשל, זה בסדר גמור. אבל לא במודיעין..." (מפקדת, אוגדה).

### **מסלול השירות 2016 כפרקטיקה ארגונית מדירה**

החיבור בין מסלול השירות וסוגיות המגדר באמ"ן הוא סוגיה מאתגרת המייצרת מפגש שנחוה בעיני הקצינות ככזה שייתן מכה ניצחת לנשים בארגון. לפי העולה ממכתבי הקצינות, נדמה כי נשים רבות מוותרות א-פריורי על קריירה ארוכת טווח באמ"ן כי הן חשות ש'המירוץ לסא"ל' בשנות הפריזון יכול לפגוע ביכולתן לייצר לעצמן תא משפחתי ובגלל שתפקיד הסא"ל אינו תמיד בר השגה מבחינתן. בשל התחרות הקשה ובשל מיעוט המודלים הנשיים בדרג הבכיר (נושא שעליו דנתי לעיל), הן חוששות "לצאת קירחות מכאן ומכאן" ומחליטות לוותר.

"...אמ"ן וזה"ל הגדול סוגרים דלתות בשלב מוקדם יחסית לקצינים צעירים, וקיימת עננה מעל ראש האישה שהיא לא תגיע לעולם לדרגת הסא"ל...., במיוחד בעידן מסלול השירות... לכן היא עוזבת עוד בשלב מוקדם יחסית..." (סרן, 9900).

"...איך אני יכולה לתכנן ילדים וללדת עם מודל הקבע החדש? אם אהיה אימא לא אתקדם, אם אתקדם לא אהיה אימא. אז למה להישאר?..." (סרן, 9900).

### **ערוצי קידום המסכלים את פוטנציאל קידום הנשים לפיקוד בכיר**

תפקידי ליבה המהווים מדרגה לקראת קידום מאוישים לרוב על ידי גברים בגלל האינטנסיביות שלהם, ופעמים רבות, תפקידים אלה עושים סלקציה במעבר לדרג הסא"ל ומונעים מנשים את יכולת הקידום.

"את יכולה לשרת שנים ולהצטיין ולגרוף שבחים אך לא תגיעי בחיים לתפקיד הרז"ר (סא"ל) כי לא תעשי לפניו תפקיד קב"ר בכיר. את רוצה להתחתן או לגדל ילד ולא לישון במרחב כל יום... הרבה נשים יכלו להיות רז"ריות מעולות אם המצב הזה היה משתנה..." (רס"ן, 8200).

"ההתייחסות למגדר שלי משחקת תפקיד כשאני רוצה להתקדם ולעלות בסולם הדרגות. לא פעם, השאלה הראשונה כשהבעתי עניין בתפקידי שטח הייתה האם אישה יכולה לבצע את התפקיד ולא האם אני יכולה לבצע את התפקיד... גברים נבחרים פרסונלית לפי סך היכולות והכישורים האישיים ונשים ייבחנו קודם כל כמגדר..." (סרן, 9900).



### **"כשנשים בינוניות ומטה יתפסו משרות גבוהות, רק אז נדע שהגענו לשוויון"**<sup>8</sup>

בראי הקצינות באמ"ן המערכת לא תקדם נשים בינוניות. הנשים שמתקדמות הן מצטיינות בלבד וחלה עליהן חובת הוכחה תמידית שהן מצוינות. ההנחה הסמויה והלא מדוברת היא כי המערכת כן מגלה סובלנות או מעלימה עין מקידום של גברים בינוניים.

"בכל תפקיד שמבצע גבר נשים נבחנות בזכוכית מגדלת משמעותית ויש הרבה ששמים יותר רגליים בתפקידים מסוימים לנשים" (סרון, 1990).

### **קטגוריה רביעית - פרקטיקות של תשתיות פיזיות**

**סביבת העבודה האמ"נית אינה נוחה לרוב המשרתים אבל מאתגרת נשים במיוחד.** פעמים רבות, נשים משרתות במרחב עבודה שאין בו בקרבת מקום שירותים מסודרים לנשים או שירותים עם תחושת פרטיות, והשירותים הרחוקים לוקים ברמה היגינה נמוכה ואינם מתוחזקים כהלכה במהלך היום. הדבר נכון, כמובן, גם לגבי מקלחות.

"...ישנם פרמטרים שמשנים לגברים ולנשים שגברים לא שמים לב אליהם בתכנון הבסיסים כמו מיקום השירותים והמקלחות... אלה הדברים הקטנים שמעולם לא חשבת שכל כך יפריעו לי. אלה דברים שלא מאפשרים לך להרגיש בנוח עם החיים בבסיס... הימים ארוכים ואני מוצאת את עצמי חושבת הרבה למה אני צריכה את זה? כשאני הולכת את 74 הצעדים בין החדר למקלחת כשבחוץ גשם..." (מפקדת, אוגדה).

ועוד זאת: **אימהות מניקות לעיתים לא מוצאות מקום מותאם לשאוב חלב במהלך היום** (נכון בעיקר לנשים שחולקות מרחב עבודה עם בעלי תפקידים נוספים) או לאחסן את החלב במקום פרטי.

### **פרק ג': הדרך שבה מפקדות באמ"ן נוטות לתפוס את עצמן**

#### **תחושת בדידות וחריגות (שעלולות להגיע עד כדי ערעור והדרה עצמית)**

רוב הקצינות בסיטואציות מקצועיות לאורך חייהן בארגון מעידות כי הן מוצאות עצמן בתחושת בדידות. פעמים רבות, כשהן אינן מצוידות בכלים להמשיג את הבדידות שהן חוות או חסרות מודעות מגדרית. לכאורה, מצבן טוב, הן משרתות בתפקיד שהן אוהבות ואליו ייחלו, אך בפועל הן מרגישות זרות וחווות קושי תפקודי לא מוסבר.

לעיתים, הן עלולות לחוש גם חוסר בטחון וערעור עצמי, ועוסקות בטשטוש הפערים בין לבין סביבתן הגברית תוך מחיקת הצרכים האישיים שלהן (הדרה עצמית). קצינות שהחוויה הזו היא מנת חלקן לא ייטו להציע עצמן לתפקידים שנתפסים כחשובים, ולא יבקשו לעצמן את התגמול שהן ראויות לו באותו האופן כמו גברים.

8 ציטוט של העיתונאית פרנסואז ז'ירו שנהוג לצטט אותו על ידי קצינות באמ"ן ומיוחס בטעות לשופטת בית המשפט העליון בדיוסם דליה דורנב.

"אעיד על עצמי כי ישנם תפקידים שלא הגשתי מועמדות להם כי לא הרגשתי שאני האופציה הכי טובה מקצועית ומתאימה לתפקיד ולעומתי גברים שהגישו מועמדות היו פחות מקצועיים ממני. רק לאחר שיחה עם אחת המפקדות הבכירות ביחידה, וכחלק פעיל מקבוצה מגדרית הבנתי שאני מונעת מעצמי תפקיד שאני רוצה ויכולה לעשות בצורה טובה מאוד..." (רס"ן, 9900).

באופן טבעי, תחושת החריגות מועצמת עם הקידום בדרגים שכן הקידום גוזר ירידה באחוז הנשים בתפקידים מקבילים.

**'תסמונת המתחזה'**<sup>9</sup> - נשים נוטות לחוות קושי גדול יותר בהפנמת יכולותיהן והישגיהן. פעמים רבות הן משוכנעות שאינן ראויות להישגים האלה ונוטות לעשות ייחוס חיצוני להצלחתן (מדובר במזל, תזמון, הטעיה מוצלחת מצידן), הסינדרום מלווה בחשש ש'המסכה תיקרע' והמתחזה תיחשף. חשוב לציין, כי גם המבריקות והמצוינות בנשים באמ"ן, כאלה שיש קונצנזוס חד-משמעי לגבי יכולותיהן והישגיהן בפועל, ואולי דווקא בשל פרופיל מחייב זה, מעידות על עצמן כי יש להן תחושת נחיתות אל מול גברים, בדגש על דמויות סמכות גבריות, ונוטות לעשות לעצמן וליכולותיהן הפחתה. תחושת מסוגלות לקויה בגלל היבטים מגדריים בשילוב עם סביבה גברית ושיח בעל מאפיינים כוחניים מייצרים בקרב רבות קושי לבוא לידי ביטוי, לדבר, להביע עמדה בארגון (על כך הרחבתי בחלק שעסק בפרקטיקות של כוח והשתקה במופעי דיבור).

"...את מוצאת את עצמך בדיונים עם גברים בלבד בעמדת נחיתות. קיים אצלך החשש לבקש קידום..." (סרן, 9900).

## סיכום

מסמך זה הציג את השירות באמ"ן דרך נקודת המבט של קצינות באמ"ן. המסמך מלמד כי על אף הסתמכותו הרבה של אמ"ן על נשים בשירות החובה ואופיו הפרופסיונלי, פועלים בו כוחות וחסימים רבים המקשים על נשים כמו בגופים אחרים בצה"ל. מאפייני הארגון האמ"ני, תרבותו והמבנים הארגוניים שבו, מגבילים את שילוב הנשים בארגון ומיתרגמים לפרקטיקות ארגוניות מדירות המשפיעות על חווית השירות של הקצינות ועל אפשרויות ההתפתחות והקידום שלהן. נדמה, כי הדרך לשוויון מגדרי באמ"ן עוד ארוכה. על אמ"ן לתת לנושא זה מקום ולשים אותו על סדר היום, להישיר אל הנתונים מבט ולהתעמת עימם באומץ. לאחר מכן, לפעול לטובת יצירת סדר יום מגדרי, בתוך הצבת מדדים יישומיים דרכם נוכל לנטר את ההתקדמות אליה אנו שואפים.

9 התסמונת, כמובן, אינה מוגבלת רק לנשים. היא רלוונטית גם לגברים ולפי הספרות נפוצה במיוחד בקרב ילדים ומבוגרים שסומנו כבעלי פוטנציאל או מחוננים (קרלין פלורה, PSYCHOLOGY TODAY, "אני? באמת? לא יכול להיות", 22 בדצמבר 2016).

## על חשיבות שילוב נשים בתפקידי המודיעין והתכנון האסטרטגי

### אורנה מזרחי<sup>1</sup>

לאורך כל ארבעת העשורים שבהם שירתתי במערכת הביטחונית בישראל כתבתי מאות רבות, אם לא אלפי מסמכים, כולם מקצועיים וממוקדים בסוגיות הביטחון הלאומי של מדינת ישראל. אך הפעם, לאחר התלבטות ארוכה, החלטתי בכל זאת לחרוג ממנהגי ולהתייחס לסוגיה אשר ליוותה אותי לאורך כל שנות שירותי במערכת – בצה"ל ובמטה לביטחון לאומי (המל"ל) במשרד ראש הממשלה – על אודות הקשיים שבהם נתקלות נשים המעוניינות להתקדם לתפקידים בכירים בתחומי המודיעין והתכנון האסטרטגי, תפקידים הנוגעים לחשיבה ולקבלת החלטות ברמה האסטרטגית, ואשר על פניו אין שום מניעה שנשים תעסוקנה בהם.

למרות זאת, מרגיז לגלות כמה מעטות הנשים המשתלבות גם כיום בתפקידים אלה ובמיוחד בתפקידים בכירים. אומנם ניכרת התקדמות מסוימת באגף המודיעין ובאגף התכנון של צה"ל, ובעשורים האחרונים גדל במעט מספר הנשים המקודמות לתפקידים בכירים במסגרתם, אך מדובר בתהליך איטי ולא מספק, הדורש בחינה מעמיקה ותיקון.

רבות נכתב (גם בגיליון זה) על זכויות הנשים על בסיס ערך השוויון בין המינים, אך טענתי העיקרית היא – על פי ניסיוני וחוויותי האישיות – ששוויון מגדרי אינו רק זכות של נשים אלא

אינטרס של המערכת, שכן שילובן של נשים רבות יותר במערכת הביטחונית (צה"ל, שב"כ, מוסד ומל"ל) וקידומן לתפקידים בכירים, רק יתרמו ויועילו לתפקודם של ארגונים אלה וישפרו את תוצריהן בתחומי המחקר, התכנון וקבלת ההחלטות.

חשוב להבין, כי קידומן של נשים לתפקידים בכירים יוביל למיצוי מיטבי של ההון האנושי בארגון. לדוגמה, בהנחה שקיים פיזור כישורים זהה בין נשים לגברים, בארגון שבו בדרגים הנמוכים



סאנה מרין, ראש ממשלת פינלנד.  
צילום: BERNHARD LUDEWIG - ויקיפדיה

1 אורנה מזרחי (סא"ל בדימוס) שירתה בצה"ל כראש ענף בחטיבת המחקר באגף המודיעין ובאגף התכנון האסטרטגי בתפקידים שהיו שמורים לגברים קודם לכן, וכתיסר שנים במטה לביטחון לאומי. בתפקידה האחרון במל"ל הייתה סגנית ראש המל"ל למדיניות חוץ. כיום היא חוקרת בכירה במכון למחקרי ביטחון לאומי – INSS.

ההתפלגות היא של 60% נשים ו-40% גברים לעומת 10% נשים ו-90% גברים בדרגים הבכירים, אין מיצוי נכון של כוח האדם. המסקנה המתבקשת היא שבארגון זה קודמו גברים בינוניים על חשבון נשים מצוינות. דומה הדבר למצב בצה"ל שבו משרתות כ-40% נשים כקצינות זוטרות ורק נשים בודדות בתפקידים בכירים. משמעות הדבר היא שצה"ל איננו ממצה את ההון האנושי שברשותו וכי מינוי נשים רבות יותר לתפקידים בכירים רק יתרום לשיפור איכות הקצונה הבכירה בצבא.

מעבר לזאת, אני רוצה לדון דווקא בשונות בין נשים לגברים ולטעון שבתפקידי המטה בצבא ובמערכת הביטחון כולה, ובתוך כך במערכי המודיעין, **לנשים תרומה חשובה דווקא משום שהן שונות מגברים.** הן מביאות איתן יכולות אחרות וייחודיות. לנשים ראיית עולם שונה וכן דפוסי חשיבה, מאפייני התנהגות והתנסויות שונים משל הגברים. קיימים מחקרים רבים המוכיחים כי קבוצות מגוונות מגיעות לתוצאות טובות יותר מקבוצות הומוגניות, ואפילו יותר מקבוצה הומוגנית של מצטיינים, וכך שילוב נשים תורם בראש ובראשונה לגיוון ומטייב את תהליכי החשיבה. יתרה מזאת: התכונות ומאפייני ההתנהגות שבהם ניחנות בדרך כלל נשים יש בהם כדי לשפר עוד יותר את תהליכי העבודה.

**מה הן התכונות הייחודיות לנשים שיש בהן כדי לתרום לשיפור העבודה במערכות אלה?**

אפתח תחילה בהערת האזהרה הנדרשת נוכח השונות הקיימת גם בקבוצת הנשים. כמובן שמדובר בהכללות ולא כל הנשים עשויות מקשה אחת, אבל עדיין אפשר למצוא שורה של תכונות ומאפייני התנהגות המייחדים נשים בדרך כלל.

מניסיוני למדתי – ומצאתי לכך גם תימוכין במחקרים רבים – שנשים מתאפיינות בדרך כלל ביתר **רגישות ואמפתיה.** הן מגלות פתיחות והן

טובות יותר בתקשורת בין-אישית. רובן נטולות אגו ובישיבות אינן נוטות להשתלט על מהלך הדיון. הן מקשיבות יותר ונטויות יותר מגברים להודות שאינן מבינות ולבקש הסברים. הן שואלות שאלות ויוצרות דינמיקה של שיתוף, התעמקות וחלוקת מידע וידע. הן גם נרתעות פחות מלשתף בכישלונות ונטויות פחות להיות שיפוטיות, וכך לנשים יש תרומה חשובה כחלק מהקבוצה משום שנוכחותן גורמת לשינוי בדינמיקה של קבוצת הגברים.

**לנשים תרומה משמעותית גם כמובילות של תהליכים.** נשים נוטות יותר לעבודת צוות ומאמצות שיטות ניהול דמוקרטיות יותר. מחקרים רבים מוכיחים כי קיים יתרון בהנהגה של נשים במצבים של משברים ואי-ודאות, כפי הנראה משום שנשים מצליחות לנווט טוב יותר במצבים לא מוכרים שבהם נדרשים יצירתיות, אלתור והפעלת האינטואיציה (תכונות שחוקרים מצאו שיותר נשים ניחנות בהן) באופן התורם לשיפור בתוצאה המושגת.

**שילובן של נשים רבות יותר במערכת הביטחונית (צה"ל, שב"כ, מוסד ומל"ל) וקידומן לתפקידים בכירים יתרום ויעיל לתפקודם של ארגונים אלה וישפר את תוצריהן בתחומי המחקר, התכנון וקבלת ההחלטות.**

קיימת חשיבות גדולה גם למספר הנשים בתוך הקבוצה/המערכת. מניסיוני למדתי כמה קשה לאישה אחת בתוך קבוצת גברים להשפיע ולשנות את הדינמיקה של תהליכי החשיבה, ואילו ריבוי נשים בתוך קבוצה יכול בהחלט להשפיע ולייצר שינוי שיש בו כדי לשפר תהליכים אלה. לאור זאת, כדי להשפיע ולתרום להצלחתו של הארגון נדרשת מסה קריטית של נוכחות נשית ולכן כל ארגון צריך לקבוע לו כיעד לטווח הקצר לשלב לפחות 30% נשים בתפקידים בכירים, לאורו של החזון לייצוג שווה של נשים וגברים בדרגים הבכירים בהמשך.

לכולנו מוכרת השפעתו של צה"ל על תהליכים חברתיים בישראל. גם בנושא המגדר יש למעמדן של הנשים בצבא השפעה רבה על מאפייני שילובן וקידומן בכלל המערכת המדינית-ביטחונית (וגם בתפקידים בכירים בשירות הציבורי ובארגונים אזרחיים שבהם נקלטים ביתר קלות פורשי צה"ל

בדרגות בכירות). לפיכך, קיימת חשיבות עליונה לפעול לקידומן של הנשים לתפקידי מטה בכירים בצה"ל, ובמיוחד לאלה שבהם הצורך בניסיון קרבי איננו חיוני ואיננו תורם בהכרח לביצועים טובים יותר. הדבר נכון במיוחד לגבי שורה ארוכה של תפקידים בתחום המודיעין הדורשים ידע, יכולות אישיות וניסיון, ואינם נוגעים לחימה בשטח.

לעניין זה נדרשת עו"ד גייל שורש, בכירה לשעבר בקהילת המודיעין (החברה כמוני ב"פורום דבורה" – עמותה לקידום נשים במערכת המדינית-ביטחונית), במאמרה ב"מערכות" תחת הכותרת "על מה שראוי לנסיכות לעשות בענייני צבא"<sup>2</sup>. במאמר זה, עו"ד שורש מציעה שינוי ברציונל הדין בשילוב הנשים בצה"ל משיח על אודות זכויות ומניעת אפליה, לשיח על אודות האינטרסים של צה"ל והחברה הישראלית. היא ממליצה לשלב נשים,

בראש ובראשונה, לתועלת המערכת ולטובתה, וכמובן גם בשל זכותן להזדמנויות שוות ולייצוג הולם. שורש קוראת לשינוי פרואקטיבי מצד הצבא, כשהוא נדרש לפעול לא רק לשילוב נשים בתפקידים הקרביים (נושא שעומד היום במוקד השיח על אודות שילוב נשים בצבא ואין לו קשר לקידום נשים לתפקידים בכירים, כפי שאפשר לראות במוסד, שם התפקידים "הקרביים" פתוחים משחר ימי הארגון, ויש לכך גם דוגמאות בצבאות זרים), אלא לבניית תוכנית מוסדרת כבר כיום לקידום נשים לתפקידים בכירים של תכנון וקבלת החלטות במטה הצבא. המלצתה הקונקרטיה המיידית היא שצה"ל יאמץ ביוזמתו יעד אסטרטגי של שילוב נשים במוקדי קבלת ההחלטות בשיעור של 30% לפחות עד 2030.

**באשר לשילוב נשים  
במערכת הביטחון,  
נדרש מעבר משיח על  
אודות זכויות ומניעת  
אפליה, לשיח על אודות  
האינטרסים של צה"ל  
והחברה הישראלית.  
מומלץ לשלב נשים  
בראש ובראשונה  
לתועלת המערכת  
ולטובתה, וכמובן גם  
בשל זכותן להזדמנויות  
שוות וייצוג הולם (עו"ד  
גייל שורש).**

2 גייל שורש, "על מה שראוי לנסיכות לעשות בצבא", מערכות, אוקטובר 2021. [HTTPS://BIT.LY/3WANVN2](https://bit.ly/3WANVN2)

## שני מסרים לסיום

- האחד, לגברים המחזיקים בתפקידי המפתח בצה"ל ובמערכת הביטחון – אם ביטחונה הלאומי של ישראל יקר לליבכם, עליכם להתגייס למאמץ להעצמת נוכחותן של נשים בתפקידי מטה מקצועיים בכירים, כולל בתחום המודיעין, בשל תרומתן הייחודית הצפויה בתפקידים אלה לתועלת המערכת כולה.
- השני, לכל הנשים הצעירות במערכות אלה – אל לכן להתייאש על אף הקשיים הנערמים בדרכן. כל אחת מכן נושאת על כתפיה את המשימה החשובה לתרום לתהליך הארוך והמייגע של קידום הנשים. כפי שכתבה העיתונאית הפמיניסטית האמריקנית גלוריה סטנהיים בעקבות כישלונה של הילרי קלינטון בבחירות לנשיאות בארה"ב (נובמבר 2017):

"הדרך של הנשים מעלה איננה דומה לריצת מרתון של איש אחד אלא לריצה של מרוץ שליחים, ולכל אחת מאיתנו יכולת להתקדם במקטע אחד ובכך לתרום לניצחון המשותף של הנשים כולן".

## נשי או אישי?

### תובנות מתוכנית חושבות קדימה - תהליך ייעוץ תעסוקתי קבוצתי לקצינות צעירות

רס"ן ליאור קלעי שהין וסרן מעין לב<sup>1</sup>

#### מבוא

מטרת מאמר זה הינה לתאר את תכנית חושבות קדימה, תכנית לניהול קריירה ומגדר לקצינות צעירות ב-2020. המאמר מציג את ההקשר, המוטיבציות והנחות העבודה לבניית התכנית. לאחר מכן, דן המאמר בתיאור התכנית, תמות מרכזיות שעלו לאורך התהליך ואופן ההשפעה של התכנית על הארגון לאחר שלושה מחזורים אשר כללו 130 מפקדים ומפקדות.

חוויות שירות הנשים באמ"ן ואפשרויות הקידום וההתפתחות שלהן מושפעות מפרקטיקות ארגוניות מדירות המגבילות את שילובן בארגון.<sup>2</sup> במסגרת אסטרטגיית האנשים בהובלת קמנ"ר כלולים גם מאמצים הנוגעים לעולם המגדר.<sup>3</sup>

בשנת 2018 החל עיסוק מגדרי ביחידה 8200 בעקבות שיח בין רמ"דיות ביחידה אשר הציפו פערים בהקשרי מגדר. תחום פיתוח ארגוני ביחידה, בהובלת סא"ל שרית שפירא, חבר לרמ"דיות וקיבל על עצמו את האחריות וההובלה של נושא המגדר באופן מערכתית. התהליך כלל קבוצות שיח של מפקדות בדרג רס"ן וסא"ל, מיפוי פערים ומרחבי פעולה לעשייה מערכתית, הקמת קבוצות עבודה לקידום הנושאים והנגשת חוויית השירות של רמ"דיות למפקדים הבכירים באמצעות ניירות עמדה שאוגדו ונותחו לכדי פרקטיקות מדירות בארגון.<sup>4</sup>

כעבור שנה, בשנת 2019 התהליך המגדרי עסק בהעלאת הנושא על סדר היום, בהובלת ראש תחום פיתוח ארגוני הנכנסת, רס"ן ליהיא שלום הירשברג. ראשית, הפורום האסטרטגי של היחידה (האל"מים והתא"ל) עבר תהליך למידה והעמקה, במהלכו נחשף לנקודת המבט הנשית באמצעות מכתבי הרמ"דיות, תסריטים שנכתבו ע"י נשים בארגון על החוויה, והרצאת מגדר על פרקטיקות ארגוניות מדירות, שהעביר ד"ר זאב לרר.

המשך התהליך היה לקיחת אחריות מצד המפקדים על נושא המגדר שבאה לידי ביטוי בניסוח אג'נדה מגדרית יחידתית,<sup>5</sup> הגדרת אל"ם אשר אמון על נושא המגדר ביחידה, ובניית תכנית עבודה, החל משנת 2020. תכנית העבודה כללה יצירת מנגנונים נקודתיים, תהליך למידה וחיכוך בארגון.

1 רס"ן ליאור קלעי שהין היא יועצת ארגונית של יחידת סייבר מובילה באמ"ן. סרן מעין לב היא היועצת הארגונית של יחידה מרכזית באמ"ן, בעת כתיבת המאמר הייתה פסיכולוגית במרכז לניהול קריירה של מד"ה אמ"ן.  
2 פומרנץ-זורין, ל' (2015). מבט מגדרי: נשים בקצוות הקבע באמ"ן – תמונת מצב והמלצות לשינוי. תחום מחקר, ענף מד"ה אמ"ן; שפירא, ש' וניסנבוים, ת' (2022). 'הנני כאן!' – תוכנית מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן.  
3 לפירוט אסטרטגיית FIFA ראו – שפירא, ש' וניסנבוים, ת' (2022). 'הנני כאן!' – תוכנית מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן.  
4 שפירא, ש' (2020). "שנינו שווים פחות או יותר...?" – אמ"ן מנקודת מבט נשית. ענף מד"ה אמ"ן.  
5 לנו כמפקדים בארגון בכל הדרגים יש תפקיד ואחריות לייצר מודעות והעלאה לסדר היום הארגוני של נושא המגדר. אנחנו יוצאים מנקודת הנחה כי השינוי אינו באחריותן של הנשים בארגון אלא באחריותן של הארגון ככולל ואנחנו בתוכו כפורום מנהל". למסמך המלא - ראו נספח א'

התכנית כללה שינויים בתהליכי מיון,<sup>6</sup> חלוקת משאבים מודעת מגדר הכוללת גם הצבת מדדים כמותיים, והקמת תכנית **חשובות קדימה** בשיתוף פעולה של תחום פא"ר 8200 והמרכז לניהול קריירה באמ"ן.

## תכנית חשובות קדימה

תכנית חשובות קדימה צמחה מתוך תובנות שעלו מעבודת צוות ניהול קריירה.<sup>7</sup> הצוות בחן נתונים בנוגע לייצוג נשים לפי דרגות וזיהה ירידה משמעותית בייצוג נשים בין דרג הקצונה הזוטרה (סגן-סרן, דרג ראשי צוותים) לבין דרג הקצונה המובהקת (רס"ן, דרג ראשי מדורים). מתוך ראיונות שבוצעו עם קצינות לאחר צומת החלטה זה, בין אם בחרו להישאר בארגון ובין אם בחרו לעזוב, עלו מספר תמות:

- העדר מודלים לחיקוי – בפרט בתפקידים בכירים, ואלה הקיימים אינם בהכרח מודלים שהמרוויינות חשו הזדהות עימם.
  - חשיבה על העתיד בשלב מוקדם בקריירה – רבות דיברו על החתימה הנוספת לא רק מבחינת משך ההתחייבות אלא גם מתוך הסתכלות ארוכת טווח ובחינה האם הארגון מתאים לקריירה עתידית ומאפשר לשלב חיי משפחה לצד השירות.
  - תחושה שהנושאים של ניהול קריירה ומגדר אינם במודעות והשיח הפיקודי אינו מוכוון לאזורים הללו. המצב שנוצר היה שנשים ניהלו בדרך כלל במעגלים אישיים את השיח והחשיבה שלהן בנוגע להתפתחותן או הישארותן בארגון, והגיעו לשיח עם המערכת והמפקדים כשהן כבר בשלות בהחלטותן.
- לאור תובנות אלה, הוחלט לבנות את תכנית **חשובות קדימה**, על מנת שהשיח בנושא ניהול קריירה יתקיים בין הקצינות למפקדים שלהן. לשם כך, היה צורך לערוך הכנה עם הדרג הפיקודי ולהטעין את המפקדים בתפיסות וכלים בנוגע לניהול קריירה לפקודים ובנוגע למגדר. זאת במקביל ליצירת תהליך עם הקצינות במסגרתו הן גיבשו את הזהות התעסוקתית שלהן וניהלו שיח משוכלל עם המפקדים שלהן.

## הנחות עבודה

התכנית נבנתה לפי מספר עקרונות מנחים. ראשית, הנושא המגדרי הוא באחריות הארגון ולא באחריות הנשים עצמן, על כן נדרש שינוי ברמת הארגון והמערכת, ולא בקרב הנשים. לכן בתכנית נכללו גם המפקדים והמפקדות של המשתתפות. שנית, ניהול קריירה הייתה התפיסה אשר הנחתה את העבודה - לפיה, התפתחות אישית-מקצועית מתרחשת בתוך התפקיד ובין תפקידים. לכן, השתתפו בתכנית גם מפקדים ישירים של המשתתפות (בדרג ראש מדור, רס"ן), האמונים על החניכה היומיומית שלהן ועל ההתפתחות והמשוב במהלך תפקידן הנוכחי. בנוסף, המפקדים

6 העלאת מודעות להיבטי מגדר בכלל וסדנאות ההכשרה למראיינים, הקפדה על נוכחות חונכות ומראיינות בשלבי המיון המקצועיים, מינוי קצינת איתור, תמהיל מאוזן מגדרית של מלש"בים ומלש"ביות בכנסים ובסדנאות.

7 במסגרת התהליך האסטרטגי בהובלת תחום פיתוח ארגוני והרמ"דיות מופו הנושאים המרכזיים להתערבות: איתור ומיון, נראות נשים, WORK LIFE HARMONY וניהול קריירה. כל צוות חשיבה הובל על ידי סא"לית, רס"ן וקצינת מדעי ההתנהגות. תוצרי הצוותים הוצגו לפורום האסטרטגי. צוות ניהול קריירה הובל על ידי סא"ל מרב בילינסקי, רס"ן אסתר נפתליס ורס"ן אורי סדן.





**מטרה - לשמר ולפתח מפקדות ביחידה**

באמצעות יצירת שיח פיקודי בין רת"חים, רמ"דים ורש"ציות בנושא ניהול קריירה ומגדר

CAREERint  
מרכז קריירה ופיתוח



16 קצינות מצטיינות מכלל היחידה, הרמ"דים והרת"חים שלהן

**ניהול קריירה**  
תהליך אישי למשתתפות, כלים ותפיסה למפקדים

**מגדר**  
מודעות ובחירה חשיפה למודלים ליווי הקצינות

**הבניית מנגנון**  
אקוסיסטם בין דרגי ליווי משא"ן 8200 ליווי מפקדים ע"י פא"ר

**חושבות קדימה**

**מחזור 3 יוצא לדרך**

אוקטובר 2021 - דצמבר 2021

**תרשים א' - פלייר קול קורא לתכנית**

העקיפים של המשתתפות (בדרג ראש ענף/תחום, סא"ל), הינם בעלי ראייה מערכתית ויכולת לבנות מסלול התפתחות בין תפקידי ולשמש כ'ספונסרים', המייצגים בשולחן קבלת החלטות. על מנת ליצור מחויבות ארגונית כלפי המשתתפות, גם מעבר לחילופי מפקדים, אישור רשימת המשתתפות נעשה בפורום האסטרטגי (מפקדי מרכזים) ומפקדי היחידה פגשו את המשתתפות והמשתתפים בכל מחזור.

לפי מודל הלמידה בעידן החדש, המכונה '10-20-70'<sup>8</sup>, 70% מהלמידה נוצרת מתוך התנסות בעבודה בפועל והתמודדות עם פתרון בעיות, 20% מקורה בסביבת העבודה באמצעות למידת עמיתים, שיתוף רעיונות והפרייה הדדית, ולבסוף 10% בלבד מהלמידה נרכשת במסגרת הדרכתית פורמלית כגון קורס ולומדות. כאמור, התכנית נבנתה תחת הרציונל של מודל 10-20-70. לפיו, למידה שמשפיעה לטובה על הביצועים מורכבת ברובה מהתנסות חווייתית, בחלקה מלמידה חברתית ולבסוף מלמידה פורמאלית.<sup>9</sup> כחלק מכך, המפגשים הקבוצתיים (הפורמליים) בתכנית לא היו עיקרה, אלא היוו תשתית לתהליך מאחר והטעינו את כלל המשתתפים והמשתתפות בתפיסות ובכלים הנדרשים כדי ליצור שינוי בשיח ובהתנהגות, ובפרט בנושאי ניהול קריירה ומגדר. המשך הלמידה וההתפתחות בתכנית התבסס על התנסויות וחניכה.

התכנית ביקשה ליצור מנגנון ולא רק הכשרה ולכן לאחר השלמת המפגשים הקבוצתיים כל משתתפת, המפקדים והמפקדות, קיבלו ליווי מקצין מדעי ההתנהגות במהלך השיחות, וכן חיבור לגורם מקצועי מתחום משאבי אנוש במטרה לספק תמונה מלאה יותר על הפרט גם בהיבטים

JENNINGS, C., & WARGNIER, J. (2010). EXPERIENTIAL LEARNING—A WAY TO DEVELOP AGILE MINDS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY?. *DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS: AN INTERNATIONAL JOURNAL* 8  
Weiss, C. (n.d.). 70-20-10 AND THE FUTURE OF WORK. ONE ON ONE WITH CHARLES JENNINGS. [HTTPS://TINYURL.COM/BD9HXDAK](https://tinyurl.com/BD9HXDAK) 9



### תרשים ב' - הרשת המלווה את המשתתפות בתכנית

משאביים. בסיום הוצג תהליך מובנה להמשך השיח בין הקצינה למפקדיה שכלל מספר שיחות. שיחות בין הקצינה והרמ"ד.ית, שיחות עם הרת"ח.ית, שיחות עם משא"ן ופא"ר. שיחות שמטרתן הקשבה לתהליך שעברה הקצינה ושיחות שמטרתן בניית תכנית פיתוח ומימושה וגם פגישות בקרה על תהליך הפיתוח.

השפעת התכנית תוכננה להיות רחבה יותר מתחומי המשתתפים עצמם. הכוונה הייתה ליצור תהליך המשפיע לא רק על הקצינה, אלא על סביבתה – המפקדים והמפקדות שלה, מה שיסייע בחילול השינוי והטמעתו יחד עמה. מעבר לכך, כל משתתפי התכנית (משתתפת, רמ"ד.ית, רת"ח.ית) הינם מפקדים ועל כן מוטת ההשפעה שלהם על הארגון רחבה יותר. אחת ההנחות הייתה שהמפקדים.ות יישמו את הכלים לניהול קריירה על פקודים ופקודות נוספים שלהם, גם מעבר למשתתפת בתכנית, ושהמודעות וההבנה המגדרית שיפתחו תשפיע על ארגונם באופן רחב. כדי להגדיל את הרשת החברתית של המשתתפות ולחשוף אותן למודלים נשיים באופן אישי יותר משיחות של נשים שהגיעו להרצות במפגשים הקבוצתיים, הוחלט לצוות כל משתתפת למפקדת בכירה יותר שצמחה מרקע מקצועי דומה.

### מטרות התכנית

מטרת התכנית הינה לשמר ולפתח קצינות ביחידה באמצעות יצירת שיח פיקודי בין רת"ח.ים.יות, רמ"דים.יות ורש"ציות בנושא ניהול קריירה ומגדר.

מטרות המשתתפות:

- פיתוח מודעות והקניית כלים לבריור צרכים והתנהלות בהקשרי ניהול קריירה.
- פיתוח מודעות והקניית כלים להתמודדות בהקשרי מגדר.
- הקניית כלים ליצירת דיאלוג מיטבי עם הארגון בהקשרי ניהול קריירה, בדגש על מפקדים: מטרות מפקדים:
- גיבוש תפיסת תפקיד ואחריות בנוגע לניהול קריירה לפקודים ומתן כלים לניהול התהליך.
- העמקה בהבנת אתגרי מגדר.

## מהלך התכנית

התכנית כללה חמישה מפגשים קבוצתיים בחלוקה לשלוש קבוצות: המשתתפות, מפקדיהן בדרג רס"ן ומפקדיהן בדרג סא"ל. כלל המפגשים נבנו סביב שני צירים – ציר ניהול קריירה וציר מגדר. במסגרת הציר המגדרי נערכו מפגשים עם מודלים נשיים (מפקדות מדרגים שונים ביחידה ובצבא ומנהלות מהאזרחות), והתקיימו סדנאות מגדר על הטיות מגדריות דור שני. ציר ניהול הקריירה עבור המשתתפות כלל תהליך של ייעוץ תעסוקתי קבוצתי, ועבור המפקדים סדנאות וכלים לניהול קריירה של פקודים.

מפגשי המפקדים כללו חשיפה לנקודת המבט הנשית בארגון מדרגים שונים (מפקדות בכירות, דרג ביניים וזוטרות, חומרים כתובים על חוויה נשים בארגון מנקודות מבט שונות), למידה על תהליכי גיוון מגדרי בארגונים אחרים, סדנא להעלאת מודעות להטיות מגדר דור שני וכלים ליצירת שוויון מגדרי. באשר לניהול קריירה, קבוצת הרס"נים עברה תהליך של ניהול קריירה אישי על מנת להתנסות בכלים ובחוויה, ושני דרגי המפקדים עברו סדנאות לניהול קריירה לפקודים. המפגש האחרון הציע כלים וסימולציה לניהול שיחת פיתוח וניהול קריירה בליווי קציני. ות מדעי ההתנהגות שהמשיכו ללוות אותם גם באופן פרטני, וכך בעצם בוצעה "העברת מקל" מהפלטפורמה הקבוצתית לתהליכים האישיים.

בהיבט המגדר המפגשים עסקו בחשיפה למודלים נשיים שונים – מפקדות בכירות, מפקדות בדרג ביניים, בוגרות של התכנית, מנהלות מהאזרחות, חומרים כתובים החושפים חוויות נשיות וסדנא ללימוד הטיות מגדר דור שני. בהיבט ניהול הקריירה המפגשים נערכו במסגרת תהליך של ייעוץ תעסוקתי קבוצתי שארך ארבע פגישות. כל מפגש התמקד בסוגיות ושאלות תעסוקתיות שמטרתן גיבוש הזהות התעסוקתית – ציפיות ושיאפיות; העמקה בכישורים; ערכים ונטיות תעסוקתיות; בניית הנרטיב האישי של כל אחת – הסבר על הגישה הנרטיבית, תרגילי התבוננות ורפלקציה ברמה האישית; קבלת משוב מהסביבה – דרך תרגילים כגון עצמי מיטבי (המבקש לאסוף משוב ממכרים שונים) והן במסגרת תהליך העבודה בקבוצה ממשותפת אחרות, מנטוריות והמפקדים והמפקדות. בנוסף, התכנית הציעה למשתתפות כלים למיפוי רשתי, מיפוי משאבים ומיתוג עצמי. כל אלה לטובת יצירת מפת קריירה אידיאלית ומפת דרכים למימושה, דרך ציון השלבים השונים, השותפים הנדרשים ואבני הדרך הדרושות. לבסוף, קבלת כלים והכנה לשיח עם המפקדים לשיתוף התבוננות והצרכים מהתכנית.

## תמות מגדריות מתהליך הייעוץ התעסוקתי

תהליך הייעוץ התעסוקתי הקבוצתי בתוכנית חושבות קדימה נעשה בהקשר מגדרי - הן מבחינת הרכב הקבוצה (קבוצה הכוללת נשים בלבד) והן מבחינת התכנים - ונועד לסייע למשתתפות בגיבוש הזהות התעסוקתית, בתוך יצירת אינטגרציה בין חלקי הזהות השונים, כגון זהות מנהיגותית ונשית. השיח על הזהות האישית של כל אחת מהקצינות בשילוב עם העיסוק המגדרי, הציף תמות מגדריות רבות שהעסיקו את המשתתפות.

### נשי או אישי

במהלך המפגשים התגבשה והתפתחה זהות המשתתפות אשר כללה בתוכה את זו התעסוקתית ואת זו המגדרית. תהליך זה בשילוב העלאת המודעות לסוגיות המגדר הובילו לזהות רבות בקרב המשתתפות ועלו שאלות אודות מקור המאפיינים האישיים של כל אחת: האם מדובר במאפיין ייחודי אישי או שזהו מאפיין מגדרי נשי?

*"אין כלי שיכול לעזור לי לפרש האם זה נובע ממגדר או מאופי".*

משהתבססה ההבנה שיש בין חברות הקבוצה מכנה משותף שנוגע למאפיינים מגדריים, עלתה הסוגייה האם על נשים לעמוד בציפיות הסטראוטיפיות החברתיות או להיות אותנטיות ולעמוד על שלהן גם במחיר של 'עונש' בשל הפרת הנורמות.

*"המפקד שלח מישהו לדבר איתי 'כי את אישה, יותר קל לדבר איתך, את יותר אכפתית' - האם זה שלי, או תוצאה של מגדר? האם ללכת עם הציפיות 'ולשחק' איתן או דווקא לנסות ולשבור ציפיות ותקרות זכוכית?". "אני יודעת לעשות בלי להתפרץ ולפגוע, אבל אנשים חושבים שזה לא טוב. אני צריכה להציג בדרך שונה שתיתפס בצורה חיובית בעיני מפקדים. דרושה עבודה עצמית"*

בדברי המשתתפות ניכר הרצון לראות את העוצמות של מנהיגות נשית ואת היתרונות במאפיינים נשיים. עם זאת, כאשר הן התבוננו על מודלים שונים סביבן הן הרגישו כי נשים חשו צורך לטשטש את המאפיינים הייחודיים להן. היו שהעידו כי הן מזדהות עם הרצון להיטמע בחברה, הגברית ברובה, ולא להדגיש מאפיינים שונים וייחודיים.

*"יש בנות שרוצות להתקדם אבל מרגישות שצריכות למחוק זהות ומתרחקות מזה". "נשים שיש להן תכונות נשיות לכאורה - אינטליגנציה רגשית ואמפתיה מרגישות צורך להתנצל על הדברים האלה. זה מבאס, אני רואה מישהי שהגיעה לתקרה ושברה אותה ורציתי לשמוע - אתן נשים, יש מקומות שתרגישו שוני, זה בסדר, תאמינו בעצמכן".*

המודעות להטיות מגדריות ולמוסר כפול מאפשרת לנשים להתבונן ולזהות הטיות המופנמות בקרבן והתנהגות אי-שוויונית הנקטת לאורן. יש בכך כדי לתרום לאבחון הפערים ולהשפיע בגיבוש ומימוש תוכנית התערבות ונקיטת צעדים יום-יומיים בשגרה.<sup>10</sup> לכן, ביקשה התוכנית לייצר אינטגרציה בין חלקי הזהות של המשתתפות (מנהיגות ונשיות) ולחזק את תחושת המסוגלות והאקטיביות לשנות ולהשפיע.

## נשי או בין-אישי

בתהליך הקבוצתי, כחלק מן ההתבוננות הפנימית והעבודה על הזהות התעסוקתית, עלה כי מרבית המשתתפות תופסות עצמן כחזקות בכל הקשור לפן הבין-אישי, שהן מעריכות כפחות נחשב.

"כשניתחנו את תרגיל עצמי מיטבי היו משובים שקיבלתי שהפתיעו אותי כי אני תפסתי את הדברים הללו כאוטוריים ולא משמעותיים. בניתוח מעמיק יותר אלה בדיוק המיומנויות הרכות". "זאת נקודה מעניינת, הדברים שאנחנו טובות ולא מעניינים אותנו – זה לא בהכרח לא מעניין אותנו, לפעמים זה פשוט בא לנו טבעי - אכפתיות ועבודה עם אנשים. זה חשוב אבל זה משהו שברור שהוא יקרה אז זה לא מעניין".

לעומת זאת, מרביתן העידו כי היו רוצות להשתפר בהיבטים מעשיים (כגון קבלת החלטות וניהול משא ומתן) ואף הגדירו אותם כנקודת חולשה, למרות היותן מפקדות ומנהלות אשר בשגרה מקבלות החלטות באופן שוטף.

"יש דברים שאני טובה בהם ומזלזלת כי כל הסביבה טובה בזה, כמו כישורים בין-אישיים. לכן אני שמה יותר דגש על כישורים פרקטיים".

עוד עלה, כי אף שעברו תהליכי איתור, מיון וקבלה על סמך נתונים אישיים גבוהים, המעידים גם על רמה קוגניטיבית גבוהה, הן לא תפסו את ההיבט הקוגניטיבי כחוזקה שלהן. זאת בהתאמה לממצאים בספרות בדבר הנטייה הנשית להמעיט בערך של המיומנויות, היכולות והביצועים שלהן, לעומת גברים.<sup>11</sup>

לשם כך, נשזרו בתוכנית ההכשרה תכנים מגדריים – חשיפה למודלים של פיקוד או ניהול נשי בדרגים שונים, שיתוף דילמות ותובנות, הצגת מידע תיאורטי ומתן כלים להתמודדות יחד, בסביבה מכילה וחיובית, עם אתגור הנחות יסוד בנוגע להפחתת יכולותיהן בתחומים אלה וחיוזוק תחושת המסוגלות העצמית שלהן במגוון כישורים.

ELY, R. J., IBARRA, H., & KOLB, D. M. (2011). TAKING GENDER INTO ACCOUNT: THEORY AND DESIGN FOR WOMEN'S LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS. *ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING & EDUCATION*, 10(3), 474-493

11 לפירוט ראו – סנדברג, ש' (2013). לפרוץ קדימה, נשים, קריירה והרצון להנהיג. מטר: הוצאה לאור.

## תחושת ערך אישית או נשית?

בספרות ניתן למצוא שלל חסמים פנימיים ונטייה לטשטוש הישגים בקרב נשים.<sup>12</sup> בתהליך, בדומה למתואר בספרה של סנדברג, עלו בקבוצה תמות של צמצום, התנצלויות על הצלחות ועל חוזקות, צורך להתמקד בתחומי עניין הנחשבים בעלי ערך גבוה יותר וקושי לבטא צרכים ולנהל משא ומתן על הדברים שחשובים להן.

"יש לי נטייה לראות איפה אני פחות מצליחה, להעביר ביקורת על עצמי, למרות שיש לי ידע מקצועי ואני שולטת בחומר"; "אחת התכונות שהכי מרגילים בנות זאת צניעות, וזה לא פרקטי"; "להגיד במה אני חזקה זה מתנשא"; "אני לא מאמינה למחמאות". "כמה קל לנו לדבר על חיילים ועל התפקיד הפיקודי שלנו וכמה קשה זה לעשות את זה על עצמנו".

במסגרת התוכנית, גם מפקדי המשתתפות נחשפו לתכנים שנועדו להגביר מודעות מגדרית, כדי שיוכלו לאמץ משקפיים מגדריות ולעזור בשינוי הסביבה של המשתתפות, דרך שינוי ציפיות ומודעות לחסמים ולהטיות מגדריות. למעשה, השינוי שעברו המשתתפות עם הסביבה הקרובה להן הוא מסדר גבוה יותר, וכך הוא מאיץ את תהליך הלמידה בקרב הפרט ובקרב הארגון.

"בשיחת המשוב המפקד שאל אותי על רגעים בהם אני גאה ורגעים בהם אני פחות גאה, מה החוזקות והחולשות שלי. הדגשתי שאני טובה עם אנשים. המפקד אמר - 'כשאני חושב על זה עכשיו - אף אחת מהנשים שתחתי לא העיזה להגיד שהיא מקצועית. ההכשרה בתכנית פתחה לי את הראש. אני רגיל לשמוע מגברים בתפקידי ראש צוות על מקצועיות, וקידום משימות אבל מנשים ראשות צוות אני לא שומע את התיאורים האלה, וזה לא שאלה".

## השפעות התכנית

### ברמת המשתתפות

בסיום התהליך, נראה היה שלאחר העלאה למודעות של הטיות מגדר דור שני רוב המשתתפות התבוננו על נטיות מגדריות שונות שאימצו - בין אם זו הנטייה להקטין עצמן, להתנצל, לאמץ דפוסיים גבריים או להוביל באמצעות תכונות רכות, ובחרו מה לחבק וממה להפריד. התכנית סייעה למשתתפות להתבונן פנימה, להבין מה חשוב להן ולא לפעול מכוח האינרציה, לקבל את הלגיטימציה לרצונות ולצרכים, לחזק את תחושת המסוגלות ואת הכלים לבטא מה חשוב להן בקול. התהליך העניק למרביתן תחושה של כוח ואומץ, סייע בחידוד הזהות שלהן על חלקיהן התעסוקתיים והמגדריים, הקנה תחושת נרמול של החוויות וכן תרם ליכולת שלהן להשפיע על עצמן ולחוש מסוגלות ביכולת להשפיע על סביבתן.

"התוכנית חידדה לי במה אני טובה, מה מתאים לי, איך לקבל החלטה, לשים את עצמי במרכז. להאמין ולהיות בטוחה מספיק, לא להתנצל על היכולות שלי, ולדבר על הדברים"; "היו לי כיוונים מה חשוב לי ומה אני רוצה, אף פעם לא אמרתי בקול ותמיד חיכיתי לאשרור. דרך התוכנית הבנתי את הערכים הצרכים והרצונות, זה ממש עשה לי שכל וכך אני נתתי לעצמי את האישור";

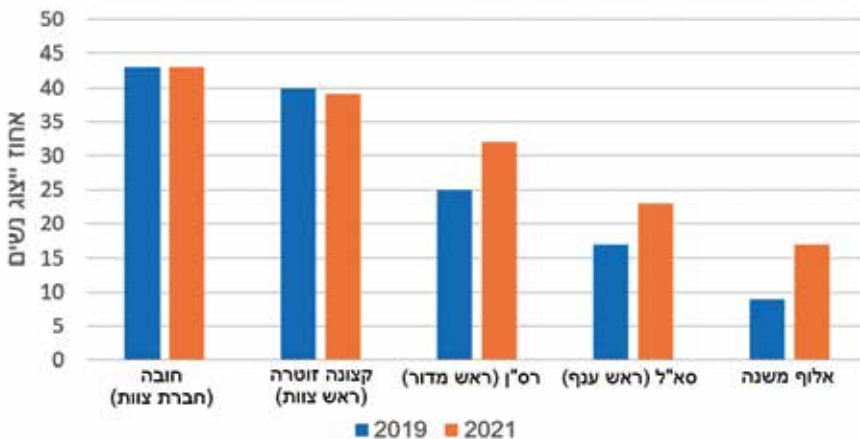
"חשבתי שאני לא כמו הנשים, אין לי את כל הסינדרומים האלה, חשבתי שניצחתי את זה כי למדתי הנדסה ואין שם הרבה נשים. אבל משהו חשוב שלמדתי הוא שזה לא נכון, שזה קיים אצלי, וגם המודעות שלי לדבר הזה היא חשובה. בהתחלה זה ביאס אותי קצת, אבל אחרי זה הבנתי שזה חשוב, להבין שאני מתמודדת עם אותם הקשיים למרות שנראה שלא. בדיעבד זה עזר. אפילו רק להיות מודעת לזה שזה קיים אצלי גורם לי להתעלות, לגלות אומץ";

"אני יכולה לשנות ואני לא לבד."

## ברמת הארגון

התוכנית ביקשה להשפיע על ייצוג הנשים בדרגי הביניים (דרג הרס"ן) בטווח הקצר ועל קצונה בכירה בטווח הארוך. ניתוח נתוני ייצוג נשים ביחידה משנת 2019 (מועד התנעת התוכנית וזיהוי הפער) עד סוף שנת 2021 (לאחר שלושה מחזורים ושנתיים של יישום תכנית עבודה בנושא מגדר ברמת היחידה),<sup>13</sup> מעיד כי הפער בייצוג נשים בין דרג הקצונה הזוטרה (ראש צוות) לדרג הביניים (ראש מדור) הצטמצם בחצי (מ-15% הבדל ל-7%), כך שאחוז הרס"ניות ביחידה עלה. נוסף על כך, כתוצאה מעיסוק נרחב בתחום המגדר אשר תכנית חושבות קדימה היא חלק ממנו, עלה ייצוג הנשים בדרגים בכירים יותר (סגן אלוף ואלוף משנה) ביחידה.

### תרשים ג': אחוז ייצוג נשים לפי דרג בפילוח לפי שנים



13 ראו תרשים א'.

## **אג'נדה מגדרית - פורום אסטרטגי, יחידה 8200 (2019)**

במהלך השנה החולפת פעלו ביחידה כמה קבוצות של נשים מפקדות אשר העלו על סדר היום את העיסוק בנושא המגדרי. הן סייעו להבין לעומק את חשיבות הנושא, למפות את הפערים ולהצביע על כיווני פעולה, והניחו את התשתית לקידום הנושא לפתחו של הפורום האסטרטגי.

8200 כיחידה שואפת למצוינות וליצירת ארגון בריא ומתקדם. מפקדת היחידה מזהה כי בשירות נשים בארגון ישנו פוטנציאל אדיר ובלתי ממומש לתפקוד היחידה וליכולתה להעצים ולהשביח את תוצריה ואת אופן עמידתה ביעדיה.

**אנו פועלים מתוך אמונה שאין מניעה כי נשים יתפתחו ויתקדמו בארגון בכלל הדרגים באופן המייצג את מספרן באוכלוסייה.**

לנו כמפקדים בארגון בכל הדרגים יש תפקיד ואחריות לייצר מודעות והעלאה לסדר היום הארגוני של נושא המגדר. אנחנו יוצאים מנקודת הנחה כי שינוי אינו באחריותן של הנשים בארגון אלא באחריותו של הארגון ככולל ואנחנו בתוכו כפורום מנהל. ברור כי כדי להגיע להישג זה עלינו לבצע שינוי בנקודת העבודה בהיבט המגדרי. לאור זאת הוחלט על יצירת מצפן ארגוני מגדרי.

**8200 תהיה יחידה פורצת דרך ביצירת מנהיגות נשית מובילה.**

**תפעל באופן שמאפשר הזדמנויות שוות ומיצוי פוטנציאל לנשים ולגברים כאחד,**

**ותקבל החלטות בתוך בחינת השפעותיהן מבחינה מגדרית:**

- יצירת ייצוג הולם את מספר הנשים באוכלוסייה בכל דרגי הפיקוד ובמיוחד בדרגי הביניים והדרגים הבכירים.
- יצירת שינוי אמיתי באיכות חיי העבודה, במקום, במעמד ובכבוד של נשים בארגון וביחס אליהן.
- הפיכת השיקול המגדרי לשיקול טבעי, נורמלי ואינהרנטי ובעל חשיבות בתהליכי קבלת החלטות של המפקד והפרט.
- מיצוי הפוטנציאל האדיר של נשים בארגון לשם השבחה והעצמה של התפוקה הארגונית.

## **סיכום**

מאמר זה הציג את ההקשר ליצירת תכנית חושבות קדימה – מגמות בעולם העבודה ובאמ"ן המדגישות את הצורך בניהול קריירה, לפרט ולארגון, ואג'נדה יחידתית ואמ"נית לקידום נושא המגדר. המאמר הציג התכנית ואת התמות שעלו במסגרת התוכנית. אלה נוגעות לסוגיית הזהות של המשתתפות המגלמת בתוכה היבטים שונים – מנהיגות, נשיות, משפחתיות, תעסוקתיות.



התוכנית ביקשה לייצר אינטגרציה בין חלקי הזהות במטרה לבנות למשתתפות חוסן, מסוגלות עצמית ותחושת השפעה ובחירה, וכך להעלות את סיכויי הקידום שלהן וליצור איזון מגדרי טוב יותר בדרג הביניים של הפיקוד ביחידה.

התוכנית מנסה להטמיע תפיסות וכלים לניהול קריירה לפקודים ותפיסות פיתוח אישיות בקרב מנהלים בארגון. בחרנו להתמקד באוכלוסיית הקצינות הצעירות בשלב הראשון כמענה "בוטיקי" ייחודי לפני הטמעת הכלים באופן רחב יותר, לאור האג'נדה המגדרית. אף שהתוכנית הייתה אקסקלוסיבית ובכל מחזור השתתפו 51-71 משתתפות, למעשה מספר המשתתפים היה פי שלושה כי כל תכנית כללה שלוש קבוצות (משתתפות בדרג זוט, מפקדים ישירים (דרג רס"ן) ומפקדים עקיפים (דרג סא"ל)).

בסך הכול כללו שלושת מחזורי התוכנית כ-130 מפקדים ומפקדות מדרגים שונים בארגון אשר קיבלו כלים ועברו תהליך לגיבוש תפיסה בנוגע למגדר, לפיתוח אנשים, לניהול קריירה ולשילוב ביניהם. המשקפיים המגדריים שהרכיבו המפקדים השפיעו על תהליכים נוספים בהובלתם (כגון תהליכי

איתור, הכשרה, התערבויות פיקודיות, שיחות ופעילויות בנושא מגדר, תהליכי קבלת החלטות) והכלים לניהול קריירה לפקודים יושמו עבור אוכלוסיות נוספות (פקודים נוספים של המפקדים, וגם בני משפחה וחברים). וכך, מעבר להשפעה הישירה של התוכנית על אותם 130 מפקדים, ההשפעה על הארגון הייתה רחבה יותר. נוסף על כך כללה התוכנית שותפים נוספים – המנטוריות של המשתתפות, וכן תחומי משאבי אנוש (משא"ן) ופיתוח ארגוני (פא"ר) שגם הם הפכו שגרירים של התוכנית והמסרים שלה בארגון.

**תוכנית "חושבות קדימה"  
מנסה להטמיע תפיסות  
וכלים לניהול קריירה  
לפקודים ותפיסות  
פיתוח אישיות בקרב  
מנהלים בארגון. בחרנו  
להתמקד באוכלוסיית  
הקצינות הצעירות  
בשלב הראשון כמענה  
ייחודי לפני הטמעת  
הכלים באופן רחב  
יותר, לאור האג'נדה  
המגדרית.**

# הנני כאן! תוכנית מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן<sup>1</sup>

סא"ל שרית שפירא ורס"ן תמר ניסנבוים<sup>2</sup>

## מבוא

אמ"ן הוא ארגון שנודע במצוינות שבו ובהישגיו מרחיקי הלכת ברמה הלאומית. האמל"ח של אמ"ן הוא האנשים האיכותיים וברוכי הכישרונות שנכנסים אליו מתוקף חוק שירות ביטחון. בשילוב עם תרבות שמאופיינת בחדשנות, נביעה ויצירה, הארגון מגיע להישגים פורצי דרך. תהליכי המיון לחיל מפעילים מבחני סינון קפדניים ומשוכללים, בסופם נכנסים לארגון בוגרי כיתות י"ב, בנים ובנות, המתבלטים ביכולות קוגניטיביות וכישרונות רבים.

**למרות נקודת הפתיחה  
המבטיחה מבחינה  
מגדרית בשער הכניסה,  
מעקב אחר אחוז הנשים  
בארגון לאורך השירות  
מגלה כי בחלוף השנים,  
עם העלייה בדרגה,  
מתרחשת ירידה דרסטית  
ושיטתית בנוכחות הנשית.  
בקרב הקצונה הבכירה  
היעדר הנשים בולט  
במיוחד.**

פילוח מגדרי של שער הכניסה לאמ"ן מראה כי כמחצית מהנכנסים לארגון הן נשים, בדגש על תחומי המודיעין והטכנו-מודיעין.<sup>3</sup> אחוזים אלה משקפים, בין היתר, את זהותו של הארגון ככזה שלא נשען על יכולות פיזיות או על סכנת שירות הכרוכה בפוטנציאל נפילה בשטח האויב, בניגוד לליבה הלוחמת של צה"ל.

למרות נקודת הפתיחה המבטיחה מבחינה מגדרית בשער הכניסה, מעקב אחר אחוז הנשים בארגון לאורך השירות מגלה כי בחלוף השנים, עם העלייה בדרגה, מתרחשת ירידה דרסטית ושיטתית בנוכחות הנשית. בקרב הקצונה

הבכירה היעדר הנשים בולט במיוחד<sup>4</sup> ומדגיש את חוסר הפרופורציה הקיצוני ביחס לפוטנציאל הנשי הגדול בתחילת הדרך – מכ-60% נשים בשער הכניסה, ועד לאחוזים בודדים בדרגת אל"ם וכ-16% בדרגת סא"ל.

**אז מה קורה לנשים ולמפקדות באמ"ן לאורך השנים? מדוע אינן נשארות? האם הארגון מצר**

1 ברצוננו להודות מעומק הלב לקמנה"ת, תא"ל אבי קינן, שבנחישות ויצאת דופן, ברגישות גדולה ובשיטתיות מעוררת התפעלות מוביל את עבודת המטה העוסקת בשינוי המגדרי באמ"ן מתוך אמונה פנימית כי לנו האחריות והיכולת להשפיע על המציאות ולהפוך אותה לטובה יותר. תודה נוספת נתונה לאל"ם (מיל) רות שוהם, על ההשראה, נטיעת תחושת המסוגלות, ועל השותפות בהובלת התוכנית. כמו כן נודה לצוותי המפקדים וקציני מד"ה השונים שליוו את תהליך החשיבה וההנבטה של התוכנית, ומלווים כיום את יישומה בפועל.

2 סא"ל שרית שפירא היא רע"ן מד"ה באמ"ן, רס"ן תמר ניסנבוים היא רת"ח פא"ר (פיתוח ארגוני) בענף מד"ה אמ"ן.

3 מאמר זה לא יעסוק בעולם הלוחמה באמ"ן.

4 בעבודה מקיפה בנושא שנעשתה בענף מד"ה אמ"ן ב-2015 זוהתה דרגת סא"ל כ"תקרת הזכוכית" של נשים באמ"ן. וראו מבט מגדרי: נשים בקצונות הקבע באמ"ן – תמונת מצב והמלצות לשינוי" מאת רס"ן (מיל) לימור פומרנץ-זורין, לשעבר רת"ח מחקר בענף מד"ה אמ"ן.

את צעדיהן? האם קיימות סיבות נוספות שתורמות למציאות זו? שאלות אלו ואחרות מעסיקות את אמ"ן בשנים האחרונות.

לאורך השנים, נעשו כמה ניסיונות להתמודד עם סוגיית הפער המגדרי, בהצלחה מוגבלת. הסיבות לכך רבות: בין היתר, לא גובשה אג'נדה חילית והארגון לא שם את הסוגיה בראש סדר היום על ידי הקדשת משאבים וקשב כדי לפצח אותה בשיטתיות. נוסף על כך בלטו התנגדויות וחסמים לשינוי, שמקורם בהיותו של אמ"ן ארגון משימתי מאוד, עם חלקים שפועלים בקצב ובסטנדרט מבצעי גבוה. חלקים אלה בארגון מאופיינים בדרישה לטוטליות וזמינות מתמדת שהיא אתגר משמעותי לגברים ונשים גם יחד. באופן מסורתי תפקידים באזורים אלה, שמוגדרים פעמים רבות כתפקידי ליבה, אוישו על ידי גברים ומנעו מנשים, שנתפסו ככאלה שלא יוכלו לשלב תפקיד תובעני עם חיי משפחה.<sup>5</sup> עם חלוף השנים תפקידים אלה מתחילים להיפתח לנשים, אך התהליך איטי והדרגתי ומחייב שבירת פרדיגמות ארגוניות ותיקות של זהות ומסוגלות.

מאמר זה נכתב לאורו של תהליך ארגוני שאפתני ורחב היקף בהיבטי המגדר באמ"ן שהחל בפברואר 2020. ראשיתו של תהליך זה באבחון תמונת המצב המגדרית בחיל, וברתימה משמעותית של הפורום המוביל את החיל. במאמר נתאר את התוכנית החילית שנועדה לטפל בסוגיה המגדרית ברמה המערכתית, בתוך הצגת המענים השונים בהתאם למסלול התפתחות משרתת הקבע בארגון. למאמר שתי מטרות מרכזיות: האחת, לתאר את עולם הבעיה דרך מתן קול לנשים בארגון בסיפור החוויה שלהן מהשירות באמ"ן. השנייה, לתאר את מרחב הפתרון ברמה המערכתית לטובת מיצוי ההון הנשי בארגון.

## פרק א': רקע - פערים מגדריים בעולם העבודה, בצה"ל ובאמ"ן

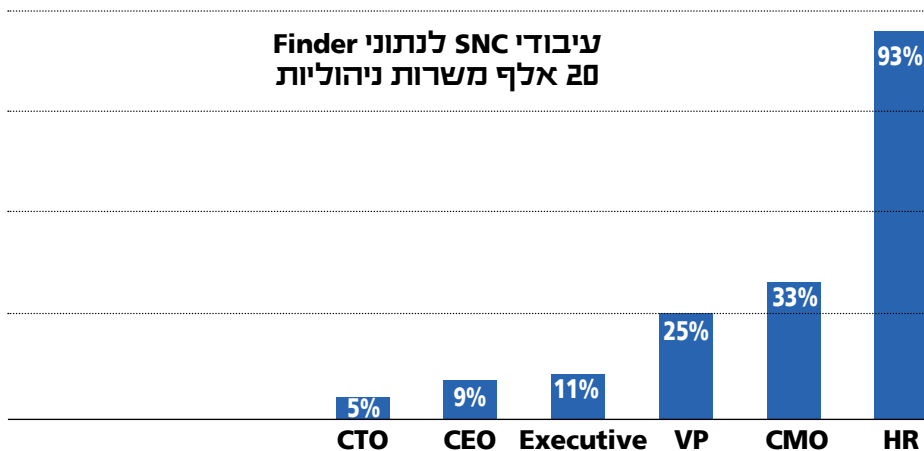
בבואנו להתבונן על השתלבותן של נשים בעולם העבודה המודרני, אנו מזהים שני סוגים של פערים מובנים במקומות עבודה שונים:

1. **סגרגציה אנכית** – מתארת מצב שבו בתחום מקצועי מסוים, נשים נושאות בתפקידים הזוטרים יותר והרווחיים פחות, ואילו הגברים נמצאים בראש הפירמידה.
2. **סגרגציה אופקית** – מתארת מצב שבו נוצרים מקצועות "נשיים" המכילים רוב של נשים, והם רווחיים פחות ובעלי מוניטין פחות יוקרתי ממקצועות "גבריים" בעלי רוב גברי.<sup>6</sup> תופעות אלו קיימות לאורכו ולרוחבו של עולם העבודה בישראל ובעולם, בדרגות חומרה שונות. במקרים רבים הסגרגציות משתלבות, וכך הסגרגציה האופקית מציבה את הנשים בתפקידים בארגון שמהם קשה יותר להתקדם אנכית (כמו לדוגמה, רקע הלחימה ההכרחי לתפקידים בכירים רבים בצבא). תופעות אלו הן סימפטומים של עולם שנוהל במשך אלפי שנים, ובמקומות רבים עדיין מנוהל, על ידי גברים.

5 פומרנץ-זורין, ל. (2015). מבט מגדרי: נשים בקצוות הקבע באמ"ן – תמונת מצב והמלצות לשינוי. תחום מחקר, ענף מד"ה אמ"ן. וכן תוקפו הדברים בעבודה הנרחבת שפירא, 2020 כפי שיפורט בהמשך.

6 ראו לדוגמה: קלינגביל, ס. (5 מרץ, 2020). מעמד הצווארון הורוד: הנשים בישראל נמצאות בכלא תעסוקתי. THEMARKER. [HTTPS://TINYURL.COM/49D9VVTW](https://tinyurl.com/49d9vvtw)

דוח "הון אנושי בתעשיית ההייטק" של הרשות לחדשנות לשנת 2020<sup>7</sup> מלמד שבתעשיית ההייטק בישראל הנשים הן פחות משליש מכוח העבודה (28%, ירידה של אחוז משנת 2019, המיוחסת להשפעות הקורונה).<sup>8</sup> נוסף על כך, הדוח מציג את התפלגות הנשים בין תפקידי מפתח שונים בתעשייה. כפי שאפשר לראות בגרף המצורף, הנוכחות הנשית בארגונים הולכת ועולה ככל שמתרחקים מאזורי הטכנולוגיה – מאזורי הליבה של אותה תעשייה. הנוכחות הנשית הגבוהה והדומיננטית (93%) היא בתפקידי ניהול באזורי ה־HR, אך רק 5% ממנהלי הטכנולוגיה (CTO) בחברות השונות הם נשים.<sup>9</sup>



### גרף 1: נשים בתפקידי מפתח בתעשיית ההייטק<sup>10</sup>

נתונים עדכניים לשנת 2020 מתוך אמ"ן, מצביעים על תופעה דומה.<sup>11</sup> אחוז הנשים הגבוה ביותר הוא באזור תומכי הלחימה והמטה המעטפתיים. הפרופסיה המודיעינית מכילה את אחוז הנשים השני בגודלו, ואילו באזורי הטכנולוגיה והסייבר האחוז יורד ביותר מ־50 אחוז בהשוואה לתפקידים המודיעיניים, ונשים קצינות בתחומים אלה הן כחמישית מכוח העבודה. בעוד הנתונים על נוכחות הנשים במגזרי התעסוקה השונים באמ"ן מצביעים על סוג של "סגרגציה אופקית", שבה נשים מודרות או מדירות את רגליהן מליבת הטכנולוגיה והסייבר לטובת המודיעין והמעטפת (בדגש על המעטפת המשא"נית), הטבלה להלן מעידה גם על תופעה של סגרגציה אנכית, כאשר היא מציגה לנו את הצניחה באחוז הנשים ככל שעולים בדרגות. אחוז הנשים בדרגת הסגן דומה לנתונים בשער הכניסה לארגון, אך כבר במעבר מהסגן לסרן אפשר לראות צניחה משמעותית (שמופיעה בתומכי לחימה במעבר מהסרן לרס"ן). כך שבפועל, גם

7 הרשות לחדשנות. (2020). דוח הון אנושי בתעשיית ההייטק 2020 <https://bit.ly/3wmg7d>

8 דו"ח ייצוג נשים במגזר הציבורי של הכנסת (2019), מצביע על אחוז דומה – 33% - של נשים בתפקידים טכנולוגיים בכלל הצבא בשנת 2019: <https://tinyurl.com/ys86zcse>

9 שם.

10 הרשות לחדשנות. (2020). דוח הון אנושי בתעשיית ההייטק 2020 <https://bit.ly/3wmg7d>

11 ראו טבלה 1.

בתחומי עשייה בעלי דומיננטיות נשית בדרגות זוטרות – דרג הביניים ובמיוחד הפיקוד הבכיר יהיו מורכבים ברובם (לעיתים המוחלט) מגברים.

אל"ם	סא"ל	רס"ן	סרן	סגן	
25%	7%	16%	12%	22%	סייבר
0	5%	16%	16%	23%	טכנולוגי
0	20%	30%	34%	47%	מודיעיני
25%	46%	60%	73%	76%	תומכ"ל

### טבלה 1: אחוז הנשים הקצינות באמ"ן מתוך כלל אוכלוסיית הקצינים (2020)

בהשוואה פנים-צה"לית (עדכנית לשנת 2019), בין אחוז הנשים באמ"ן בדרגות קצונת הקבע לאחוז הנשים בכלל הצבא ולנשים בחיל האוויר ובחיל התקשוב,<sup>12</sup> אפשר לראות שאף שאחוז הקצינות באמ"ן בדרגת הסגן הוא 42% (ירידה מסוימת משער הכניסה שכאמור כמעט שוויוני, ואף נוטה לכיוון הנשים), כבר במעבר מדרגת הסגן לדרגת הסרן האחוז צונח לממוצע הצה"לי, ובמעלה הדרגות אפשר לראות את דוגמת חיל התקשוב, שם למרות אחוז נמוך יותר של קצינות בדרגת סגן, כבר בדרגת הרס"ן ישנו אחוז נשים גבוה יותר מהנתון באמ"ן, מגמה הנמשכת עד דרגת האל"ם.

### טבלה 2: קצינות בצה"ל בין סגן לאל"ם (2019)

אמ"ן	חה"א	תקשוב	כללי	
7%	8%	12%	8%	
16%	9%	29%	16%	
27%	18%	39%	27%	
26%	21%	27%	27%	
42%	34%	35%	37%	

12 ראו טבלה 2.

אם כן, נוכל לסכם ולומר כי באמ"ן חוזרים על עצמם דפוסים של שימור וקידום נשים שאינם מייצגים את הפוטנציאל הגלום במספר הנשים הגדול הנכנס בשעריו, עם נתוני איכות גבוהים כמקובל באמ"ן.

## פרק ב': תוכנית עבודה מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן

בשנים האחרונות ארגונים ציבוריים ועסקיים רבים מאמצים לעצמם אסטרטגיה הכוללת עיסוק במגוון (Diversity) האנשים העובדים בארגון, ובתוך כך, עיסוק במגדר, הרחבת מספר הנשים העובדות ויצירת אופק התפתחות לתפקידים בכירים בארגון. **המוטיבציות לעסוק בגיוון והכלה** ובמגדר באופן ספציפי, הן רבות. לדוגמה, הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה<sup>13</sup> מונה את יתרונות הגישה עבור ארגונים עסקיים:

1. **הובלה בתוצאות העסקיות** – מחקרים רבים מראים כי גיוון רב יותר באוכלוסיית חברה מסוימת מוביל לתוצאות עסקיות טובות יותר.<sup>14</sup>
  2. **העסקה של הטובים ביותר בכל חלקי האוכלוסייה** – מתוך הנחה שהצטיינות קיימת בכל מגדר ומגזר, כשאנחנו מונעים מעצמנו נוכחות של מגדר או מגזר מסוים, אנחנו בהכרח מחמיצים את המצטיינים שבתוכו, ומקדמים במקומם בינוניים מהמגזרים ה"מקובלים" יותר.
  3. **קידום יעילות ויצירתיות** – הנובעות מהרקעים המגוונים ומעולמות הידע השונים של אוכלוסיות שונות. צוותים הטרוגניים פותרים בעיות מיותר זוויות פוטנציאליות.
  4. **פנייה לפלח רחב ומתרחב של האוכלוסייה** – מתוך הבנה שאוכלוסיות כמו חרדים וערבים גדלות משמעותית, ומתוך הבנה שהאוכלוסייה הנשית היא כבר עכשיו חצי אם לא רוב האוכלוסייה, עולה כי אם לא נמצה את האוכלוסיות הללו, נסתמך על מאגר מצומצם ביותר של כוח אדם.
  5. **יישום הקוד האתי והערכי של החברה** – סולידריות, שוויון הזדמנויות, קידום מבוסס הצלחה ואיכות, ולא שייכות סוציו-אקונומית או אחרת.
  6. **לעמוד בדרישות החוק** – באותם מקומות והיבטים שבהם יש חקיקה תומכת (לדוגמה, חיוב העסקת בעלי מוגבלויות במשרדים ממשלתיים).
- רבים מהסעיפים הנזכרים נכונים, מתאימים ורלוונטיים גם לארגון האמ"ן, על אף הקושי הרב יותר (הקיים במרבית הצבא) במדידת תפוקות הארגון באופן המקביל למדידת תפוקות עסקיות. יש לציין, כי סוגיית המגדר באמ"ן מובחנת מסוגיית המגוון בכך ששנים – כפי שהראינו זה עתה – כבר מגיעות לארגון באחוזים גדולים, והפער הוא בהישארותו והתקדמותו לדרגי הפיקוד הבכיר, בניגוד לאוכלוסיות מיוחדות או מוחלשות שהאתגר הוא בעצם כניסתן לתוך הארגון האמ"ן.

13 אתר הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה – [/https://diversityisrael.org.il](https://diversityisrael.org.il)

14 לדוגמה: HUNT, V., LAYTON, D. & PRINCE, C., (2015). WHY DIVERSITY MATTERS. MCKINSEY & COMPANY  
[HTTPS://TINYURL.COM/28t9s9f3](https://tinyurl.com/28t9s9f3)

## מה הן המוטיבציות של מפקדים באמ"ן לעסוק בסוגיה מגדרית? ומדוע דווקא עכשיו?

הסיבות לעסוק בסוגיית המגדר באמ"ן הן רבות, ושונות בין מפקד למפקד. נפרט להלן כמה מהמוטיבציות המרכזיות (רבות מהן דומות ליתרונות שמנינו זה עתה לגיוון בשוק העסקי), שנדמה כי תקופת הקורונה יצרה להן בולטות והדגישה את הצורך בשינוי משמעותי:

1. הבנה כי העדר מיצוי של הנשים באמ"ן הוא בגדר החמצה גדולה של איכות אנושית בארגון.
2. הבנה כי מתוך עיסוק במיצוי נשים מצוינות הארגון ירוויח גם את מיצוי המצוינות אצל כלל האנשים בארגון, מכיוון שבכוחו של מנעד הפתרונות לסייע בשימור כלל האוכלוסיות הצעירות - נשים וגברים.

לדוגמה: הבנה שאחד האתגרים המשמעותיים המהווים חסם בפני הנשים הוא העדר WLB (work-life balance) או WLI – (work-life integration). הקושי שמציב הארגון לאנשיו בחוסר איזון משמעותי בין חיי המשפחה והחיים האישיים לבין חיי העבודה מתחיל להטריד יותר ויותר גם את הגברים בארגון, שגם הם עוברים שינוי תפיסתי הדרגתי לאורך השנים, מתוך רצון לנכוח בחייהם האישיים והמשפחתיים בצורה משמעותית יותר. זוהי נקודה שבה יש התלכדות אינטרסים כלל-מגדרית, ופעולות לשיפור ה-WLB בארגון יסייעו לנשים ולגברים כאחד להישאר ולפרוח בו.

3. מוטיבציה ערכית – הבנה שכארגון אנו חייבים לסגל לעצמנו אחריות מרחיבה. אמ"ן הוא ארגון שמייצר הסללה לעולם ההייטק הישראלי, ומעצב במידה רבה את דמותו ואת ייצוגן של אוכלוסיות שונות בו. כדי לייצר איזון בעולם האזרחי על אמ"ן לקבל אחריות על ההשפעה שלו במרחב הזה, ולעסוק בה.

4. "באז ארגוני" ומגמות כלל-עולמיות – תחושה כי קיימת "שעת רצון/כושר" לעיסוק בסוגיה זו בארגון. נראה כי במקרה הזה, עבודת העומק במד"ה אמ"ן שזכתה למיקוד וקשב נוספים בעקבות תקופת הקורונה, מפקדים קשובים ורתומים, לצד מגמות כלל-עולמיות הולכות ומתחזקות של מגדר, מגוון #metoo ועוד – הובילו ל"שעת רצון" שכזו. עקב זאת אנו רואות חלקים רבים בארגון שרוצים לקחת חלק במגמת השינוי.

## התוכנית המערכתית למיצוי הון נשי באמ"ן

התוכנית המגדרית משתלבת תחת מטרייה רחבה של 'אסטרטגיית האנשים' שמוביל קמנ"ר באמ"ן. אסטרטגיה האנשים או בשמה השני – FIFA (Family Friendly Aman) גובשה במהלך תקופת הקורונה והוזנה מהתובנות שנולדו בתקופה זו. האסטרטגיה נשענת על מיפוי של פערים מרכזיים בחוויית המשרתים באמ"ן ומייצרת באומץ מענים ופתרונות לטובת צמצומם. אסטרטגיה זו שמה לה שתי מטרות: האחת, מיצוי ההון האנושי וה'שלומות' (Well Being), השנייה, מיצוי זמן המשרת והעלאת הפריון הארגוני. הטיפול בעולם המגדר הוא מאמץ אחד באסטרטגיה הרחבה שמתכתב עם יתר המאמצים.

### הנחות יסוד מרכזיות לתהליך המגדרי

1. תהליך עם אג'נדה חילונית מוצהרת, לגיטימציה ומחויבות של הפורום המוביל של החיל.
  2. המחויבות מתורגמת גם למשאבים.
  3. תהליך עם יעדים ברורים, מדידים ומוסכמים.
  4. בתהליך אין התפשרות על איכות הקצינות שכן המחויבות הראשונה היא עמידה במשימות המודיעיניות-מבצעיות.
- הרעיון המרכזי:** מטרת-העל של התוכנית היא הגדלת כמות המשרתות המצוינות שבוחרות להישאר באמ"ן, הנכחתן בכלל המרחבים הדיסציפלינריים ובמרחב הפיקוד הבכיר באמ"ן. הרעיון המרכזי של התוכנית מציג עבודה דרך צירים המזינים אלה את אלה.



**הציר הראשון עוסק בנשים בארגון ובצמתים המרכזיים שבהם מספרן נוטה להצטמצם משמעותית.** חשוב לציין, כי לאורך השנים התוכניות המגדריות נטו להתרכז בעיקר בציר זה. ציר של העצמה נשית והעלאת המודעות המגדרית בקרב אוכלוסיית המפקדות הוא ציר הכרחי ובעל חשיבות גבוהה ביותר. להבנתנו, אין די בהעצמה של יכולת ההתמודדות של המפקדות עם המציאות הארגונית הנתונה כדי לייצר שינוי. במקביל, יש הכרח לעסוק גם בניסיון לעצב ולשנות את התרבות הארגונית כך שזו תאפשר מתן במה ולגיטימציה לפרספקטיבה הנשית בארגון. ועוד זאת: עיסוק ארגוני בלעדי בציר של העצמת נשים, במובנים רבים, משדר מסר של הסרת האחריות של הארגון ומפקדיו הבכירים מהתופעה, ושעל הנשים עצמן להשתנות כדי להשתלב.

**הציר השני ממוקד במפקדים שבארגון, גברים ונשים כאחד, ברתיתם ובהרחבת המודעות שלהם למורכבות המגדרית בארגון.** ציר זה עוסק מחד גיסא ביצירת נקודת מבט אמפטיית המנגישה בצורה אותנטית את הפרספקטיבה הנשית הייחודית, ונותנת כלים פיקודיים להתנהלות מכילה ומותאמת לצרכים הייחודיים לנשים, ומאידך גיסא, הציר עוסק בהנחה של המחירים שהארגון משלם ברמת האפקטיביות הארגונית וברמה הערכית בהתנהלות המדירה נשים מדיסציפלינות



ומעולם הפיקוד הבכיר, בתוך יצירת פלטפורמה של מעורבות והובלה אקטיבית הנתמכת ביעדים מדידים ומוסכמים ברמת הנהלת החיל. בראייתנו, מעורבות והובלה אקטיבית על ידי מפקדים ומפקדות, בדגש על הבכירים והבכירות בארגון, היא קריטית לטובת שינוי מערכתית. **הציר השלישי ממוקד בהבניה של מנגנונים תומכים ברמת החיל.** חלק מהמנגנונים התומכים אינם ספציפיים לנושא מיצוי ההון הנשי אלא למיצוי ההון האנושי בארגון. מטרתם של מנגנונים אלה היא ניסיון להתאים את התרבות הארגונית האמ"נית לצרכים של משרתים ללא קשר למגדר שלהם, כדי לחזק את החיבור שלהם לארגון ולעודד את הישגות הטובים, דרך תהליכים התומכים מאמצים בעולם התוכן של 'שלומות' (Well Being) ומחברות רגשית.

### דוגמאות למנגנונים תומכים

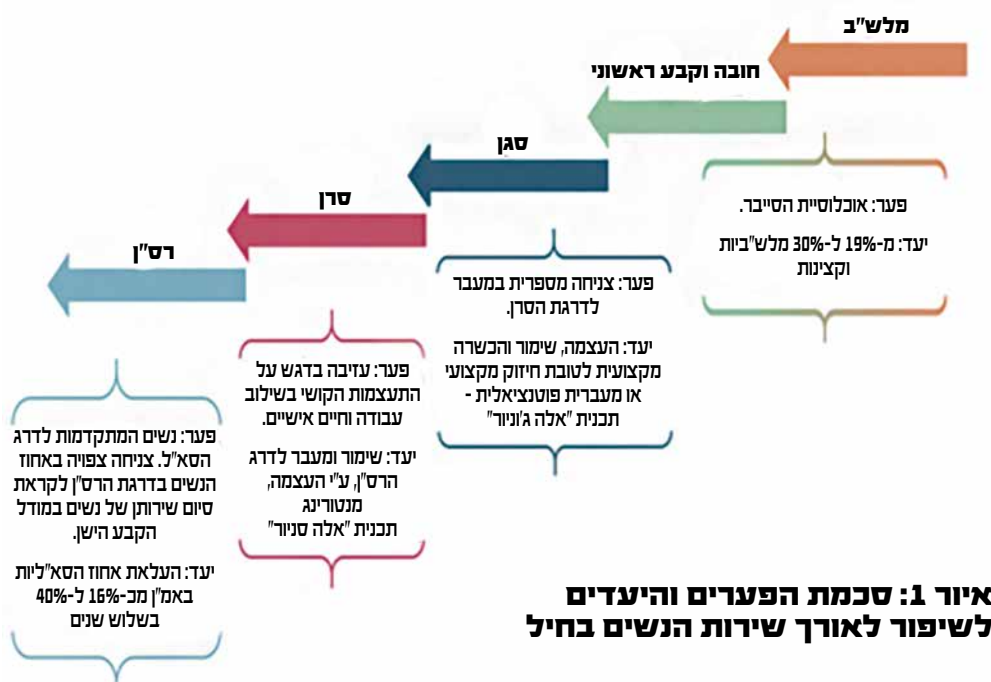
- ניהול תהליכי שיבוצים (דש"ב) בצורה שנחווית כשקופה והוגנת, השואפת לנטרל חוויה של מידור, הסתרה וסגירת 'דילים' מתחת לשולחן.
- טיפוח סביבת עבודה מכבדת וגם מותאמת יותר לנשים.
- תהליכי ניהול וייעוץ קריירה לפרט תוך חיבור בתהליך למפקדים הישירים.
- כלי שימור מתקדמים המאופיינים בתפירת 'חליפה אישית' לפרט.
- בניית Wework-ים במקומות גאוגרפיים שונים המאפשרים עבודה מרוחק ומעודדים חיים מאוזנים והרמוניים יותר בין המרחב המקצועי למשפחתי.

### נקודות התערבות לאורך חיי האישה בארגון האמ"ני

פרקטיקה ששימשה אותנו בבואנו לייצר מרחב פתרונות לשימור וקידום נשים בחיל הייתה **בחינה של צומתי קריירה מרכזיים.** כפי שהצגנו בפרק א', הנתונים מראים באופן חד-משמעי ועקבי לאורך השנים כי קיימת באמ"ן סגרגציה אנכית ומתרחשת ירידה דרסטית באחוז הנשים בארגון עם העלייה בדרגות. נפרט להלן את הצמתים המרכזיים שסומנו לצד דרכי ההתמודדות. (ראו איור: סכמת הפערים והיעדים לשיפור לאורך שירות הנשים בחיל - בעמוד הבא).

### צומת ראשון: שער הכניסה והיציאה לקצונה

כאמור, בשער הכניסה נכנסות נשים רבות לארגון. עם זאת מתקיימת סגרגציה אופקית ולא בכל המקצועות נשים נמצאות באופן שוויוני. המקצוע שבו המצב קיצוני ביותר הוא הסייבר שאליו מגיעות רק 19% מלש"ביות בשער הכניסה, אחוז הנשמר עם היציאה לקצונה. מתוקף היותו של הסייבר אזור ליבתי בעשייה האמ"נית, ברור כי היעדרן של נשים במרחב זה משפיע על מעמדן בחיל באופן כללי.



- היעד שהוגדר כאן הוא עלייה מ-19% ל-30% חיילות וקצינות צעירות בתחום הסייבר, בתוך חמש שנים. האמצעים לכך מגוונים. ניתן רק כמה דוגמאות:
- עידוד יותר תלמידות לקחת חלק במגמות מחשבים וסייבר בבתי הספר כדי להעלות את מספר הבנות בעלות ידע מוקדם בתחום, ואף הקמת כיתות ייעודיות, כבר מכיתה י'.
  - כנסי הסברה ומיון מוכוונים לנשים, יצירת מפגש של תלמידות עם קצינות סייבר וטכנולוגיה בחיל לטובת שיקוף הריאליות של העיסוק בתחום במסגרת החיל.
  - תוספת שיאי בנות למסלולי ידע מוקדם בתחום.
  - קידום המהלך להרחבת קורס קציני סייבר (קק"ס) עם יעד שילוב של כ-30% נשים.

**צומת שני: סגן אחרי התחייבות ראשונית**

המעבר מדרגת הסגן לדרגת הסרן טומן בחובו ירידה משמעותית באחוז הנשים. אומנם מרבית הקצינים הצעירים עוזבים את הארגון לאחר ההתחייבות הראשונית שלהם באופן טבעי, אך עובדה זו אינה מסבירה מדוע עזיבה זו אינה מתרחשת באחוזים זהים אצל גברים ונשים. נשים עוזבות את הארגון כבר בשלב זה, פעמים רבות, מתוך התבוננותן על סביבתן ועל המודלים לחיקוי שהן רואות בקרב קצינות בכירות מהן או העדרם של מודלים מעין אלה. חלק מהקצינות באמ"ן תיארו מצב שבו מעולם לא הייתה להן מפקדת בשום שלב בשרשרת הפיקוד. אחרות תיארו מודלים שנתפסו

על ידן כשליליים, של מפקדות שאינן נוכחות כלל במרחב המשפחתי.<sup>15</sup> עובדות אלה מייצרות אצל חלק מהקצינות הצעירות תחושה של חוסר מסוגלות (אם אין מפקדת בתחום שלי – אולי אין לי סיכוי להפוך להיות אחת כזו) ואצל אחרות תחושה של חוסר רצון לשחזר דפוסים שימנעו מהן לנכוח בצורה משמעותית במרחב האישי והמשפחתי.

היבט חשוב נוסף הוא העובדה, כי ישנם הרבה יותר עתודאים מעתודאיות (באופן כללי בצבא וגם באמ"ן). באמ"ן היום אחוז העתודאיות בדרגת הסגן הוא כ-15%, אחוז הנשאר כמעט זהה במעבר בין דרגות. עובדה זו משפיעה מאוד על הנוכחות הנשית באזורי הפיקוד הטכנולוגיים, המורכבים מאחוז נכבד של עתודאים. היעד שהוגדר בצומת זה הוא שימור והעצמת קצינות בדרגת הסגן. הכלי הראשון להשגת היעד הוא בהקמת תוכנית מצטיינות בשם "אלה Junior" (להבדיל מ"Senior" כפי שיפורט בהמשך).

### תוכנית זו מכילה שני רכיבים מרכזיים:

1. קבוצת עמיתות של קצינות מצטיינות מכל החיל, הנפגשת אחת לחודש למשך שנה. במסגרת המפגשים תעסוק הקבוצה בהיבטים של ניהול, פיקוד ומנהיגות בפרספקטיבה מגדרית, בתוך מתן כלים להתפתחותן כמפקדות בסביבה האמ"נית.
2. העשרה מקצועית בדמות לימודי data analysis. ללימודים אלה שתי תועלות פוטנציאליות:
  - א. קבלת כלים מקצועיים ורסטיליים בעולמות המידע, הניתנים ליישום במגוון דיסציפלינות: מודיעיניות וטכנולוגיות גם יחד.
  - ב. פתיחת פתח למעבריות לקצינות המעוניינות לעשות הסבה לעולמות טכנולוגיים או לקצינות מכל תחום שהוא החשות כי יש תקרת זכוכית מובהקת באזור השירות הנוכחי שלהן.

### צומת שלישי: נשים ותיקות בדרגת סרן לקראת הקידום לרס"ן

הנתונים שהבאנו בפרק א' לא הראו צניחה משמעותית בין דרג הסרן לדרג הרס"ן אלא שימור של יחס דומה. עם זאת, נתון זה מתעתע מכיוון שאוכלוסיית הרס"ניות כיום מכילה עדיין נשות קבע במודלי הקבע הישנים (פנסיה תקציבית או גישור), הנשארות עד גיל 42 לפחות מתוקף המודל שאליה הן משתייכות. לעומת זאת, המודל החדש, על שערי היציאה שהוא גוזר, גורם בהכרח לקיטון במספר הרס"נים והרס"ניות הנשארים בארגון לאחר גיל 35. יצירת התלות בין הישארות בארגון לבין קידום גורמת שדווקא יותר נשים שוקלות עזיבה כבר בשלב הסרן. רבות מאמינות פחות מהגברים ביכולתן להתקדם, ועל כן בוחרות לצאת מהארגון מוקדם יותר לטובת פיתוח הקריירה הבאה שלהן באזרחות. אנו צופות שעם יציאתן של אחרונות המשרתות במודלי הקבע הישנים מהמערכת הצבאית – לא רק שנראה ירידה באחוז הרס"ניות בחיל, אלא גם נראה ירידה נוספת באחוז הנשים בדרגת סרן.

היעד שהוגדר בצומת זה הוא שימור נשים מצטיינות בדרגת סרן בחיל והבאתן לקבע מובהק – דרגת הרס"ן. הכלי הראשון לשם כך הוא תוכנית "אלה Senior". תוכנית זו קיימת בחיל

15 שפירא, ש. (2020). שנינו שווים פחות או יותר - אמ"ן מנקודת מבט מגדרית. ענף מד"ה אמ"ן ובגיליון זה.

בפועל כחמש שנים, והשנה יחל מחזור הרביעי. בשלושת המחזורים הראשונים נצפתה השפעה חיובית להשתתפות בתוכנית. נוצרה קבוצת עמיתות תומכת ומרבית המשתתפות (כ-80%) נשארו בשירות והתקדמו לתפקידי רמ"ד. לאור אבחון תמונת המצב כפי שפירטנו, בוצע דיוק של אוכלוסיית התוכנית לנשים ותיקות בדרגת סרן לקראת קידום. התוכנית במתכונתה החדשה מכילה גם היא מפגשים קבוצתיים, לצד תוכנית פיתוח אישית הכוללת ייעוץ תעסוקתי, הרחבת התכנים העוסקים במיומנויות פיקוד ומנהיגות ומנטורות מצד סא"ליות בולטות בחיל.

### צומת רביעי: מרס"ן לסא"ל

לאורך השנה וחצי האחרונות אחוז הסא"ליות באמ"ן נע בין 14% בשפל ל-17%. דרג הסא"ל מזוהה כ"תקרת הזכוכית" לנשים באמ"ן. ברור ששינוי משמעותי בייצוג הנשי בדרג זה יוביל לגלי שינוי בדרגים מתחתיו – מעצם שבירת תקרת הזכוכית, מעצם הרחבת המנעד של המודלים הנשיים הנושאים בתפקידי סא"ל, ובתקווה בתוך פתיחת תפקידי סא"ל לנשים שלא היו מאוישים בפועל על ידי נשים עד כה. קמנ"ר הציב לצומת זה יעד שאפתני: העלאת אחוז הסא"ליות בחיל ל-40% בתוך שלוש שנים.

לטובת העלאת אחוז הקצינות הבכירות בחיל הוקמה תוכנית מצטיינות חילית לדרג הרס"ן בשם "לביאות", שנועדה ללוות רס"ניות נבחרות שהארגון רואה כקצינות בכירות (סא"ל ואל"ם) בחיל בשנים הקרובות. בתוכנית משתתפות קצינות שהארגון סימן ככאלה שהן בעלות פוטנציאל התקדמות מוכח לסא"ל (נתוני הערכה תומכים) שנה עד שנתיים מיום פתיחת התוכנית. ועוד זאת: בבחירת הקצינות נדרשו מפקדיהן לסמן תפקידים ברורים שעתידיים להיפתח בפרק זמן זה ועליהם תוכלנה להתמודד. בכך יצרנו לקצינות אלה אופק קריירה ועתיד ארגוני ברור ככל האפשר. רשימת הקצינות נחתמה במעמד הפורום המוביל של ר' אמ"ן שרואה עצמו כאחראי להתפתחותן. התוכנית כוללת צירי התפתחות אישיים במגוון פלטפורמות, אישיות וקבוצתיות, בתוך שיתופי פעולה עם גופים ועמותות שעובדים ברמה הלאומית והבינ-לאומית: מנטורית אישית לכל משתתפת על ידי מנהלת מובילה בתעשייה, בשיתוף עם תוכנית Woman2woman (W2W) של עמותת בוגרי 8200, ביצוע תוכנית אינטר-דיסציפלינרית שעוסקת במנהיגות מודעת של Kofman-Hofman, תוכנית המשלבת מתן מיומנויות ניהוליות, תכנים העוסקים בפיתוח אישי ומיינדפולנס. נוסף על כך תוכנית לביאות כוללת מתן כלים בניהול קריירה ושיח עמיתות וכן ציר מלווה של אימון גופני בחליפה אישית.

לסיכום חלק זה נציין, כי **אנו מאמינות כי כל משתתפת באחת מהתוכניות שתוארו להלן יוצרת אדוות של השפעה בסביבתה הקרובה ומשפיעה בהכרח על אנשים נוספים** – בין אם אלו נשים אחרות שרואות דרכה פוטנציאלים חדשים, מפקדים שהופכים מודעים יותר לתפקיד ולאחריות שהם נושאים בכל הנוגע לייצוג הולם של נשים בחיל, ואף עמיתים גברים שיכולים לפתח מודעות למצבן של עמיתותיהן הנשים, וגם למחירים שהם עצמם משלמים כתוצאה ממצב הדברים כפי שהוא.

חשוב לציין, לגבי כלל התוכניות, בדגש על התוכנית לקראת דרג הסא"ל, כי מדובר בקצינות

מצטיינות ומוערכות שחלקן ודאי היו מתקדמות גם ללא התערבות מערכתית. עם זאת, אנו מאמינות כי ללא סימון הקצינות ו'משיחתן בשמן' קבל עם ועדה, וכך יצירת מחויבות וכוונות ברורות ופרקטיות לגבי עתידן מצד המערכת, ישנו סיכוי גדול מאוד שחלקן היו בוחרות לעזוב את המערכת בשל עתיד לוט בערפל מבחינתן או שהיו עוברות לתפקידים שאינם תפקידי ליבה, אך מאפשרים חיים מאוזנים יותר וכך היו מוצאות עצמן בעוד כמה שנים ללא אופק קידום ברור לפיקוד בכיר למרות הכישרון והפוטנציאל הגדול. לכן, אחד המרכיבים המרכזיים של כלל התוכניות הוא מנגנון של מעקב שיטתי (OTR<sup>16</sup>) אחר כל קצינה ותמיכה בניהול הקריירה האישית שלה על ידי מפקדי הארגון הבכירים, המפקדים הישירים, וגורמי מד"ה ומשא"ן, כדי לסייע לקצינה בניווט ובקבלת החלטות קריירה שיתמכו קידום עתידי.

עם סיום חלק זה נזכיר כי מאמצים נוספים במסגרת אסטרטגיית (Family Friendly) FIFA (Aman), כגון ניהול תהליכי דש"ב בצורה שקופה והוגנת,<sup>17</sup> לצד וקטור של הטמעת תפיסה ותהליכי ניהול קריירה<sup>18</sup> באמ"ן, ושכלול מאמצים המאפשרים עבודה מרחוק – כל אלה ואחרים – תומכים ומזינים את המאמץ למיצוי ההון הנשי והאנושי בארגון.

### נדבכים משלימים ברמת המערכים

מאמץ משלים נוסף מתקיים **ברמת היחידות** שמפתחות התערבויות מותאמות בגזרתן. שני מאמצים בולטים הם:

1. תוכנית "חושבות קדימה" לקצינות זוטרות ב־8200. התוכנית משלבת תהליך משמעותי של ניהול קריירה, בתוך שילוב ורתימה של מפקדי הקצינות המשתתפות בתוכנית, לצד העשרות תוכן בנושאים מגדריים.<sup>19</sup>
2. "פורום איזון מגדרי" במערך 9900 שהונבט בסדנה אסטרטגית לפרוורם הבכיר של המערך והוביל לפרוורם מגוון מגדרי ומקצועית היוזם ומוציא לפועל מגוון רעיונות (החל מתוכנית מנטורינג פנים־מערכתית, דרך פתיחת תפקידים חד־מגדריים למגדר האחר, וכלה בהקמת חדר הנקה).<sup>20</sup>

### מורכבויות וקשיים ביישום

כפי שאפשר היה לחזות מראש, מדובר בתוכנית רצופת מהמורות ומורכבויות המעיבות על מימושה. להלן הקשיים המרכזיים שאנו פוגשות:

**מודעות מגדרית נמוכה:** גברים ונשים רבים בארגון אינם מודעים לפער המגדרי, לסיבותיו ולהשלכותיו. חוסר המודעות מחזק את הצורך בקיומם של תהליכי רתימה והסברה רחבי היקף, אך גם מייצר עבורנו מציאות סייזיפית במידה מסוימת, שבה יש צורך מתמיד לרתום כל פעם מחדש ומההתחלה כל גורם נוסף בחיל שנחשף לפעילות בנושא.

16 OTR= ORGANIZATIONAL TALENT REVIEW

17 בתוך הישענות על פלטפורמה טכנולוגית מתקדמת ('מערכת אב אנשים') שמנגישה בצורה שקופה את כלל תהליכי האיוש.

18 'המרכז לניהול קריירה' במד"ה אמ"ן.

19 התוכנית בהובלת תחום פא"ר 8200 – רס"ן ליאור קלעי שהיו, והמרכז לניהול קריירה באמ"ן - סרן מעין לב.

20 תהליך שהנביט מפקד המערך הקודם, אל"ם י' והמשיך מחליפו אל"ם א', בליווי יועצות המערך בעבר, רס"ן דפנה אלטלף גרין ורס"ן תמר ניסבויים.

**אמביוולנטיות:** גם בקרב מפקדים, וגם בקרב מפקדות. גורמים רבים חשים תחושות סותרות לגבי הסוגייה, בין רצון לשפר את תמונת המצב הקיימת, לתחושה שאין שום דבר שנעשה בכוונת זדון ושצריך לתקן. תחושה זו מבוססת על הניסיון האישי של קצינות מסוימות או מפקדים מסוימים שחשים שקיבלו/נתנו את כל ההזדמנויות שהיה אפשר לקבל/לתת, וגוזרים מניסיונם האישי על תמונת המצב הכוללת. כפי שתיארנו בתחילת המאמר, יש נשים שעבורן עיסוק מפורש בנושא הוא הפגנת חולשה. גאוותן היא שהגיעו לאן שהגיעו בכוחות עצמן, ללא "גלגלי עזר". יש נשים שמתנגדות לעצם העיסוק בנושא, הנתפס בעיניהן כממעט מערכן וכבעיה בפני עצמו.

**Backlash:** מושג זה נטבע על יד סוזן פלודי, עיתונאית וסופרת אמריקאית, שתיארה את תגובת הנגד לפמיניזם של גברים ונשים פוסט-פמיניסטיות גם יחד.<sup>21</sup> בתרבות של ימינו מושג זה מתאר דינמיקה של "צעד קדימה – שניים אחורה", משמע, שלכל "צעד קדימה" של הפמיניזם, יש תגובת נגד חריפה המאשימה את הפמיניזם בהנצחת הפערים, הדרה של גברים, ועוד. התוכנית באמ"ן נמצאת עדיין בשלב ראשוני, אך כבר כעת מתחילים להישמע קולות על אפליה והעדפה מתקנת לטובת נשים, וגברים בשלבי התמודדות לסא"ל מתחילים להביט אל עמיתותיהם בחשש, שמא תעקופנה אותם במרוץ לדרגה רק בגלל שהן נשים. הביקורת הזו מחייבת אותנו שוב להסברה ורתימה, ולצד זאת גם מחייבת אותנו לשמור על סטנדרטים גבוהים ביותר של קבלת החלטות על פי קריטריונים מקובלים ושקיפות בתהליכים. אם נשים בארגון תיתפסנה ככאלה שהתקדמו רק כיוון שהן נשים, ללא קשר ליכולת, כישורים וניסיון, תהיה בכך פגיעה משמעותית בליבת המאמץ. **שינוי תרבות:** כפי שכתב פיטר דרוקר: "תרבות ארגונית אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר". בבואנו לאתגר נורמות מגדריות ותפקודיות בארגון – מי יכול לעשות איזה תפקיד, באילו תנאים, איזה מקום ניתן לחיים האישיים של המשרתים ועוד – אנחנו נוגעים בהנחות יסוד שנמצאות בשורש התרבות הארגונית של אמ"ן. שינוי תרבותי הוא עבודה קשה הכוללת מפגש עם מנעד התנגדויות אינסופי. כדי לא "ללכת לאיבוד" מעצם היקף השיח והעשייה ששינוי תרבותי עמוק מחייב, הודגש הצורך בעבודה מדידה דרך יעדים מוגדרים, דרכם אפשר לסמן אבני דרך משמעותיות ונראות לעין בדרך ליעד. רכיבים שונים של התהליך עשויים להניב פירות רק בקדנציה של המפקדים הבאים, כך שצריכה להיות הבנה עמוקה בקרב המפקדים שלא כל מאמץ יוביל להישג מיידי. התהליך עלול להיות ארוך, עם הרבה תסכול בדרך, ולחייב עמדה איתנה ויציבה למרות המהמורות.

## סיכום

הסתכלות על הארגון האמ"ני דרך פריזמה מגדרית מלמדת כי על אף הסתמכותו הרבה של אמ"ן על נשים בשירות החובה ואופיו הפרופסיונלי, פועלים כוחות וחסמים רבים המקשים על נשים כמו בגופים אחרים בצה"ל ובאזרחות. מאפייני הארגון האמ"ני, תרבותו והמבנים הארגוניים שבו, מגבילים את שילוב הנשים בארגון ומיתרגמים לפרקטיקות ארגוניות מדירות המשפיעות על חוויית השירות של הקצינות ועל אפשרויות ההתפתחות והקידום שלהן.<sup>22</sup> המאמר תיאר תוכנית

21 Faludi, S. (1991). *BACKLASH: THE UNDECLARED WAR AGAINST AMERICAN WOMEN*. NEW YORK: CROWN  
22 פומרנץ-זורין, ל. (2015). מבט מגדרי: נשים בקצונת הקבע באמ"ן – תמונת מצב והמלצות לשינוי. תחום מחקר, ענף מד"ה אמ"ן.

מערכתית חילית שתסייע להגדיל את אחוז הקצינות בחיל, בדגש על הפיקוד הבכיר, תוך חיזוק נוכחות הנשים בדיסציפלינת הסייבר. התוכנית נשענת על שלושה מאמצים: מאמץ חיזוק ושימור הקצינות עצמן, חיבור ועבודה דרך מפקדים ויצירת מנגנונים ארגוניים שיסייעו לנשים להישאר בארגון וכן ייטיבו עם כלל המשרתים ויסייעו בשימורם.

כיום, זמן לא רב לאחר תחילת התוכנית, נדמה כי הארגון מתחיל לצעוד בכיוון הנכון. נושא המגדר נמצא על סדר היום בחלקים רבים מהארגון והתשוקה לעשות כברת דרך היא גדולה. עם זאת, הדרך לשוויון מגדרי באמ"ן עוד ארוכה. אין מדובר בתהליך של 'זבנג וגמרנו' אלא בתהליך סיזיפי של חשיבה ועשייה מתמדת בתוך מעקב שיטתי אחר יעדים מדידים וברורים כדי להבין בכל רגע נתון היכן הארגון עומד ביחס לחזון. יתרה מזאת: הגדלת אחוז הקצינות בארגון איננה ערובה למתן במה ולגיטימציה להשמעת הקול הנשי בארגון. כדי שזה יקרה, נדרש לעסוק בשילוב מפקדות במקומות שבהם מתקבלות החלטות בארגון, ולעודד מפקדות שנמצאות בצומתי קבלת החלטות שלא לחשוש להביא את הפרספקטיבה הנשית שלהן. ועוד זאת: על מובילי הארגון מוטלת החובה להתמיד בתהליכים של שינוי תרבותי עמוק שעוסק במתן לגיטימציה לגוונים שונים של פיקוד, ופיקוד מכיל שמיטיב עם השונה.

כנשות מקצוע שהן גם קצינות ונשים בארגון האמ"ן, אנו מרגישות חובה ואחריות רבה להמשיך להציף את הפערים המגדריים ולשכלל את השיח על אודות התופעה ברמה המקצועית וברמה הערכית, וכן לתת תוקף ומקום לנקודת המבט של נשים בארגון.

המסע המקצועי והאישי שלנו אל עבר העיסוק במגדר הוא מסע ארוך ופתלתל, מרובה עליות ומורדות, רגעי שיא לצד אכזבות ותסכולים. מסע שמתרחש בו כל העת תהליך מקביל בין המאמץ הארגוני המקצועי שאנו עושות בעולם החיצוני לבין עבודה פנימית מאומצת בכל הקשור לחיבור האישי שלנו לעולם המגדר. החלטה מקצועית על כניסה לעשייה מגדרית היא תובענית ומחייבת תשומות אדירות של זמן, קשב וכן פניות רגשית. אין מדובר "בעוד עמ"ט" (עבודת מטה) אלא בעשייה שמפגישה את הארגון עם הנחות יסוד עמוקות, מרובות רבדים, אג'נדות וחששות. בראייתנו, האתגרים המקצועיים המרכזיים שלנו במסע זה הם להצליח לרתום מפקדים ומפקדות לחשיבות העיסוק בנושא בצורה אקטיבית, ולהצליח לדייק את היעדים שיביאו את השינוי ושאפשר לתרגם אותם לעשייה ארגונית עמוקה.

הרושם שלנו הוא שאנו נמצאים בתקופה שבה ישנה בגרות ובשלות ארגונית באמ"ן להתבונן באומץ במחירים שהארגון שילם לאורך השנים בהחמצה של איכות ההון הנשי, וקיימת מוכנות לעשות מעשה כדי להתקדם למציאות אפקטיבית, הוגנת וערכית יותר.



## 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 לשמר 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 ופרקטיקת מכלילות 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 שתקבל 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.

**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.**

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.

## 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. ו. ב.

### 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 קריטיות 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 הקונקרטית) 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) – נרויח 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".



# "מגינה ולא תיראה" מגדר בשב"כ בראייה צופת עתיד

מאת ש' רא' - מנהלות בשב"כ<sup>1</sup>

## מבוא

סוגיות מגדריות ופערי שוויון מגדריים אינם מוגבלים לארגון זה או אחר. עם זאת, כדי שהטיפול בהם יהיה יעיל, ראוי לבחון את המאפיינים הייחודיים של כל ארגון ולבחור את הכלים המתאימים ביותר עבורו. מבחינה זו, שירות הביטחון הכללי אינו דומה לארגונים אחרים – פרטיים, ציבוריים ואפילו ביטחוניים – וכדאי להבין זאת לפני שנצלול לתיאור העיסוק הקיים והנדרש בנושא.

**שירות הביטחון הכללי ביצע בשנים האחרונות צעדים רבים שמטרתם להתאים תפיסות, תהליכים ופרקטיקות בנושא שוויון מגדרי, על בסיס מתודולוגיה מובנית, בהלימה לאתגרים הייחודיים של הארגון. כעת בשלה העת לקפיצת המדרגה הבאה בתחום הנגזרת מהמתודולוגיה שכבר אימץ השב"כ ומהתנאים החיצוניים והפנימיים בארגון. צעד זה יאפשר להיערך בעוד מועד לאתגרים המרכזיים העומדים לפתחו של השירות.**

השב"כ פועל במסגרת חוק, לאור ייעוד ברור ועל בסיס תהליכי עבודה ברורים שאינם תלויי מגדר. הצלחותיו של הארגון, כמו גם הכישלונות הכואבים, אינם נזקפים לזכות או לחובת מגדר זה או אחר. לכאורה, לא מוכרים פערי גיוס, איוש או קידום שמציפים צורך בהרחבה כמותית של מאתרים פנימיים או חיצוניים (למעט בתחומים הטכנולוגיים, שהפער בהם אינו ייחודי לשב"כ). אם יש פערים כאלו, הם נובעים מדרישות מבצעיות שונות בחלק מהתפקידים.

לאור זאת, אפשר לשאול מדוע הארגון נדרש לעסוק באופן פרטני וייחודי בסוגיות מגדר, דוגמת ייצוג נכבד יותר של עובדות ומנהלות בכל

יחידותיו. את התשובה לכך אפשר למצוא, לטעמנו, בארבעה מאפיינים המייחדים את השירות בהשוואה לארגונים רבים אחרים:

- ראשית, בהיותו ארגון ממלכתי המייצג שוויון הזדמנויות, ראוי שהארגון יכיר ויאמץ תפיסות ופרקטיקות המחייבות ממילא את כלל המגזר הציבורי בישראל.

1 ש' - מנהלת עם ותק של 22 שנים בארגון, גדלה באגף המבצעים בדיסציפלינת ליבה. בתפקידה האחרון באגף הטכנולוגיה ייסדה והובילה צוות שוויון מגדרי שפיתח והוביל סדרת מיזמים ושיתופי פעולה באגף ובארגון, באמצעות צוות סוכנות שינוי רחב ומגוון; א' – מנהלת בכירה עם ותק של 20 שנים בארגון. גדלה והתפתחה בדיסציפלינת הדסק בליבה, מילאה כמה תפקידי ניהול סיכוליים במגזר הערבי; כיום מנהלת מחלקת דסק באגף לסיכול ריגול. שותפה בצוות לקידום שוויון מגדרי בשירות מראשית דרכו. המחברות מודות לאלון ששון, עמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, על הליווי בכתיבת המאמר.

- שנית, בהשוואה לרוב המגזר הציבורי מדובר בארגון שאופיו החשאי מחייב מיעוט חשיפה לעיניים חיצוניות, ולפיכך גם הזדמנויות מועטות יותר לאתגור חיצוני או חשיפה לפרקטיקות חדשות שמתפתחות בארגונים אחרים.
  - שלישית, היותו של הארגון היררכי ובעל מאפיינים מבצעיים ופיקודיים הנתפסים כ"גבריים" חושפת אותו להטיות גלויות ונסתרות בתחום המגדר המיוחסות בטעות לסביבה המבצעית.
  - לבסוף, גם אם מדובר בצרת רבים, הייצוג המצומצם יחסית של נשים בחלק מדיסציפלינות הליבה (טכנולוגיה, אבטחה) כמו גם בשכבות ההנהלה הבכירה, מצדיק גם הוא עיסוק ממוקד בנושא.
- לאור כל אלו, השירות הקדיש בעשור האחרון משאבים וקשב ניהולי לעיסוק בנושא בצורה ממוסדת. אנו מאמינות, שהניסיון והתוצאות שנצברו בנושא בתקופה זו מאפשרים לנו להסיק מסקנות לגבי תוצאות התהליכים שהוטמעו, השפעתם על הובלת השינוי המגדרי בארגון ובעיקר על האופן שבו צריך להמשיך אותם כדי להשיג תוצאות לאורך זמן.

## על המונח "מגדר" והקשר שלו למרחב המודיעיני-ביטחוני בישראל

לפני שנצלול לעיסוק במגדר בתוך השב"כ, נגדיר את הפריזמה שדרכה אנו בוחנות את התחום. בחרנו לאמץ את נקודת מבטה של פרופ' ג'ואן וולך סקוט (Joan Wallach Scott), היסטוריונית חברתית ועמיתה במכון ללימודים מתקדמים באוניברסיטת פרינסטון, באשר להתפתחות המושג "מגדר" והעיסוק בו.

וולך סקוט מציעה מתודולוגיה לאיתורם ולהבנתם של מבנים מגדריים ושל תהליכים התורמים ליצירתם ולקיומם של מבנים המייצגים פערי שוויון מגדרי. לתפיסתה, למילים יש היסטוריה, בדיוק כמו לדברים שהן אמורות לסמן. המונח "מגדר" נכנס להגות הפמיניסטית בשנות ה-80 של המאה ה-20, מתוך מקום של החלפת המונח "לימודי נשים" ודחייה של הדטרמיניזם הביולוגי המשתמע מהשימוש במונח "הבדלים בין המינים".<sup>2</sup>

למעשה, התפיסה המגדרית גורסת כי המחקר בכל תחום מגדרי, בנוי על תפיסה יחסית: נשים וגברים מוגדרים אלה במונחים של אלה ואי אפשר להגיע להבנה של אחד או אחת מן השניים דרך מחקר נפרד לגמרי. המחקר והעיסוק בנושא מציינים את היחסים החברתיים הקיימים בין המינים בתחומי משפחה, שוק העבודה, חוקים ועוד.

כמנהלות בשירות הביטחון הכללי, העוסקות שנים רבות בהנעת תהליכים מגדריים, אנו מודעות לכך, שלעיתים רבות המונח עצמו או התהליכים הקשורים בו מעוררים אינוחות ואף התנגדות בקרב חלק מהשומעים. לאור זאת, חשוב בעינינו להדגיש כי המונח "מגדר" מבטא שימוש ניטרלי ואובייקטיבי יותר מאשר המילה 'נשים'. מכאן אפשר גם להבין את הצורך בתשתית

2 בסוף שנות ה-90 הציעה הפרופסור חנה הרצוג מאוניברסיטת תל אביב לאקדמיה הלאומית ללשון את התרגום העברי ל"GENDER" שהגתה ורדה ביקובצקי. המושג כולל את המשמעות של 'גדר', קביעת גבולות חברתיים, ואת המשמעות של 'הגדרה', כלומר הגדרה חברתית של תופעות. מתוך: "ללמוד פמיניזם: מקראה", האגודה הישראלית ללימודים פמיניסטיים וחקר המגדר, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 2006.

החברתית המאפשרת את הביטוי החופשי שיתמוך במושג השוויון. בכל שיח בנושא מגדר ראוי שנדגיש כי המגדלור המנחה את כלל החשיבה, התהליכים והשינוי הנדרש, צריך להיות שוויון בכל תחום: במרחב הפרטי-ביתי כמו גם במרחב הציבורי, הכולל כמובן את שוק העבודה ושוויון ההזדמנויות בו.

בישראל הצבא וגופי קהילת הביטחון והמודיעין הם נדבך מרכזי ביצירה ובצבירה של הון חברתי ותעסוקתי. הדבר נכון במיוחד בתחילת החיים האזרחיים הבוגרים. שירות משמעותי במסלולי ליבה, קצונה, פיקוד וניהול משמש גשר ומקפצה, מהמרכזיים ביותר, למוביליות חברתית בחברה הישראלית. מכאן שצמצום פערים חברתיים ומגדריים בישראל יכול להיות מבוסס, במקרים רבים, גם על שירות בעל ערך במסלול צבאי או מודיעיני.

הדרה או הגבלה של אוכלוסיות מסוימות במרחב הזה עלולות להשפיע לרעה על יכולתן למצות את הפוטנציאל האישי שלהן בשוק העבודה ובחברה הישראלית בהמשך. השינוי המגדרי והשוויון נדרשים כדי לאפשר לגברים ולנשים כאחד ליהנות ממשאבי החברה, מעצם התרומה למדינה וכמובן מההזדמנות למצות יכולות עתידיות בשוק העבודה כאזרחים וכאזרחיות מן השורה.

## התפיסה הארגונית והעיסוק בנושא המגדר בשב"כ בעשור האחרון

כאשר מדובר על "שוויון" כערך, לא תהיה זו קלישאה לומר, כי אנו רואות עצמנו מנהלות ועובדות שוות חובות וזכויות, המבצעות את כלל התפקידים בארגון. גישה זו אינה ייחודית לנו, אלא היא חוצת ארגון ואפשר לזהות אותה במטה או בשטח, בפעילות התומכת ובמבצעים הכוללים סיכון חיים יום-יומי בכלל זירות הפעולה של השירות. כך היה גם בשנים עברו.<sup>3</sup> המוטו הארגוני "מגן ולא ייראה" תקף לכלל עובדיו ועובדותיו של הארגון (מבוסס על ביטוי מתוך "שירת דבורה").

עד לפני שנים אחדות הייתה מוגדרת בשב"כ ממונה על טיפול ומניעה של הטרדות מיניות, אשר עסקה בהנחלת התודעה לתחום זה בלבד. בשנת 2016, תחילת כהונתו של ראש השב"כ הקודם, נדב ארגמן, הוגדר לראשונה כי הממונה על הטרדות מיניות תהיה גם אחראית על שוויון מגדרי, והדבר שיקף הרחבת תחומי האחריות והתפיסה כפי שהוגדרו בד בבד בעוד גופים במגזר הציבורי.

הגדרת התפקיד החדשה אינה מנותקת משינויים ארגוניים נוספים שחלו בעולם התעסוקה כולו. בהדרגה אפשר לזהות שינויים במספר רב של זוויות מבט על סוגיות מגדר – החל במודעות לנושא בתוך הארגון, דרך פיתוח ובנייה של תוכניות ויוזמות לקידום נשים ועד לנוכחות משמעותית של נשים בקמפינים לגיוס עובדות חדשות לארגון. מבחינה זו מעניין לראות הבדלים מסוימים בין שתי חשיפות נדירות של נשות השירות בתקשורת בשנת 2012 לעומת 2018.<sup>4</sup> עוד המאמר הראשון מציג בעיקר את הקשיים והמורכבות לתפקד כאישה בשב"כ, המאמר השני שם את

3 ליפקין, ס. (21 אפריל, 2022). הן היו בצללים ובהות בדויה, היום כבר אפשר לספר מה הן עשו. <https://tinyurl.com/4R5cBW7c> N12.

4 לאור, ט. (20 נובמבר, 2012). נשות הדממה של השב"כ נחשפות לראשונה. NRG. <https://tinyurl.com/yc32rt8d>; ארליק, י. (17 אפריל, 2018). "נשים מביאות ראייה אחרת, חשיבה אחרת ויתרונות בשטח. כדי להיות הכי טובים השב"כ חייב נשים". ידיעות אחרונות. <https://tinyurl.com/2P8REV5>



הדגש דווקא על החלוציות, ההזדמנויות והתרומה האישית והמקצועית של כל אחת מהן כאישה בסביבה גברית.

למרות זאת, בכל מה שנוגע לאחוז הנשים הנמצאות בתפקידי ניהול בכלל ובתפקידי ניהול בכיר בפרט, השינוי מתחולל, אך עודנו איטי ועדיין ניכרים פערים בהשוואה למה שאנו מצפות מהגדרת השוויון. זהו אינו המדד היחיד למדידת טיפול אמיתי בפערי מגדר, אך הוא מייצג את מרכיב ה-Role modelling בתפיסת המגדר: "את לא יכולה להיות מה שאת לא רואה". למרכיב מודלי החיקוי יש חשיבות רבה כבר משלב הגיוס, דרך שימור העובדות ועד בניית אופק עתידי להתפתחות ולקידום בארגון. להימצאות נשים בתפקידי ניהול בכל הרמות יש, אם כן, תפקיד כפול – האחד הוא התנהלות קריירה טבעית לכל בעלת כישורים גבוהים המצפה להזדמנות שווה, והאחר הוא היותן (אם נרצה בכך ואם לא) מודל לחיקוי עבור נשים אחרות. יש שם אישה? משמע זה אפשרי!

## הרחבת העיסוק הסדור בנושא בשנים האחרונות

שינוי אמיתי דורש, אם כן, לא רק הגדרות פורמליות מטעם הארגון אלא גם צמיחה של תרבות ומודעות, תנועה שמתחילה מלמטה כלפי מעלה.

קתרין מקינון (Catharine MacKinnon), פרופסור למשפטים באוניברסיטת מישיגן ופעילה פמיניסטית העוסקת בחקיקה ובמאבק בהטרדות מיניות, הציגה את נושא העלאת המודעות כשיטת ניתוח פמיניסטית. באמצעות החוויה המשותפת, נשים לומדות להבין את זהותן המשותפת ובכך הן מניעות ומונעות לפעולה אקטיבית.

אם נאמץ את השיטה הזו בעולם העבודה, נוכל להבין את האמירה Gender is a career. תהליך לימוד המגדר ויצירה של קבוצת שוות המשמשות גם כסוכנות שינוי מאפשרים בנייה של מחויבות עמוקה יותר לארגון, לשליחותו ולערכיו. כפועל יוצא אפשר למפות פערים אמיתיים, להסיר חסמים ולגבש פתרונות מכלילים.

**יוזמות מקומיות** בשב"כ צמחו בזכות מנהלות ועובדות שלקחו על עצמן אחריות ליצור תשתית מתאימה יותר לדורות הבאים. אלו ראו בפעילות זו שליחות אישית ומקצועית כאחת, ובחרו לעסוק בקידום הנושא באופן פרואקטיבי. לצידן הוחלט על התנעה של תהליך ארגוני מסודר ורחב יותר.

בשנת 2016 הוקם בשב"כ, לראשונה, **צוות היגוי לקידום שוויון מגדרי של מנהלות** בראשות הממונה על שוויון מגדרי בארגון, ל'. בצוות חברות לאורך השנים עשרות מנהלות מכלל אגפי הארגון ומגזריו, משכבות ניהול שונות, ביניהן גם כותבות מאמר זה. בתחילת הדרך ליווה את הצוות ד"ר זאב לרר, ראש החוג לסוציולוגיה במכללת שמעון פרס ומרצה בחוג למגדר באוניברסיטת תל אביב. תהליך הקמת הצוות ובנייתו בוצעו על פי המתודולוגיה אשר פורסמה בספרם של ד"ר לרר וד"ר הדס בן אליהו "המדריך ליעוץ והתערבות מגדרית בארגונים"<sup>5</sup>.

5 בן אליהו, ה., לרר, ז. (2018). המדריך ליעוץ והתערבות מגדרית בארגונים. שוות - קידום נשים בזירה הציבורית. ירושלים: הוצאת מכון ון-ליר.

- במסגרת התהליך בוצעו, בין היתר, השלבים האלה:
1. למידה משותפת של תיאוריות ופרקטיקות מגדריות;
  2. הכשרת חברות הצוות כסוכנות שינוי בתחום המגדר;
  3. מיפוי תהליכים ארגוניים ופערים המונעים שוויון וייצוג משמעותיים;
  4. מהלכים שונים להעלאת מודעות בקרב עובדי הארגון ומנהליו;
  5. הרצאות בקורסי ליבה ארגוניים המכשירים עובדים ומנהלים, וכן בקורסי הבסיס, שכל עובד חדש בארגון עובר עם קליטתו.

צוות העבודה פועל לאורך השנים האחרונות במתכונת של פרויקטים שנתיים, כאשר בכל שנה נבחר תחום או פער אחר, שהוגדר כיעד לקבוצת עובדות ומנהלות בארגון. התהליכים והתוכניות אשר יושמו שמו דגש על איסוף נתונים, זיהוי חסמים והעלאת מודעות בקרב כלל העובדים והעובדות בשב"כ. בד בבד, הונעו גם פרויקטים ממוקדים, אשר נועדו לתמוך בפיתוח יכולותיהן של הנשים בשירות באמצעות מהלכי תודעה, חניכה וסדנאות לפיתוח מיומנויות רלוונטיות.

## תוצאות עד כה

בראייה לאחור, לא כל הפעילויות שבוצעו ביוזמה או בליווי של הצוות השירותי היו טבעיות או קלות למימוש - עבור העובדות עצמן, עבור חלק מהמנהלים והמנהלות בדרגי הביניים ועבור הארגון עצמו. לא נוכל לפרוט כאן את כל התוצאות של פעילויות אלו, אך נכון יהיה להסתכל בגאווה על חלקן.

ברמה הבסיסית ביותר, אסור לקחת כמובנת מאליה את ההשפעה של העיסוק בנושא על היקף ועומק הידע והמודעות לתחום ולמשמעותו עבור הארגון כולו. ההיכרות עם תיאוריות מגדריות, חסמים וגורמים מאפשרים לצד מיפוי נתונים רלוונטיים בשירות, מאפשרת שפה אחידה כמדורגה ראשונה בדרך להסרת אותם חסמים. זהו המסד לכל עיסוק בנושא, והשקעת המשאבים ברכישת הידע ובהעברתו נדרשת באופן מתמשך.

בהמשך, נוצרו מסגרות פורמליות ובלתי פורמליות לחיזוק הקשר בין עובדות ומנהלות. לצד תתי-צוותים שנועדו לטפל בסוגיות קונקרטיות, נבנו גם "קהילות" ו"רשתות" של נשים לצורך שיתוף מידע רלוונטי, רעיונות ולבטים. הרשתיות הזו יכולה לבוא לידי ביטוי בעולם הפיזי, על בסיס פגישות ושיחות אך היא נוכחת בכל רגע גם בצורת רשתות וירטואליות המתבססות על הרשת הארגונית או על קבוצות ווטסאפ.

מעבר להשפעה ולהשראה ה"רכה" שקשה לעיתים לכמת, בחרנו לציין באופן קונקרטי **מספר**

**הישגים משמעותיים בתחום המגדר בשנים האחרונות:**

- **מינוי אישה ראשונה לתפקיד ראש אגף בשב"כ והכפלת מספר הנשים בפורום מטה השירות** (משתיים לארבע) - מהלך זה הובל על ידי ראש השירות הנוכחי, רונן בר<sup>6</sup> כפי שצינינו, אחוז הנשים בתפקידי ניהול בכיר אינו חזות הכול כאשר מדובר על שוויון מגדרי, אך הוא בעל

6 הלך, א. (20 אוקטובר, 2021). מהפכה נשית בשב"כ: 2 נשים במטה בתפקידים המקבילים לאלוף בצה"ל. רשת 13. [HTTPS://TINYURL.COM/2CVFDANP](https://tinyurl.com/2cvfdanp)

משמעות רבה, מעשית וסמלית. בחרנו להתמקד דווקא בתרומה המהותית שיש לשילוב נשים בהנהלה הבכירה של הארגון, כפי שמוכיחים מחקרים רבים, בזכות הבאת זוויות ראייה שונות וייחודיות לשולחן קבלת ההחלטות.

- **קרוב ל-40% מהמשרתים בשב"כ בכלל המקצועות הן נשים.** באשר לדרגי הניהול – בדרגת הרע"ן (מקביל לסא"ל) כמעט רבע הן נשים ובדרגת רמ"ח (מקביל לאל"ם) ומעלה - כ-20%. מצב זה עדיין אינו מיטבי, אך הוא טוב בעבר. העיסוק בנושא איוש נשים בכלל דרגות הניהול נמשך גם כיום, בעיקר במקצועות שבהם יש פערים משמעותיים יותר מאשר באחרים.
- **גיוס נשים למערך האבטחה** – המערך מתמודד עם חסמים פורמליים ותפיסתיים, המשפיעים על יכולתן של נשים להשתלב בתפקידי אבטחה, לחימה ועוד. עם זאת, מערך האבטחה גלוי בחלקו לציבור הרחב, כך שאפשר בקלות יחסית להתרשם משינויים שכבר חלו בו בתחום זה בהשוואה לשנים קודמות.
- **שיתוף פעולה עם קהילת She Codes**, חברה לתועלת הציבור שהוקמה על ידי רות פולצ'ק ופועלת לשילוב כמה שיותר נשים בתעשיית ההייטק - שיתוף פעולה זה כולל כמה מסגרות של למידה ועשייה משותפת, והוא מייצג למעשה שני יתרונות משלימים עבור נשות הארגון במקצועות הטכנולוגיה: הן חיזוק של יכולות אישיות ומקצועיות כנשים המשולבות במקצוע בעל רוב גברי הן היכרות עם כלים ושיטות שמקורם בעולם האזרחי ולא דווקא המודיעיני.
- **טיפול והכשרה של יחידות גיוס וניהול משאבי האנוש בנושא חסמים של מועמדות** -

בנושא זה קיים מידע רב רלוונטי הן למועמדות חיצוניות הן למועמדות מתוך הארגון, דוגמת הדרה עצמית, ניסוח "מרתיע" של דרישות תפקיד (בהיבטי זמינות, למשל), חסם קידום בשל הצורך באיזון בית-עבודה, חסמי קידום של נשים שמקורם בתפיסות של המנהלים הממונים, לעיתים היעדר קבוצת ייחוס פוליטית-ארגונית תומכת ועוד. היכרות עם חסמים אלו ומתן כלים לזיהוים ולצמצומם בידי גורמי המקצוע האמונים על מסלול

**עדיין אפשר לראות חסמים שמקשים על הגעה לשוויון מגדרי. כגון, מספר מצומצם יחסית של נשים בקרב מאתרים של מועמדים לניהול בכיר בחלק מהמקצועות. חסמים אלו הם בחלקם מערכתיים וחלקם אישיים בקרב חלק מהנשים (הדרה עצמית, מיעוט מודלים לחיקוי, העדפות אישיות באשר להתפתחות הקריירה או נטייה אישית).**

הקריירה של הנשים היא גורם חשוב בסגירת פערי מגדר. כאן אפשר להתגאות בשיתוף פעולה שנחתם אך לאחרונה בין השירות לבין עמותת Woman2Woman של יוצאות יחידה 8200 וקהילת המודיעין. צעד זה צפוי לסייע בהגדלת מאתרי גיוס והוא כולל הכשרה רלוונטית למחלקת הגיוס של השירות.

למרות הישגים אלו, עדיין אפשר לראות חסמים שמקשים על הגעה לשוויון מגדרי, כפי שאנו

תופסות אותו. דוגמאות בולטות של חסמים אלו אפשר לראות במספר המצומצם יחסית של נשים בקרב מאתרים של מועמדים לניהול בכיר בחלק מהמקצועות שבהם הפער מתמשך וסגירתו מחייבת גם זמן החל מקליטת עובדות חדשות ועד צבירת ניסיון וותק מתאימים. חלק מהחסמים האלו הם מערכתיים (ציינו כבר כדוגמה את מיעוט הנשים בתפקידי הלחימה והאבטחה), וחלקם האחר הם חסמים אישיים בקרב חלק מהנשים (הדרה עצמית, מיעוט מודלים לחיקוי, העדפות אישיות באשר להתפתחות הקריירה או נטייה אישית).

## שוויון מגדרי - השלב הבא

בניתוח הדברים, למרות העשייה הרבה והמגוונת, אנו סבורות כי **קפיצת המדרגה הבאה בצמצום פערי המגדר לא תגיע רק מתוך המשך ישיר של המהלכים שמבוצעים כבר כיום**. למהלכים אלו ישנה השפעה משמעותית שכבר מורגשת, אך חלקם עדין נתפס כ"ענייני של הנשים בלבד", ואילו שינוי אמיתי חייב להיות "עניין של הכלל".

מהו, אם כן, השינוי הנדרש כדי לייצר את אותה קפיצת המדרגה הבאה? כדי לענות על שאלה זו כדאי להסתכל על שלוש מסגרות ייחוס רלוונטיות בישראל.

כמסגרת כללית חשוב להכיר את החלטת הממשלה מ-18.10.2020 לגבי שירות המדינה. החלטה זו קובעת כי יש להעלות את אחוז הנשים בתפקידי סגל מוביל ביחידות הממשלה עד ל-50% ייצוג. נציבות שירות המדינה פועלת ומוודדת נתון זה לאור החלטה זו.<sup>7</sup>

באופן ספציפי יותר, דוח רשות החדשנות לשנת 2022 שנדון בהרחבה בגיליון זה<sup>8</sup> ושפורסם ביום האישה הבין-לאומי השנה, מדגיש את הצורך הדרמטי של שוק ההייטק הישראלי בעוד ועוד ידיים עובדות בעשרות השנים הקרובות. לאור פער זה מקיימים ארגונים רבים ובראשם צה"ל, גוף ההעסקה הגדול במדינה, תוכניות רבות שמטרתן הסרת חסמים עבור נשים. בצה"ל הדבר בא לידי ביטוי החל בתהליכי גיוס מוכוונים למלש"ביות ועד לתוכניות פיתוח ליצירת עתודות קצינות לדרגי הפיקוד השונים, בדגש על דרגי ניהול שונים.

שלושה עולמות אלו – המגזר הציבורי, צה"ל ושוק ההייטק – מסמנים במשותף לאן צריך ויכול גם השירות להגיע, כמו גם את הדרך הנדרשת לכך. תיקון הייצוג הנשי בדרגי הניהול הבכיר בכלל מגזרי הארגון לכדי ייצוגן באוכלוסייה (או למצער לחלקן היחסי בארגון) לא יקרה בדרך הטבע או בתהליכי מיון אישיים. תהליכי שינוי חדשני וטרנספורמטיבי ככלל מתאפיינים באימוץ מתודולוגיה של "שיבוש" (Disruption), ולפיכך עלינו ליצור ולקבוע אסטרטגיה של עיצוב המציאות הארגונית החדשה ולפעול ליישומה.

אנו סבורות, כי המהלך הנדרש הוא ניסוח חזון ברור של שב"כ מאוזן ומייצג מבחינה מגדרית. השירות כארגון אינו נרתע מאתגרים מערכתיים ורוחביים; נהפוך הוא: אחד מיתרונותיו ומאפייניו הבולטים הוא היכולת לגבש אסטרטגיה ארגונית ולהטמיע אותה במהירות ברחבי הארגון, בדיוק כפי שמבוצע בהטמעה של תפיסות מקצועיות מודיעיניות וסיכוליות.

7 אגף לשוויון מגדרי. (מרץ 2022). דו"ח שוויון מגדרי בשירות המדינה – 2021. <https://tinyurl.com/2P8JTSK6>  
8 ראו מאמר שפורסם בגיליון הנוכחי ונכתב על-ידי ענבל אורפז, מחברת הדו"ח – "מ-8200 להייטק: כיצד אפשר לצמצם את הפער המגדרי המשפיע על תעשיית החדשנות הישראלית?".

למעשה, בתחום השוויון המגדרי אין צורך בהמצאה של אסטרטגיה חדשה. המתודולוגיה שאימץ ויישם השירות עד כה מציגה את הקווים המנחים של השלב הבא כחלק אינהרנטי מהתהליך השלם. לאור כל אלו, בשלה העת לבצע את ההתאמות הנדרשות שיחברו בין המתודולוגיה לבין התנאים הפנימיים והחיצוניים הקיימים כיום בשירות, לאמץ אותן ולהטמיע אותן ברמה הארגונית.

### **הכיוונים המרכזיים שבראייתנו ראוי שייכללו באסטרטגיה שירותית מעודכנת לשוויון מגדרי:**

- **ניהול מוכוון מדדים של תהליכי הגיוס והאיוש** – ניהול מתוך דירקטיבה מוצהרת לגבי מספר הנשים בכלל מקצועות הליבה;
- **הכשרה ומודעות** - שילוב הכשרות שוויון מגדרי במסגרת קורסי הניהול ועל ידי בית הספר לניהול, הן לטובת הכשרת מנהלים לאיתור חסמים וניהול מכליל הן כדי לייצר אחריות מנהלים אישית ליצירת סביבת עבודה בטוחה לכלל המגדרים;
- **הגדרת הגיוון כערך** – כיוון זה אינו ייחודי לנשים ומייצג את הצורך בהרחבת ייצוג של קהילות, מגזרים ויחידים שאינם מיוצגים דיים בקהילה בכלל ובשב"כ בפרט;
- **הגדרת מדדי ייצוג נשי בדרגי הניהול השונים** – גם כאן מול דירקטיבה ברורה שתאפשר גזירת טיפולים להרחבת מאתרים ומדידת התקדמות;
- **הטמעת פרקטיקות נוספות להסרת חסמים ביחידות ניהול כוח האדם בארגון;**
- **קידום שוויון מגדרי באמצעות תהליכי התקצוב הארגוניים**, ביצוע והנכחת השינוי באמצעות ניתוח צרכים ותקצוב אמצעים לשינוי, בדגש על הרחבת האפשרויות להצמחה של יוזמות חדשניות שיעלו מדרג העובדים.

### **סיכום**

שוויון ההזדמנויות בשב"כ התפתח לאורך השנים בתהליך אבולוציוני. בעשור האחרון נעשו ועדיין נעשות עבודות רבות המגבירות את שילוב הנשים בתפקידים שאליהם הן לא גויסו בעבר; מספר הנשים בחלק מדיסציפלינות הליבה עלה; כפי שציינו, גם מספר מינויי המנהלות ודרגיהם נמצאים בעלייה.

כעת בשלה העת לקפיצת המדרגה הבאה בתחום הנגזרת מהמתודולוגיה שאותה אימץ השירות לפני כמה שנים מחד גיסא, ומהתנאים החיצוניים והפנימיים מאידך גיסא. קפיצת מדרגה זו ראוי שתתבצע בעוד מועד, ממש כפי שהשב"כ פועל למימוש ייעודו בסיכול איומים, כדי שנוכל להיערך מול האתגרים העומדים לפתחנו בשנים הקרובות, ויתרה מזאת: למצות את ההזדמנויות שהשוויון המגדרי מאפשר לנו.

ניסוח והצהרה של כיווני הפעולה המרכזיים, שחלקים מהם הצענו כאן, ימקמו באופן המיטבי, בראייתנו, את השב"כ כארגון המשקף את הנעשה בחברה, הן במספר הנשים העובדות בו הן בייצוג הנשי בכלל הרמות והתחומים: מומחיות תוכן מקצועית, הנהלה והנהלה בכירה, ייצוג במוקדי כוח, טיפוח ושימור כוח האדם הנשי בארגון ועוד, באופן התואם את החסמים והאתגרים המוכרים

בתיאוריות המגדריות העדכניות.

כדי להמשיך בתהליכים החיוביים של השנים האחרונות ולהצליח לחולל שינוי משמעותי, על האסטרטגיה לכלול משאבים, שילוב בתהליכי בניין הכוח והבקרה הרב־שנתיים והשנתיים והצבת יעדים כמותיים מדידים שיאפשרו השתפרות לאורך זמן.

החזון שלנו הוא שב"כ 2030 המשקף את פני החברה הישראלית, מגוון ושוויוני, השואב מכך את מצוינותו, חוסנו ועוצמתו.



## 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 גרין<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup>

## **נשים ופיקוד בכיר בצה"ל**

צבא הוא ארגון ממוגדר המזוהה תרבותית, חברתית והיסטורית עם תפיסות של גבריות.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

פרקטיקות המדירות נשים מתפקידים בכירים במערכת אופיינו על ידי שפירא ומוסברות על ידי האינטנסיביות הגבוהה בתפקידי ליבה שמייצרת סלקציה המתעדפת גברים.<sup>7</sup> גם מסלול השירות הרווח מ-2016<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup> אך הממצאים אינם חד־משמעיים: קיימים מחקרים שמצאו שהפער בהערכות גברים ונשים אינו משמעותי,<sup>10</sup> ובמחקר אחר, אשר ניתח אלפי אבחונים של יכולות מנהיגות בקרב נשים וגברים, נמצא כי נשים קיבלו במוצע הערכות גבוהות יותר ממקביליהן כמעט בכל המדדים.<sup>11</sup>

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 עמרם־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.**<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> 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,<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup>

## 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 מכוון 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 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  
 16  
 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 תוקף על נתוני מרכז הערכה לסא"ל שבוצע ב-2018 בתחום הערכה בענף מד"ה 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).<sup>18</sup> מבדיקה נוספת שנערכה ב-2020 נמצא כי ההבדל המובהק היחיד הוא במדד ניהול, ארגון וביצוע וממצא זה משחזר את הפער המובהק שמצאה אפיק.<sup>19</sup> ייתכן כי צמצום הפערים נובע מכך שאחוז הנשים המשתתפות במרכזי הערכה גדל באופן משמעותי, ובהתאם נעשתה האוכלוסייה

**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).**

של המוערכות מגוונות 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,<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup> 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.

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

**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.**

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 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	
חתירה 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	יוזמה 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.<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup>

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 כמונחים 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 והתערערו 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.

# מחשבות את מסלול הסייבר מחדש

## תמונת מצב מגדרית וכיוונים לשיפור הגיוון בשער הכניסה למקצועות הסייבר באמ"ן

סא"ל יעל קלדרון ורס"ן (מיל) אילונה בננסון<sup>1</sup>

### רקע

בשנים האחרונות חיל המודיעין עוסק יותר מאשר בעבר בנושא המגדר בכלל ובהשפעת המגדר על מיוני הסייבר בפרט. בד בבד אנו עדים לפתיחת תוכניות ייעודיות לנשים בתחומי הסייבר ולצמיחתה של תוכנית מגשימים (תוכנית ללימודי סייבר בפריפריה), ואנו מבצעים שינויים בתהליכי המיון החיליים למסלולי הסייבר לצורך הגברת ההוגנות והסטנדרטיזציה. העיסוק



בנושא זה נובע מהרצון להרחיב מקורות שיזינו את "בריכת הסייבר" הצה"לית, ולא פחות מכך מתפיסת החשיבות של שונות ומגוון ארגוניים (diversity and inclusion), וממקום ערכי של אמונה בתפקידו של השירות הצבאי ככלי למוביליות חברתית בחיים האזרחיים. במאמר זה יוצגו תמונת המצב המגדרית בשער הכניסה למסלולי הסייבר באמ"ן, האתגרים

1 סא"ל יעל קלדרון היא ראש תחום מיון והכוונה תעסוקתית באמ"ן; רס"ן (מיל) אילונה בננסון היא קצינת מו"פ מערכות מיון.

המרכזיים שבשילוב נשים במסלולים אלו וכן כיוונים לשיפור הגיוון בהיבטי מגדר, שחלקם כבר מיושמים ואת חלקם יש כוונה ליישם בקרוב, ואשר אמורים להביא להגדלת השילוב של נשים במקצועות הסייבר בחיל המודיעין.

## תהליך המיון לסייבר מובל על ידי אמ"ן ושותפים בו אגף התקשוב וארגוני מודיעין נוספים.

בשונה ממרבית תהליכי המיון באמ"ן, הבוחנים פוטנציאל למידה בתחומים שונים, תהליך המיון לסייבר מבוסס רובו ככולו על בחינת ידע מוקדם שהמועמדים מביאים עימם, ומורכב מכמה שלבים, כשכל שלב במשפך המיון הוא מסננת לשלב הבא:



### תרשים 1 - תהליך המיון למקצועות הסייבר

1. **שאלון מקוון** – השלב הראשון בתהליך המיון הוא שאלון דיווח עצמי הבוחן ידע במגוון תחומי הסייבר ונפתח לכל המועמדים הרלוונטיים (תלמידי מגמת מחשבים בעלי דפ"ר 60 ומעלה). השאלון כולל רשימות של מושגים מעולמות תוכן שונים במחשבים (שפות תכנות, מערכות הפעלה, רשתות, אבטחת מידע ועוד), והמועמדים מתבקשים לסמן אילו מהמושגים הם מכירים במידה שיוכלו להסביר אותם אם יישאלו על כך.
2. **יום מבחנים** – יום המבחנים למסלולי הסייבר מורכב משני מבחנים הבוחנים פוטנציאל למידה (אחד בתחום הפיתוח ואחד בתחום הרשתות), ומסדרה של מבחני ידע מגוונים הבוחנים את רמת הידע בנושאים רלוונטיים. במבחני הידע אין מצופה מהמועמדים להכיר את כל הנושאים, והם מתבקשים לענות רק על מבחנים בתחומים המוכרים להם. בסיום המבחנים ממלאים המועמדים שלושה שאלוני אישיות ושאלון אישי.



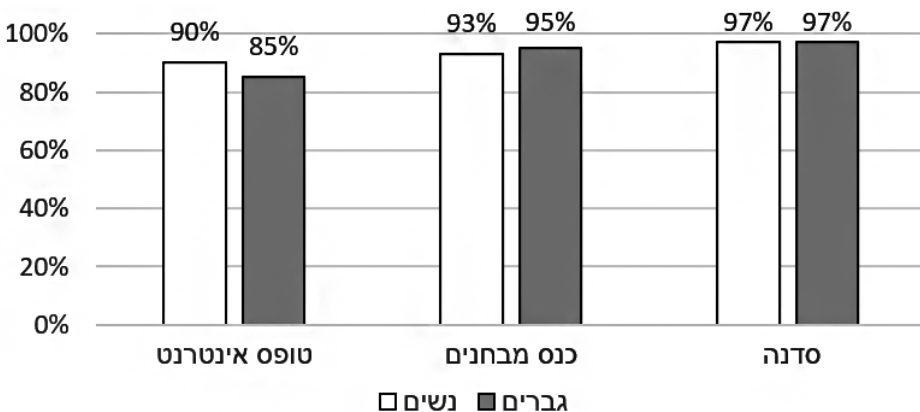
3. **סדנה מעשית** – השלב הבא בתהליך המיון הוא סדנה מעשית שבה נבדק הידע המעשי של המועמדים במשימות שונות בתחומי הפיתוח או המחקר, בהתאם להישגיהם בשלבי המיון הקודמים. במהלך הסדנה מקבלים המועמדים חניכה צמודה מאנשי מקצוע הנמצאים במקום ומלווים אותם לאורך יום המיון במטלות השונות שהם נדרשים לבצע.
  4. **ריאיון מקצועי** – במסגרת הריאיון המקצועי המועמדים מתנסים בסוגיות מקצועיות שהם נדרשים לפתור בפועל (מדגם עבודה). חלק מהמועמדים מתאימים ליותר ממסלול אחד ולכן מזומנים לכמה ראינות שונים.
  5. **מיון אישיותי** – מועמדים שעומדים בהצלחה בכל השלבים המקצועיים של תהליך המיון מבצעים מיון אישיותי הכולל מילוי שאלונים אישיים, מבחני אישיות וריאיון עם פסיכולוג תעסוקתי.
- ספי המעבר של שלושת השלבים הראשונים (שאלון מקוון, יום מבחנים וסדנה מעשית) הם מבוססי נוסחאות סטנדרטיות.

## ממצאים

לאורך השנים נחקרו ההבדלים בין גברים לנשים בתהליך המיון לסייבר במגוון היבטים במטרה להעלות את מספר הנשים המתקבלות למסלולי הסייבר. הממצאים שיובאו להלן נמצאו באופן עקבי במחקרים עיתיים שנערכים בנושא,<sup>2</sup> ומבוססים על נתוני שנתון 2021.

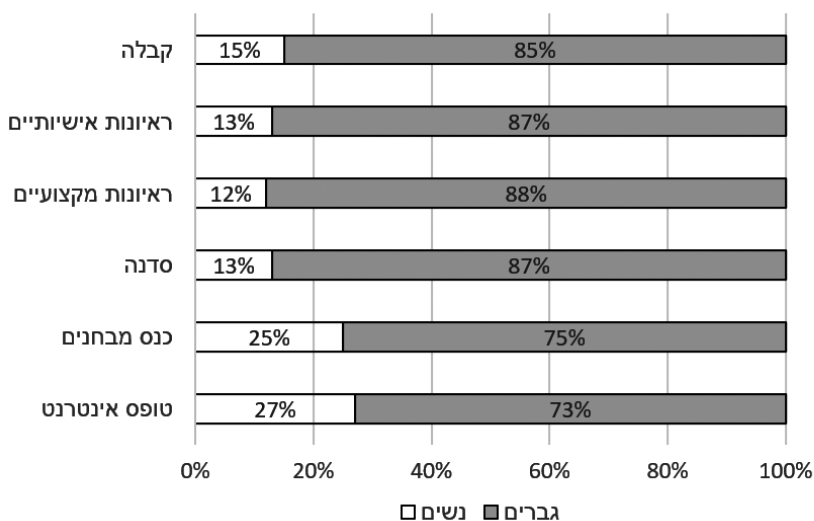
1. הקושי במציאת נשים לסייבר אינו נובע מבעיית "שיווק" או מבעיית מוטיבציה – אחוזי ההיענות למיון גבוהים מאוד בקרב גברים ונשים כאחד, ללא הבדל משמעותי ביניהם. תרשים 2 מציג את אחוזי ההיענות בתהליך המיון על שלביו השונים, בקרב נשים וגברים.

### תרשים 2 - אחוזי היענות למיון בשלבים הגנריים - גברים ונשים



2 בננסון, א' (2020), נשים בתהליך המיון למקצועות הסייבר – ניתוחי שנתון 19; בננסון, א' (2019), בנים ובנות במיוני הסייבר באמ"ן; בננסון, א' (2014), הבדלים בין בנים לבנות בתהליך המיון למקצועות הסייבר.

2. השיעור ההתחלתי של הנשים במאתר נמוך באופן משמעותי מזה של הגברים – נשים מהוות 27% בלבד מפוטנציאל המועמדים הרלוונטיים למיון. תרשים 3 מציג את השיעור היחסי של הגברים והנשים בכל שלב בתהליך המיון. בתרשים אפשר לראות כי כבר בשלב הראשון של משפך המיון (טופס האינטרנט שנשלח לכלל המאתר הרלוונטי) שיעור הנשים נמוך משמעותית משיעור הגברים, 27% לעומת 73%. עוד אפשר לראות כי אחוז הנשים העוברות את שלבי המיון ונותרות בתהליך הולך ופוחת משלב לשלב, עד לשיעור של 15% שמהוות הנשים מכלל המתקבלים בשנתון 2021.



### תרשים 3 - שיעור גברים/נשים בשלבים השונים של תהליך המיון<sup>3</sup>

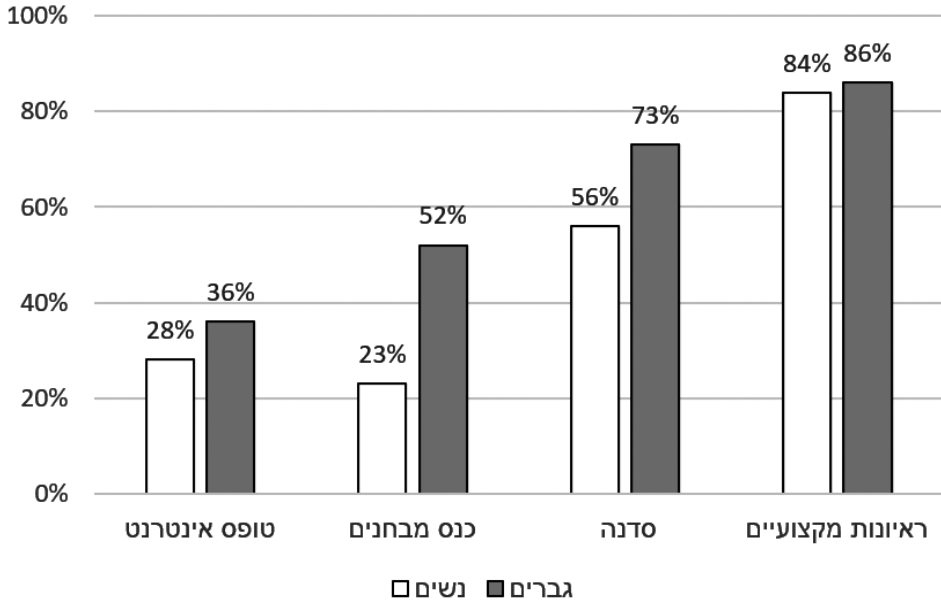
3. נשים מצליחות פחות מגברים בשלבי המיון הראשונים המודדים ידע "נקי" (טופס אינטרנט וכנס מבחנים) – בשלבים אלה ניכר כי אחוזי המעבר של הנשים נמוכים באופן משמעותי מאלה של הגברים. עם זאת, הפערים באחוזי המעבר בין גברים לנשים מצטמצמים בשלבי המיון המתקדמים (סדנה וריאיון) שבהם, מעבר לבחינת ידע, ישנם מפגש בין-אישי והתמודדות עם משימות חשיבה ולמידה.

לתופעה זו עשויות להיות כמה סיבות: האחת היא שבמפגש בין-אישי ישנם אלמנטים מפצים שפועלים לטובת הנשים, והזדמנות להביא לידי ביטוי תכונות שפחות קיבלו ביטוי בשלבי המיון הקודמים (כגון שקדנות, התמדה, מסגרתיות, מיומנויות בין-אישיות ועוד); סיבה אחרת לצמצום הפער בין נשים לגברים בשלבי המיון המתקדמים יכולה לנבוע מכך שנשים שעוברות את הסיפיים הנדרשים בשלבי המיון הראשונים הן באמת טובות ומתאימות לפחות

3 שיעור הנשים בשלב כנס המבחנים גבוה יחסית בשנתון 2021 בשל קביעת סף מעבר שונה לנשים ולגברים בשלב טופס האינטרנט החל משנתון זה.

כמו הגברים העוברים סיפים אלה; סיבה שלישית יכולה להיות נעוצה ב"העדפה מתקנת" שהמעריכים והמראיינים מבצעים בשלבים אלה כהיענות לאג'נדה הארגונית של הגדלת מספר הנשים בסייבר.

תרשים 4 מציג את אחוזי המעבר של כלל המתמיינים לסייבר בשלבי המיון השונים, בחלוקה לגברים ונשים. בתרשים אפשר לראות כי ישנם פערים משמעותיים בין הגברים לנשים באחוזי המעבר בכנס המבחנים, אולם הפערים מתמתנים בשלבי הסדנה והראיונות המקצועיים.<sup>4</sup>

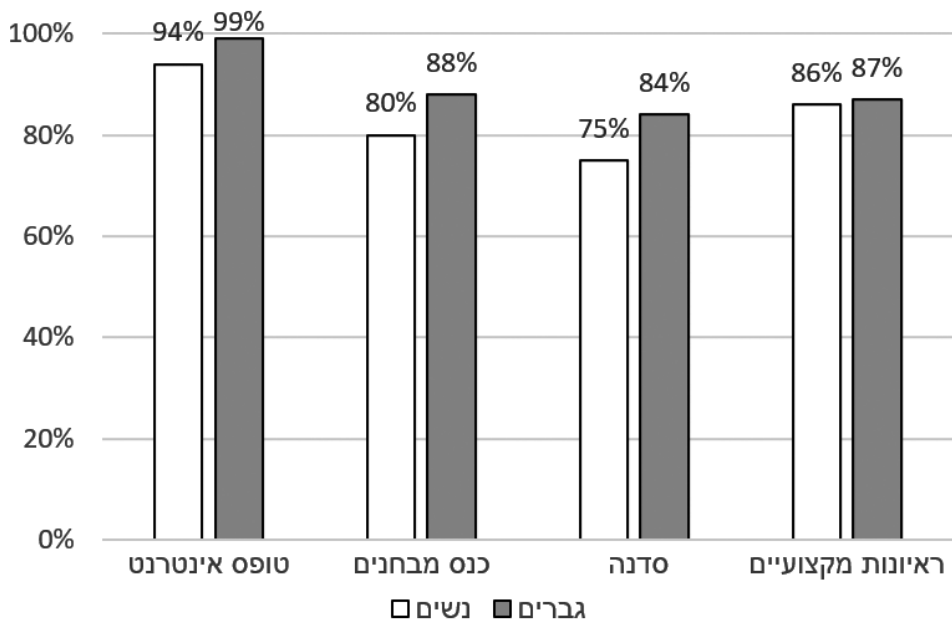


#### תרשים 4 - אחוזי מעבר של גברים ונשים בשלבי המיון

4. השתתפות בתוכנית מגשימים מקפיצה באופן משמעותי את אחוזי המעבר של נשים וגברים בשלבי המיון השונים<sup>5</sup> – הפערים באחוזי המעבר בין בוגרי תוכנית מגשימים לבין המאתר הכללי (גברים ונשים) בולטים מאוד בשלבי המיון הראשונים (טופס אינטרנט וכנס מבחנים), אך מצטמצמים בשלבי המיון המתקדמים (סדנה וראיון). כלומר, נראה כי הערך המרכזי של תוכנית מגשימים הוא בהעלאת רמת הידע הראשוני ואיתו גם את תחושת המסוגלות בכניסה לתהליך המיון. בצד זה, עצם המקפצה שמספקת תוכנית מגשימים במעבר שתי המשוכות הראשונות של תהליך המיון, מביאה לעלייה משמעותית בסיכויי הקבלה של בוגרות התוכנית בהשוואה לנשים מהמאתר הכללי. תרשים 5 מציג את אחוזי המעבר של בוגרי מגשימים בשלבי המיון השונים, בחלוקה לגברים ונשים.

4 בשנתון 2021 בוצע שינוי משמעותי בכך שנקבע סף מעבר נפרד לגברים ולנשים בשלב טופס האינטרנט. שינוי זה צמצם משמעותית את הפער בין גברים לנשים באחוזי המעבר של שלב הטופס, והביא לכך שנשים עוברות את הטופס בשיעורים גבוהים במידה גדולה יותר מאשר בעבר.

5 בננסון, א' (2021). בוגרי תוכנית "מגשימים" בתהליך המיון לסייבר – שנתון 2021.



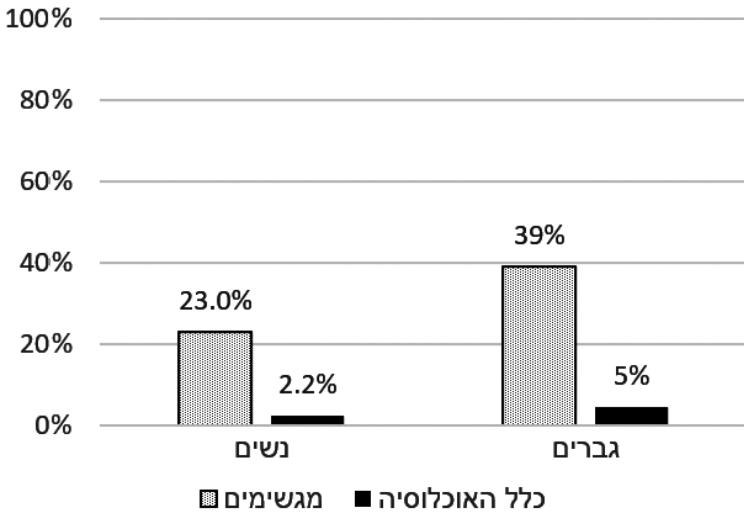
### תרשים 5 - אחוזי מעבר של בוגרי מגשימים בשלבי המיון השונים - גברים ונשים

5. נשים שמשתתפות בתוכנית מגשימים מתקבלות בשיעורים גבוהים משמעותית, ולמסלולים המדורגים גבוה יותר בדראפט, מאשר מועמדות שמגיעות מהמאתר הכללי - סיכוייה של בוגרת מגשימים להתקבל לסייבר הם 1:4.4 לעומת סיכויי קבלה של 1:45.6 לנשים מהמאתר הכללי. כלומר סיכויי הקבלה של נשים בוגרות מגשימים גבוהים פי 10 מסיכויי הקבלה של נשים שאינן בוגרות מגשימים. עם זאת, מספר הנשים המשתתפות בתוכנית עדיין אינו גבוה דיו, ולמעשה שיעורן בקרב משתתפי התוכנית נמוך משיעורן בפוטנציאל הכללי (נתון זה נובע הן מהקושי להביא נשים להשתתף בתוכנית והן משיעורי הנשר הגבוהים של נשים מהתוכנית). תרשים 6 ממחיש את הפערים בשיעורי הקבלה בין בוגרי מגשימים לבין מועמדים מהמאתר הכללי - נשים וגברים כאחד.

אפשר לומר בוודאות כי בנקודת הזמן שבה הנשים מגיעות למיון בתחום הסייבר באמ"ן, רמת הידע שלהן, כפי שהיא נמדדת בכלים הקיימים, נמוכה מזו של הגברים, ופער זה משמעותי בעיקר בשלבי המיון הראשונים. כאשר ישנם הבדלים שיטתיים בין קבוצות בהישגים במבחנים, אפשר לבחון אותם באמצעות כמה פריזמות תיאורטיות:<sup>6</sup>

א. **הגישה הביולוגית** טוענת שהמבחנים משקפים נאמנה הבדלים אינהרנטיים הקיימים בין הקבוצות ומעוגנים במטען הביולוגי של כל קבוצה. כלומר לפי גישה זו, המבחנים מודדים

6 זיידנה מ' (1986). בעיית "ההטיה התרבותית" בזיקתה להבדלים סוציו-תרבותיים במשכל - שני צדדים של אותו מטבע. עיונים בחינוך 43/44, עמ' 177-191.



**תרשים 6 - שיעורי קבלה של גברים ונשים לסייבר - מגשימים מול מועמדים מהמאתר הכללי**

נאמנה את הכשרים, וההבדלים בציוני המבחנים משקפים פערים אמיתיים בין קבוצות. **ב. על פי גישת ההשפעה החברתית**, ציונים במבחנים אינם "נקיים" אלא משקפים את השפעות הסביבה על הישגי הנבחן. כלומר הישגי הנשים במבחנים נופלים מאלה של הגברים בשל רמות חשיפה שונות לתכנים רלוונטיים או בשל מערכת חיזוקים שונה שפועלת על נשים ביחס לגברים. הרחבה של גישה זו תטען שקיים משתנה מתערב שהוא הגורם להבדל בין גברים לנשים בהישגיהם במבחנים, ומשתנה זה יכול להיות רמת דפ"ר שונה, מספר יחידות לימוד שונה בתחום המחשבים, מספר השעות שמושקעות בלמידה עצמית בתחום או כל משתנה אחר שבו יימצאו הבדלים שיטתיים בין המגדרים. מאחר שהפנייה הראשונית להתמייין למסלולי הסייבר נעשית לכלל המאתר הרלוונטי (תלמידי מחשבים בעלי דפ"ר 60 ומעלה), גם אם קיימים הבדלים שיטתיים כאלה, הם חלק מהמאפיינים של כל אחת מהקבוצות המגדריות.

**ג. גישת השוני התרבותי** טוענת כי הבדלים

**בנקודת הזמן בה הנשים מגיעות למיון בתחום הסייבר באמ"ן, רמת הידע שלהן, כפי שהיא נמדדת בכלים הקיימים, נמוכה מזו של הגברים, ופער זה משמעותי בעיקר בשלבי המיון הראשונים.**

בין קבוצות במבחנים עלולים להיות תוצאה מלאכותית של הטיות בתוכן או בשימוש בשפה במבחן באופן שמפלה לרעה נבחנים המגיעים מקבוצות אוכלוסייה שונות. כלומר על פי גישה זו, ההבדלים הנצפים בין גברים לנשים במבחנים אינם נובעים מהבדלים אמיתיים ברמת הידע או היכולת, אלא משיטת מדידה שונה ומיחס מפלה. בהקשר זה נציין

**ההבדלים בין נשים לגברים  
המשתקפים בתהליך המיון  
לסייבר הם תוצר של תהליך  
סביבתי עמוק של חשיפה  
ומערכת חיזוקים נפרדת  
שמופעלת על גברים ועל  
נשים בסביבה החברתית  
והמשפחתית שלהם, וכן  
של הבדל מגדרי ברמות  
החשיפה והעיסוק בנושאים  
הרלוונטיים למיון לסייבר  
בגיל הנעורים ובבית הספר,  
הבדל שמביא את הנשים  
לתהליך המיון עם ידע וניסיון  
פחותים מאלה של הגברים.**

כי אחת הטענות שעלו היא, שהפערים בין גברים לנשים במבחני סייבר רבי-ברירה ("מבחנים אמריקאיים"), נובעים משיעורי ניחוש נמוכים יותר בקרב הנשים. טענה זו נבחנה במחקר שבדק את ההבדלים בין גברים לנשים בסגנון ההשבה והראה כי הבדלים אלה אינם עקביים מגדרית אלא הם דיפרנציאליים בין מבחנים שונים, ותלויים בתוכן המבחן.<sup>7</sup> מכאן אנו מניחות שהפערים הנצפים בין גברים לנשים בהישגים במבחני הסייבר הם תוצאה של פערים אמיתיים ברמות הידע המוקדם שעיומו מגיעים המועמדים למיון.

להערכתנו, ההבדלים בין נשים לגברים המשתקפים בתהליך המיון לסייבר הם תוצר של תהליך סביבתי עמוק של חשיפה ומערכת

חיזוקים נפרדת שמופעלת על גברים ועל נשים בסביבה החברתית והמשפחתית שלהם, לרוב כבר בשלבים מוקדמים של ההתפתחות ורכישת הכישורים, וכן של הבדל מגדרי ברמות החשיפה והעיסוק בנושאים הרלוונטיים למיון לסייבר בגיל הנעורים ובבית הספר, הבדל שמביא את הנשים לתהליך המיון עם ידע וניסיון פחותים מאלה של הגברים.

## **סיכום: עם הפנים קדימה**

לאור האמור לעיל אפשר להציע כמה דרכים כדי להגדיל את מספר הנשים בתחום הסייבר:

### **א. הגדלת מאתר הנשים באמצעות השפעה על הסביבה**

- 1) הגדלת הפוטנציאל הראשוני של נשים לומדות מחשבים כבר בשלב בחירת המגמות בתיכון באמצעות השפעה על מערכת החינוך.
- 2) הגדלת הפוטנציאל הראשוני של נשים בתוכניות דוגמת מגשימים. בשנים האחרונות פועלת לצד מגשימים תוכנית "ממריאות" המיועדת לנשים בלבד, אולם פירותיה טרם הבשילו.

### **ב. צמצום פערי ידע באמצעות הכנה למיון ותוכניות מכינה חייליות**

- 1) פרסום חומרי הכנה למיוני הסייבר במטרה להנגיש את הידע הנדרש להצלחה במיונים ולהפיג את העמימות והמתח הכרוכים בתהליך המיון. צעד זה יוכל לסייע למועמדים (גברים ונשים גם יחד) להעמיק את הידע שלהם בתחומים שבהם הוא חסר. ערכה כזו

7 בננסון, א' (2021) הבדלים בין גברים לנשים בסגנון השבה במבחני המיון לסייבר.

מתוכננת לעלות לאתר מיטב לקראת עונת המיון הבאה.

(2) הגדלת מספר הנשים העוסקות בתחום דרך מסלולי הנון-סייבר בשחקים. מסלולים אלה מאפשרים רכישת ידע בתוך פרק זמן קצר ומיועדים למלש"בים ולמלש"ביות בעלי פוטנציאל קוגניטיבי גבוה במיוחד. גם בוגרי מסלולים אלה מגיעים בסופו של דבר לשרת במסלולי הסייבר בחיל.

(3) זיהוי אוכלוסיית הנשים שהפגינו בשלבי המיון הראשונים יכולות למידה טובות, אך רמת הידע שלהן לא הייתה גבוהה מספיק כדי להתקבל, ובניית מסלול מכינה/הכשרה ייחודי עבורן, מתוך הנחה שמדובר בנשים בעלות אוריינטציה טכנולוגית ורצון לעסוק בתחום. בעונת המיון הנוכחית צפויה להיפתח לראשונה מכינת נשים לתפקידי פיתוח.

### ג. מנגנונים ארגוניים

(1) שימוש בנקודות חתך דיפרנציאליות לגברים ולנשים בשלב טופס האינטרנט, באופן שישמר בשלב הבא את שיעור הנשים היחסי באוכלוסיית המועמדים. אומנם בבחינה שערכנו בחברות הייטק שונות (facebook-i dynamic yield) עלה כי על אף האמונה בשוויון הזדמנויות ובמרקם חברתי-תרבותי-מגדרי מגוון, אין בארגונים אלה פשרה בסיפי הקבלה לארגון, אך לאור המחיר הנמוך יחסית של זימון מועמדים לשלב כנס המבחנים בחיל, בוצע צעד זה לראשונה בעונת המיון הנוכחית. בתום עונת המיון הנוכחית נוכל לתחקר האם הוא סייע בקבלת נשים נוספות למסלולי הסייבר בחיל.

(2) קביעת מכסות נפרדות לנשים ולגברים כפי שקיים בכל מסלולי המיון האחרים בחיל, תוך הבנה של הסיכון בקבלת מועמדים פחות מתאימים בשם השוויון המגדרי.

(3) הוספת תקני נשים "על-תקניים" (on-top) למטרת פיילוט.

(4) נוכחות של מפקדות נשים בתהליך המיון לטובת הצגת מודלים נשיים בתחום. שינוי זה מיושם ככל האפשר בשתי עונות המיון האחרונות.

(5) שמירה על תמהיל מגדרי מאוזן בזימונים בשלבי המיון השונים כדי למנוע מצב של מיעוט נשי אשר עלול לעורר חוסר ביטחון וחשש בקרב הנשים. שינוי זה מיושם ככל האפשר בשתי עונות המיון האחרונות.

הגדלת מספר הנשים המתקבלות למסלולי הסייבר היא יעד חשוב וראוי, הן עבור הארגון, הן עבור הפרט; עבור הארגון ביצירת מרקם מגוון, ועבור הפרט כאמצעי לקידום ולמוביליות חברתית. בראייתנו, ובהתאם לממצאים השונים העולים לאורך השנים, המיון לסייבר איננו זה המייצר את הפערים בין גברים לנשים, אלא הוא משקף פערי ידע קיימים שעמים מגיעים המועמדים למיון. לכן, פתרון שורשי של סוגיית הנשים בסייבר יכול להתממש רק אם יצומצמו פערים אלה בעזרת תוכניות הכנה מוסדרות (טרומ המיון או אחרי הגיוס).



## 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 מדרך 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 ומנגנונים 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 זוהה להערכה רבה ולשביעות רצון גבוהה באופן קבוע:

*"להיות אישה חזקה ותותחתית 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.



## 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 הוויינט 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 אמ"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 ליילז, 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 קארן, השילוביות במערכת הביטחון האמריקאית - ריאיון עם ג'יימס קלפר, מודיעין הלכה ומעשה 6, נובמבר 2021, עמ' 118-116.

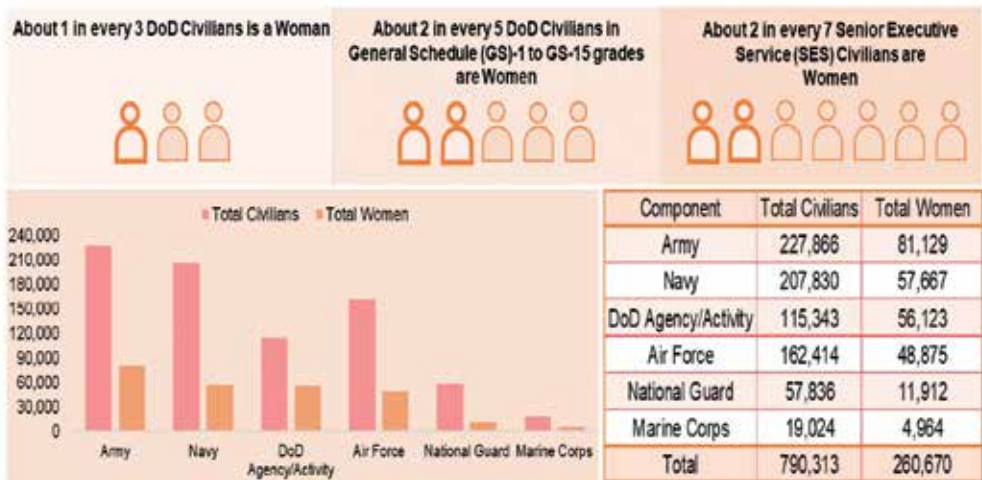
9 MILITARY LEADERSHIP DIVERSITY COMMISSION. (2011, MARCH). FROM REPRESENTATION TO INCLUSION: DIVERSITY LEADERSHIP FOR THE 21ST-CENTURY MILITARY. [HTTPS://TINYURL.COM/2P884KIK](https://tinyurl.com/2p884kik)

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 בידן  
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 בידן 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. להערכתך, 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. להערכתך, 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 מאחרונת 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.

## מ-8200 להייטק:

### כיצד אפשר לצמצם את הפער המגדרי המשפיע על תעשיית החדשנות הישראלית?

#### ענבל אורפז<sup>1</sup>

כתלמידת תיכון למדתי לבגרות ברמת חמש יחידות מדעי המחשב. הבנתי מהר מאוד שאף שהמקצוע "בא לי בקלות", אני לא נהנית מהתכנות עצמו והחלטתי שאני לא מתכוונת לבלות את חיי בכתיבת קוד. בשירות הצבאי בחטיבת המחקר באמ"ן פניתי לאפיקים מקצועיים אחרים, ומעולם לא חזרתי לתכנות. באותם שלבים מוקדמים, שלא השכלתי להבין שהם ראשית הקריירה המקצועית שלי, לא ידעתי מה הפוטנציאל שטומנת בחובה קריירה בהייטק – התעשייה שאליה היה התכנות יכול להביא אותי.

גם אם לא נכנסתי בדלת הראשית, בסופו של דבר נכנסתי להייטק דרך החלון. בשלבים האחרונים של התואר הראשון שלי התחלתי לעבוד ככתבת הייטק בעיתון TheMarker. בוקר-בוקר קמתי לסקר את כל שאירע בתעשיית ההייטק הישראלית – מי השקיע במי, איזה הזנק (סטארטאפ) גייס עובדים ואיזו חברה נרכשה או נסגרה. מעבר להיכרות הקרובה עם האירועים החדשניים בתעשייה ועם מגמות העומק והרוחב שלה בהקשר החברתי-כלכלי בישראל, שמתי לב מהר מאוד לתופעה שחזרה על עצמה פעמים רבות מאוד. ככתבת תחום, הייתי מגיעה יום-יום לראיין בכירים בתעשייה – מנהלים, משקיעים, יזמים – או לאירועי נטוורקינג שמשכו אליהם גורמים שונים מהאקוסיסטם. בחלק גדול מהמקרים הבחנתי מייד שאני האישה היחידה בחדר. לעיתים הנשים הנוספות בחדר היו בתפקידי דוברות, שיווק וכדומה – אבל לא בעמדות קבלת ההחלטות.

אין דרך נעימה לומר זאת: **תעשיית ההייטק היא תעשייה גברית**, וככל שעולים למעלה בסולם הדרגות והבכירות, מספר הנשים מצטמצם עוד יותר. בהמשך אצלול למספרים, אבל בקצרה, לפי דוח "נשים בהייטק 2022 - תמונת מצב", שהייתי שותפה לכתובתו עם רשות החדשנות, נשים הן בסך הכול כשליש מהעובדים בענף ההייטק, 28% מהמועסקים בתפקידי הליבה הטכנולוגיים, 22.6% מחברי ההנהלה של מדגם חברות טכנולוגיה ישראליות ציבוריות ופחות מ-10% מיזמי ההזנקים.

במאמר זה אתאר את המסע שלי לקידום שוויון מגדרי בהייטק הישראלי ואת התובנות המרכזיות שעולות ממנו לגבי הדרך שבה ארגונים וחברות יכולים לשפר את המצב. בד בבד אדון ביחסי הגומלין בין יחידות המודיעין לתעשיית ההייטק והשפעתם ארוכת הטווח על מצב השוויון המגדרי, אפרט תובנות מתחום הקידום המגדרי בהייטק ומתוכן אנסה להסיק אילו פרקטיקות רלוונטיות גם לארגונים בקהילת המודיעין, שחלק מהאתגרים שאיתם הם מתמודדים קיימים גם בתעשיית ההייטק.

1 ענבל אורפז היא יועצת חדשנות אסטרטגית ומייסדת יוזמת "אישה בהייטק" להגדלת השוויון המגדרי בענף. בעבר שירתה בחטיבת המחקר באמ"ן.

## מה אומרות ההייטקיסטיות על המצב

בחודש מרץ 2019, חודש אירועי יום האישה הבינלאומי, הייתי בראשית דרכי כיועצת חדשנות אסטרטגית, והוזמנתי לשורה של אירועים כדוברת, מרצה או מנחה. כבר ידעתי איך זה הולך להיראות: מנהל בכיר יגיע ויגיד שנושא הגיוון (Diversity) חשוב לחברה ושהוא מעוניין לגייס נשים – אבל נשים אינן שולחות קורות חיים בניסיון למצוא עבודה בהייטק. שמעתי את התשובה הזו אינספור פעמים לפני כן. אבל הבנתי שהתשובה הזו אינה מספקת אותי – כי גם אם נשים הן מיעוט מהעובדים בתעשייה, בייחוד בתפקידים הטכנולוגיים, מספרן אינו אפסי. לכן סברתי שאם לא מגיעות מועמדות בכלל – כנראה שאותה חברה עושה משהו לא נכון בתהליך הגיוס או בהתאמת סביבת העבודה לנשים.

החלטתי לפרסם סקר ולשאול נשים שעובדות בתעשייה מה הן, לדעתן, הסיבות שגורמות למיעוט הנשים בהייטק, ומה לדעתן אפשר לעשות כדי לשפר את המצב. את הסקר הפצתי ברשתות החברתיות, ולמרבה הפתעתי, בתוך ימים ספורים הוא זכה להצלחה אדירה: מעל אלף נשים השיבו עליו. חלקן שיתפו חוויות המאפיינות את התחושות מסביבת העבודה בהייטק.

*"בתור אישה טכנולוגית, יצא לי להיות האישה היחידה בצוות כמה פעמים, או להיות יחידה בישיבה עם עשרה גברים. זה אף פעם לא נעים, לא מרגיש בטוח ולא מרגיש שאני מקבלת יחס שווה או שמתייחסים אליי בכבוד. קרה לי לא מעט שזלזלו בי, הקטינו אותי והתייחסו לעבודה שלי בצורה שונה מאותה עבודה שעשה מתכנת גבר", ענתה אחת המשיבות ותיארה את החוויה של נשים בהייטק.*

הסקר הצביע על שלוש סיבות מרכזיות למיעוט הנשים בהייטק: הסללה של נשים שלא לבחור במקצועות טכנולוגיים מגיל צעיר, הקושי להתקדם מקצועית לצד הקמת משפחה ומחסור במודלים של נשים לחיקוי (Role Models). בעוד פתרון הסיבה הראשונה מצריך שינוי ארוך טווח שמערב את מערכת החינוך, השירות הצבאי והחינוך מהבית – הסיבות האחרות יכולות לקבל מענה על ידי חברות ההייטק עצמן באמצעות יצירת סביבת עבודה שמאפשרת גמישות ובאמצעות קידום נשים לתפקידי ניהול.<sup>2</sup> מהר מאוד החלו מעסיקים בקהילת ההייטק להתעניין בתובנות מהסקר, וכך למעשה נולדה יוזמת "אישה בהייטק" שאני מובילה בשנים האחרונות, שמטרתה להגדיל את השוויון המגדרי בענף באמצעות יצירת תשתית ידע והנגשתו לקהילת ההייטק.

קהל היעד שבו בחרתי להתמקד הוא דרג מקבלי ההחלטות בארגונים – המנהלים המקצועיים ומנהלי הגיוס, מתוך ההכרה שכדי לבצע את קפיצת המדרגה הנדרשת כעת בתחום השוויון המגדרי, יש לרתום את הארגונים להיות חלק מהשינוי. דרג מקבלי ההחלטות אחראי על נקודת הכניסה לארגון, כלומר הוא הקובע את מי לגייס ואת מי לא, ואת מי לקדם לתפקידים ניהוליים ומשפיעים על סביבת העבודה בארגון. כל אלו ישפיעו על הקריירה של נשים באותה חברה. יתרה מזאת: בלי ההכרה של דרג מקבלי ההחלטות בחשיבות הנושא, קשה עד בלתי אפשרי יהיה לרתום

2 סקר נשים בהייטק 2020, אישה בהייטק ו־SCALE UP VELOCITY מבית STARTUP NATION CENTRAL

**תרשים 3: סיבות למיעוט נשים בהייטק**

754 נשים בתפקידים טכנולוגיים ובתפקידים לא טכנולוגיים



מבט החוצה >

את הארגון לשינוי. דרג מקבלי ההחלטות מורכב לעיתים קרובות בעיקר מגברים שמחזיקים את רוב תפקידי הניהול בארגונים.

כפועל יוצא, לעיתים קרובות זהו קהל יעד שמאתגר לשכנע ולרתום אותו לקידום המטרה: מניסיוני, העיסוק בנושא גורם לגברים רבים להרגיש אשמים במצב, בזמן שמבחינתי חשוב להפוך אותם לשותפים לשינוי ולהובלה שלו. כמו כן, אף שמדובר בבעיה שיש לה משמעויות כלכליות וחברתיות רחבות, קשה להפריד את הפן האישי מהבעיה הרחבה. כך למשל, בהרצאה באחד ממרכזי הפיתוח של חברות הטכנולוגיה האמריקאיות, לאחר שהצגתי את השפעת האימהות על הייטקיסטיות, קם מנהל המרכז וטען שאשתו עזבה את התחום לאחר שילדה בגלל שהייתה מעוניינת בכך ולא בגלל שהעבודה לא התאימה לה כאם. כלומר אותו מנהל הסתכל על בעיה רחבה שגורמת לעזיבת אימהות את התחום כבעיה פרטית שהוא הכיר מהבית והתקשה להפריד בין הנסיבות השונות. אחת הדרכים המרכזיות שמצאתי לנכון להתמודד באמצעותן בהתנגדויות שמעורר התחום היא להשתמש בנתונים מהארץ ומחו"ל וממחקרים בתחום שתומכים בפרקטיקות השונות. באופן זה אפשר להתרחק מהמקום האישי ולעסוק בבעיות בצורה עמוקה ומערכתית.

הגישה שאני דוגלת בה היא **שחשוב לקדם שוויון מגדרי לא רק בגלל שזהו המעשה הנכון חברתית ומוסרית, אלא יש לכך גם סיבות פרקטיות ועסקיות: בקצרה, גיוון מגדרי טוב לעסקים.** שורה של מחקרים מהשנים האחרונות מצאו שארגונים מגוונים יותר הם גם פרודוקטיביים יותר, שבחברות בהובלת נשים לעובדים יש חיבור טוב יותר לעסק, שיש מתאם בין חברות שיש בהן יותר מנהלות בכירות לביצועים שלהן ושחברות הזנק שבראשן נשים מצליחות יותר בגיוס הון. מחקר אחר הראה שמשקיעים בקרנות גידור (Hedge Funds) מעדיפים לטרגט חברות עם מנכ"ליות מאחר שקל יותר להוביל שינויים באותן חברות שכן המנכ"ליות משתפות יותר פעולה

וכך המשקיעים מצליחים לממש את האסטרטגיה ליצירת ערך בחברות היעד.<sup>3</sup> שורה של מחקרים חדשים מתקופת הקורונה הראו שמנהלות מתגלות כמנהיגות טובות יותר בזמן משבר. בין היתר, עובדים נתנו ציונים גבוהים יותר לאפקטיביות של מנהלות מאשר של מנהלים ועובדים שמדווחים למנהלות דירגו בציון גבוה יותר את החיבור (Engagement) שלהם לארגון. נשים קיבלו ציונים גבוהים יותר מגברים ב-13 מתוך 19 מדדים, בהם נקיטת יוזמה, גמישות בלמידה, מתן השראה ומוטיבציה לאחרים, פיתוח של האנשים סביבם ובניית מערכות יחסים.<sup>4</sup> יותר עובדים ועובדות המועסקים בחברות המנוהלות על ידי נשים דיווחו שבמהלך שנת 2021 המנהלת שלהם תמכה בהם ועזרה להם מאשר כאלו שיש להם מנהלים גברים.<sup>5</sup> ישנה סיבה משמעותית נוספת שמדגישה את חשיבות קידום השוויון המגדרי בהייטק, שכל מעסיק בענף מכיר מקרוב: במרץ 2021 הכריז מבקר המדינה על מחסור כרוני בעובדים מיומנים לתעשיית ההייטק.<sup>6</sup> המעסיקים בתחום כמובן לא הופתעו – זה שנים הם מרגישים היטב את המחסור, והוא גורם לכך שהמשכורות של המתכנתים מרקיעות שחקים ולכך שהם נדרשים לעיתים להוציא משרות מחוץ לישראל מאחר שאין להם מאתר גיוס (Talent Pool) גדול מספיק לגייס ממנו. בעוד בשנים האחרונות יוזמות בתחום הגיוון התעסוקתי התמקדו בשילוב ערבים וחרדים בהייטק, נשים מהוות את הפוטנציאל הבלתי ממומש הגדול ביותר לתעסוקה בתחום. נשים הן מחצית מהאוכלוסייה ויש להן נתונים מקדימים הולמים מבחינת מערכת החינוך – ובכל זאת הן מיעוט בתחום.

## נשים בהייטק - תמונת מצב

בשנת 2021 חצה לראשונה שיעור השכירים בהייטק מכלל השכירים את רף ה-10% ועמד על 10.4%, לפי נתוני הלמ"ס.<sup>7</sup> שיעור זה עדיין רחוק משמעותית מהיעד השאפתני שהציבה הממשלה: להגיע ל-15% מהשכירים בתוך חמש שנים. כיום ההייטק הוא הענף שנהנה מהצמיחה הגבוהה ביותר במשק במספר השכירים המועסקים בו: קצב הגידול שלו בשנת 2021 עמד על 8% - קצב הגבוה פי 8 מקצב הצטרפות העובדים בשאר המשק. 27,000 איש הצטרפו בתוך שנה לענף, ברובם צעירים. עם זאת, קצב הצטרפות של נשים וגברים לענף אינו שוויוני. שיעור הצמיחה של כמות השכירות בהייטק ב-2021 היה 5.9% לעומת מספר הגברים שגדל ב-9.1%. כלומר קצב הצטרפות של גברים לענף האטרקטיבי, שידוע במשכורות הגבוהות בו, גבוה ב-50% מזה של נשים. זה שלושה עשורים שיעור הנשים בהייטק נשאר יציב: כשליש מהמועסקים בענף. שיעור זה כולל גם נשים המועסקות בתפקידים מחוץ לליבה הטכנולוגית, דוגמת תפקידי שיווק, מכירות וניהול משאבי אנוש. בתפקידי הליבה הטכנולוגיים נשים היוו 28% מהמועסקים בשנת 2019

3 FRANCIS, B. B., HASAN, I., SHEN, Y. V., & WU, Q. (2021). DO ACTIVIST HEDGE FUNDS TARGET FEMALE CEOs? THE ROLE OF CEO GENDER IN HEDGE FUND ACTIVISM. JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS, 141(1), 372-393  
[HTTPS://TINYURL.COM/3V4XXZKW](https://tinyurl.com/3v4xxzkw)

4 ZENGER, J., & FOLKMAN, J. (2020). RESEARCH: WOMEN ARE BETTER LEADERS DURING A CRISIS. HARVARD BUSINESS REVIEW, 30, 1645-1671. [HTTPS://TINYURL.COM/CNMA6Z2T](https://tinyurl.com/cnma6z2t)

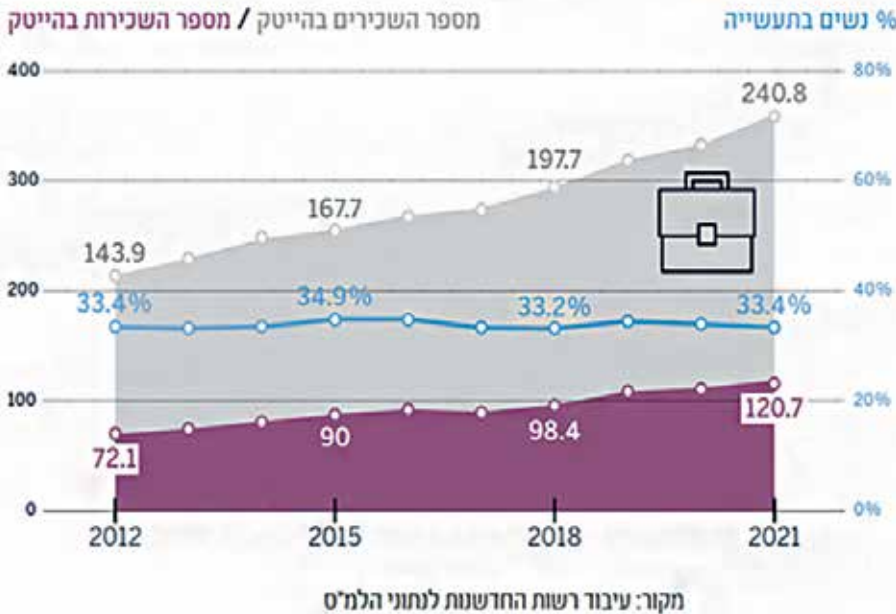
5 BURNS, T., HUANG, J., KRIVKOVICH, A., RAMBACHAN, I., TRKULJA, T. & YEE, L. (SEPTEMBER 27, 2021). WOMEN IN THE WORKPLACE 2021. MCKINSEY  
[HTTPS://TINYURL.COM/YFV6K5NN](https://tinyurl.com/yfv6k5nn)

6 מבקר המדינה. (2021). פעולות המדינה להגדלת מספר העובדים בתעשיית ההייטק. [HTTPS://TINYURL.COM/3RMFBN45](https://tinyurl.com/3RMFBN45)

7 יפורסם בדוח של רשות החדשנות, מאי 2022.

## כמות ההייטקיסטיות עולה - אך חלקן היחסי נשאר יציב

מספר השכירים בהייטק לפי מגדר (באלפים) ושיעור הנשים השכירות בהייטק



(השנה האחרונה לגביה קיים נתון). שיעור זה צמח באיטיות מרמה של 26% בשנת 2012. עם זאת, כמובן ששיעור המועסקות בהייטק – בייחוד בתפקידי הליבה הטכנולוגיים – מושפע מכמות בוגרות המקצועות הרלוונטיים באוניברסיטאות ובמכללות ומכמות המשרתות ביחידות הטכנולוגיות. בדוח "נשים בהייטק 2022 - תמונת מצב"<sup>8</sup> התחקינו אחר המסלול שעוברות נשים המוביל אותן לתעשיית ההייטק. מאחורי הדו"ח עמדה ההכרה שכדי להבין את המצב בתעשיית ההייטק, יש ללכת לשלבים מוקדמים יותר בדרך. כתעשייה עתירת ידע, הדרך לתפקיד נחשק בהייטק עוברת ברכישת ההכשרה הרלוונטית ומתחילה כבר בשלב מוקדם בחיי העובדים. הבדיקה שבוצעה הראתה שהפערים מתחילים להיפתח כבר במערכת החינוך: אומנם מחצית (49.4%) מהלומדים לבגרות חמש יחידות במתמטיקה ב-2020 היו תלמידות, אך אחוז התלמידות שלמדו לבגרות ברמת חמש יחידות מדעי המחשב עמד על 35.5%. שיעור זה עלה מ-31.7% ב-2016, אך זוהי עלייה איטית מכדי לסגור את הפער בשנים הקרובות. כפי שהראו נתונים שפרסמה הלמ"ס,<sup>9</sup> למקצועות שהתלמידים בוחרים בתיכון ישנה השפעה על התחומים שילמדו בהמשך חייהם. 30% מהתלמידות הזכאיות לבגרות "ריאלית" – כלומר בגרות מוגברת

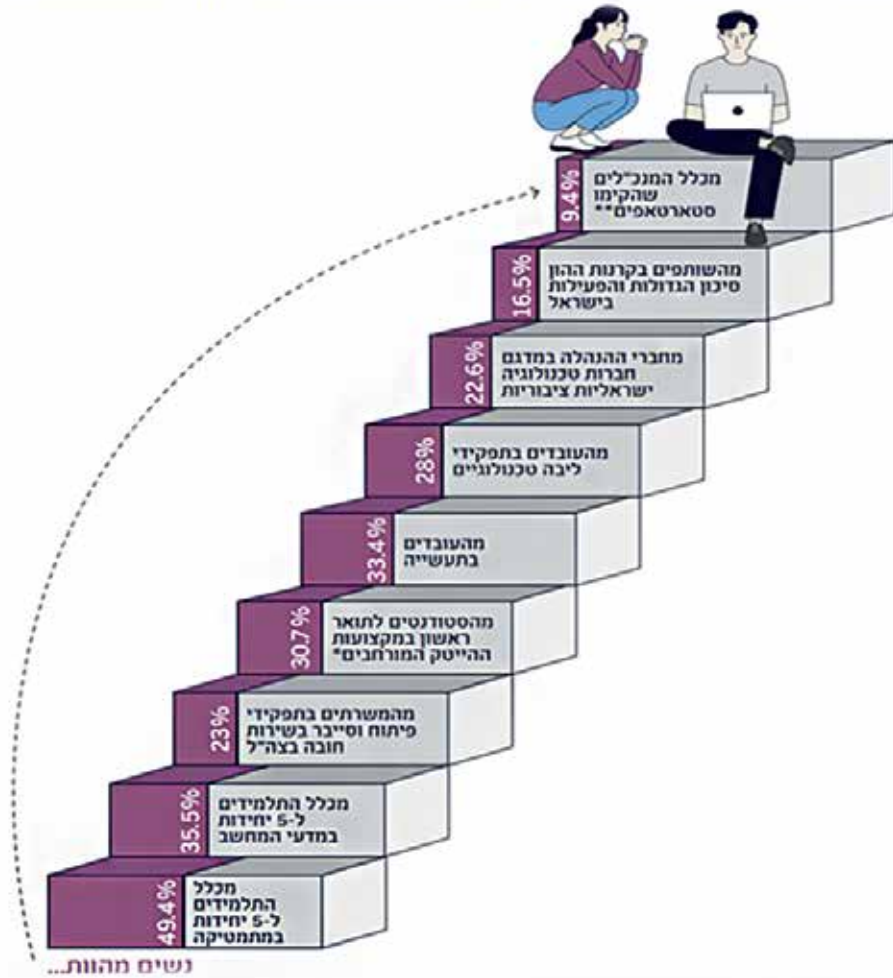
8 לדו"ח המלא - <https://innovationisrael.org.il/magazines/6140>

9 מסיקה, ע. וקרצלר, א. (2021). סטודנטיות לתואר ראשון בתחומי המדע והטכנולוגיה (STEM). הלמ"ס. <https://tinyurl.com/>



במתמטיקה ובמקצוע מדעי – ממשיכות לתואר במקצוע STEM.<sup>10</sup> לעומת זאת, בקרב תלמידים שיעור הזכאים לבגרות "ריאלית" שממשיכים לתוארי STEM הוא 48%. כלומר גם כאשר תלמידות בוחרות במקצועות המתמטיקה והמדעים בתיכון, הנטייה שלהן ללמוד בהמשך את מקצועות ההייטק נמוכה מזו של תלמידים – הסיכוי של גבר שלמד לבגרות מוגברת במתמטיקה ומדעים

מתיכון ועד הקמת סטארטאפים: שיעור הנשים במסלול ההייטק הישראלי



מקור: עיבודי רשות החדשנות לנתוני הלמ"ס, צה"ל, IVC ואתרי החברות וקרנות ההון סיכון

\* רשימת המקצועות הנכללים בחישוב כוללת: מתמטיקה, מתמטיקה - פיזיקה, מתמטיקה - מדעי המחשב, סטטיסטיקה, מדע - מדע הנתונים, מדעי המחשב, ביאינפורמטיקה, אינטרנט וחברה, מערכות מידע ניהוליות, הנדסת חשמל, הנדסת מחשבים - חשמל, הנדסת מחשבים - מדעי המחשב, הנדסת מערכות תקשורת, הנדסת תעשייה וניהול, פיזיקה והנדסת מכונות

\*\* בשנים 2010-2021

10 STEM הם ראשי התיבות של מדע, טכנולוגיה, הנדסה ומתמטיקה.



לבחור במקצוע STEM באוניברסיטה גבוה ב-60% מזה של תלמידה שסיימה בגרות זו. הסיכוי של תלמידה שכלל לא למדה לבגרות "ריאלית" לבחור באקדמיה במקצועות ה-STEM הוא 5% בלבד (לעומת 13% אצל תלמידים – פי 2.6). המשמעות היא שלבחירות של תלמידי התיכון יש השפעה גדולה על המשך דרכם המקצועית, ולכן חלק מפתרון הבעיה של מיעוט הנשים בהייטק צריך להתמקד בשלבים הללו.

אך הדרך המקצועית כמובן לא מסתיימת בתיכון ותלויה גם בבחירות שנעשות בשלב מאוחר יותר בחיים. בדומה לצמיחה במספר התלמידות לבגרות ברמת חמש יחידות מדעי המחשב, גם באקדמיה ישנה צמיחה בשיעור הסטודנטיות למקצועות ההייטק. בשנת הלימודים תש"ף, מדעי המחשב היה למקצוע הלימודים הפופולרי ביותר באקדמיה הישראלית<sup>11</sup> - 10.8% מהסטודנטים לתואר ראשון שהם מעל 20,000 איש בחרו בתחום זה ועתידים להשתלב בתחום. בחלוקה מגדרית מתברר עומק הפער: כ-30% בלבד מהסטודנטיות למדעי המחשב הן נשים – וכל עוד יחס זה לא ישתנה, גם לא ישתנה המצב בתפקידים הטכנולוגיים בתעשייה. באופן נרחב יותר, כשמסתכלים על כלל מקצועות ההייטק באקדמיה, קרוב ל-40% מהסטודנטים הגברים פונים ללימודי מקצועות ההייטק באקדמיה, ורק קצת יותר מ-13% מהנשים בוחרות במקצועות אלו.<sup>12</sup>

למרות תמונת המצב העגומה שמצביעה על פערים מגדריים עמוקים, חל בעשור האחרון שינוי חשוב. מספר הסטודנטיות באוניברסיטאות למקצועות ההייטק (בהגדרה הרחבה שלהם)<sup>13</sup> גדל ב-64% בתוך עשור, כפי שפורסם ב"דו"ח נשים בהייטק 2022 - תמונת מצב". הבעיה היא שעם העלייה בפופולריות של ההייטק, גם מספר הסטודנטים הגברים גדל בזמן הזה. לכן, חלקן היחסי של הסטודנטיות מקרב כלל הסטודנטים עלה בעשור מ-24.5% בשנת הלימודים 2010/11, רק ל-30.7% ב-2019/20. בקצב הזה – לא נסגור את הפער בקרוב.

## "הכול מתחיל בצה"ל"

אחרי שבחנתי את המצב בשתי תחנות חשובות בשער הכניסה להייטק – בתיכון ובאקדמיה – אחזור לחלקו של צה"ל בתמונת המצב המגדרית בהייטק: המצב בתפקידים הטכנולוגיים בצה"ל רע יותר מאשר ביתר השלבים בדרך להייטק וגם גרוע יותר מאשר בתעשייה עצמה. אבל ראשית, חשוב להתעכב ולהבין מה נותן השירות בתפקידי פיתוח טכנולוגיים בצה"ל ומה הן ההזדמנויות שנפתחות בעקבותיו. ישנן שלוש תועלות מרכזיות הנובעות משירות בתפקידים טכנולוגיים בצה"ל: הכשרה באיכות מצוינת במקצוע טכנולוגי (Training); ניסיון מעשי במקצועות מבוקשים בתעשייה ההייטק באזרחות (Experience); ורשת קשרים מקצועית ענפה לחברות הייטק שבהן עובדים בוגרי היחידות הטכנולוגיות ולחברות הזנק שהוקמו על ידי יזמים יוצאי יחידות אלה (Network).

במילים אחרות, לשירות בתפקידים טכנולוגיים יש ערך רב, שיש לו גם משמעויות כספיות

11 באוניברסיטאות ובמכללות, ללא מכללות לחינוך.

12 דוח הרשות לחדשנות, מאי 2022.

13 רשימת המקצועות שנכללו בחישוב הם: מתמטיקה, מתמטיקה - פיזיקה, מתמטיקה - מדעי המחשב, סטטיסטיקה, מידע - מדע הנתונים, מדעי המחשב, ביואינפורמטיקה, אינטרנט וחברה, מערכות מידע ניהוליות, הנדסת חשמל, הנדסת מחשבים - חשמל, הנדסת מחשבים - מדעי המחשב, הנדסת מערכות תקשורת, הנדסת תעשייה וניהול, פיזיקה והנדסת מכונות.

ומקצועיות, גם הרבה לאחר השחרור מהצבא. ברמה הרחבה יותר, יש לכך משמעויות על הכלכלה והחברה ועל הפערים החברתיים בישראל. נקודת הפתיחה של מי שזכו לשרת בתפקיד טכנולוגי נחשב, טובה מאשר אלו שלא. לרוב, ניסיון בתפקיד טכנולוגי בצבא יפתח הזדמנויות טובות יותר ומשתלמות יותר מאשר אלו שיוצעו לבוגרי תארים טכנולוגיים ללא ניסיון. לכן, אין זה פלא שסקר שבוצע על ידי מכון אהרון באוניברסיטת רייכמן מצא ש-47% מהעובדים בתפקידי פיתוח בחברות צמיחה בישראל הם בעלי רקע טכנולוגי מהצבא.<sup>14</sup>

## ישנן שלוש תועלות מרכזיות הנובעות משירות בתפקידים טכנולוגיים בצה"ל: הכשרה באיכות מצוינת במקצוע טכנולוגי; ניסיון מעשי במקצועות מבוקשים בתעשיית ההייטק באזרחות; ורשת קשרים מקצועית ענפה לחברות הייטק שבה עובדים בוגרי היחידות הטכנולוגיות.

לאחר הבנת החשיבות של שירות בתפקידי פיתוח, בייחוד ביחידות העילית הטכנולוגיות, אפשר לצלול למספרים שכבר הוצגו בהרחבה בגיליון זה.<sup>15</sup> שיעור הנשים המשרתות בתפקידים טכנולוגיים כמעט אינו משתנה ונותר נמוך: 31% מהמשרתים בתפקידי מחשוב ותוכנה בצה"ל ב-9102 היו נשים. אבל כאשר בוחנים את המצב בשירות החובה בתפקידי הליבה הטכנולוגית – תפקידי פיתוח וסייבר – מגלים שנשים היו רק 23% מכלל המשרתים בתפקידים אלה. המשמעות היא ששיעור המשרתות בתפקידי הליבה הטכנולוגית בצה"ל נמוך משיעורן

בתעשיית ההייטק שעומד על 28% ושנדרש מאמץ גדול יותר בתוך המערכת הצבאית לצמצום הפערים המגדריים.

יתר על כן, שיעור משרתות החובה בתפקידי סייבר היה 13% בלבד ב-2019, לפי נתוני צה"ל. זהו שיעור נמוך מאוד שאפשר לקשור אותו לבעיה אחרת בתחום: בדיקה שערכנו לרגל פרסום דו"ח הנשים בנוגע לחברות הזנק שהוקמו על ידי נשים יזמות, העלתה שרק 3% מכלל חברות ההזנק שהוקמו בתחום הסייבר נוהלו על ידי נשים בתקופה של קרוב לעשור (2010-2021).<sup>16</sup> אף שהמידע הקיים בנוגע לרקע הצבאי של העובדים בהייטק ושל היזמים בתחום הוא מוגבל, אין זה סוד שבוגרי יחידות טכנולוגיות כמו 8200 או 81 מתבלטים כיוזמים שמגיעים להישגים משמעותיים וחברות מעוניינות לגייס משוחררים טריים מהיחידות הטכנולוגיות.<sup>17</sup> בחלק מהמקרים, בייחוד של חברות הזנק בתחום הסייבר, החברות נשענות, בין היתר, על ידע שנרכש בשירות הצבאי ביחידות.

השיוך ליחידות הטכנולוגיות הוא גם "תעודת איכות" עבור חלק ממשקיעי הון סיכון

14 חשאי, נ., סומקין, ס., ניר, ה. (מרץ 2022). "מהן המיומנויות המקצועיות הנדרשות מעובדי הייטק?". שולחן עגול מכון אהרון.

15 ראו למשל, מאמרו של אל"ם ג', על העיוורון, בגיליון זה.

16 רשות החדשנות. (2022). נשים ביזמות סטארטאפים טכנולוגיים בישראל. <https://tinyurl.com/3hvdct63>

17 לדוגמה: שולמן, ס. (7 ינואר, 2021). צבא של סטארט-אפים – יחידה קטנה, מפץ גדול. מוסף כלכליסט.

<https://tinyurl.com/5cz4m7kh>

וואלה! כסף (20 יוני, 2021). עמותת בוגרי 8200: 11 שנים והשקעות של יותר ממיליארד דולר.

<https://tinyurl.com/5n7xa3f4>

## התחומים המרכזיים בהם נשים מנהלות סטארטאפים הם תוכן ומדיה ומדעי החיים

התפלגות המנכ"ליות היזמות על פי תחומי הפעילות של החברות אותן הן מובילות



מקור: עיבוד רשות החדשנות לנתוני IVC

מבט החוצה

המשקיעים בחברות הזנק שרואים בשירות הצבאי יתרון. מיעוט הנשים היזמות בתחום בולט במיוחד כי מדובר באחד משלושת התחומים המרכזיים במשיכת הון של משקיעים בחברות הזנק בישראל (עם תוכנה ארגונית ופינטק). נשים הקימו וניהלו בסך הכול מעל ל-800 חברות הזנק בשנים 2010-2021 – אלו הן 9.4% מחברות ההזנק שהוקמו באותה תקופה (לעומת כ-7,850 חברות הזנק שהוקמו על ידי גברים), כך לפי עיבוד רשות החדשנות לנתוני IVC. כ-50 מחברות ההזנק שהוקמו על ידי נשים הן בתחומי הסייבר והפינטק – לעומת מעל 800 חברות שהוקמו ונוהלו על ידי גברים באותם תחומים.

לאחרונה שוחחתי על הנושא עם נדב צפריר, מפקד 8200 לשעבר וכיום שותף מנהל בקבוצת Team8 שמקימה ומשקיעה בחברות בתחומי הסייבר, הפינטק ובריאות דיגיטלית. כמי שמכיר לעומק את המצב המגדרי בתפקידים הטכנולוגיים ב-8200 ואת המצב בהייטק, ובפרט בסייבר, דעתו של צפריר היא מעניינת, חשובה ואף מפתיעה.

תא"ל (מיל") נדב צפריה:

"זה פספוס של הכלכלה הישראלית, לצה"ל יש אינטרס לשפר את הגיוון המגדרי בתפקידים הטכנולוגיים בצבא, ואחריות למיצוי הטאלנטים בתחום".

"יש מעט אנשים עם כישרונות שמתאימים לתפקידים טכנולוגיים. אם מחפשים רק בנים במגדר ומעמד סוציו-אקונומי מסוים - בהגדרה מאבדים כ-70% מהאוכלוסייה ומקבלים איכות פחותה. אם הכישרון והשכל מתחלקים שווה בשווה, לצבא יש אינטרס לשנות את המספרים הללו".

"בסופו של דבר אתה מהמר על אחוז או גג שלושה אחוזים מהאוכלוסייה, וההימור הזה חייב להצליח כי יש השקעה גדולה בכל מלש"ב שמעבירים ותקופת זמן מוגבלת שאותו אדם ישרת ביחידה. לכן, יש אינטרס שהדבר הזה יהיה ממוצה מבחינה מגדרית, וגם במובנים אחרים, כמו מבחינה גאוגרפית או סוציו-אקונומית".



נדב צפריה, מפקד 8200 לשעבר. (ויקיפדיה)

במידה רבה, צפריה מהדהד בעיה רחבה יותר ומוכרת בתעשיית ההייטק בכללותה – הצורך לאתר מועמדים איכותיים ולהגדיל את מעגל המשתלבים בתעשייה כדי לפתור את בעיית המחסור הכרוני בעובדים בענף. אחת הדרכים להגדיל ולמצות את הפוטנציאל להכשיר כוח אדם טכנולוגי, גם בצבא ולאחר מכן גם במגזר הפרטי, היא באמצעות שילוב יותר נשים בתחום. הנקודה השנייה שעליה

מדבר צפריה נוגעת לאחריות שיש לצה"ל בשיפור הגיוון המגדרי בתפקידים הטכנולוגיים כמייצג של צבא העם.

"כיוון שיש גיוס חובה ובהיותו של צה"ל צבא העם יש לו, בניגוד לגופים אזרחיים, אחריות רחבה ומחויבות. ככל שהצבא ייתפס כארגון שנותן פחות הזדמנות שווה אז בסופו של דבר גם המוטיבציה תרד בהתאם וזה דבר איום ונורא. לכן זה קריטי לצבא ונוצר מצב של win-win – שיש אינטרס ומחויבות לשנות את המצב", אומר צפריה. לפי צפריה, הדרך של צה"ל להיות חלק מהשינוי היא להשפיע על נשים וילדות החל מגיל צעיר בתוך

מערכת החינוך ומחוץ לה. למשל, באמצעות תוכניות חשיפה, הפגשה של נערות עם מודלים לחיקוי (Role Models) כמו קצינות שממלאות תפקידים טכנולוגיים בצבא והגיעו להישגים משמעותיים וכולי – בדומה לתוכניות אחרות שמפעיל צה"ל כדי להתמודד עם בעיות בחברה הישראלית שגורמות לחוסר שוויון חברתי, כמו תוכנית מגשימים. "לא צריך להמציא" שום דבר חדש – הצבא כבר עושה את זה בתוכניות כמו מגשימים או עתידים, ואין סיבה שלא יעשה את זה גם בהקשר המגדרי. צריך להשקיע בזה. זו השקעה שקוטפים את הפירות שלה אחרי כמה שנים והיא קריטית בעיניי, כי מי שתפחד מטכנולוגיה או לא תתחבר אליה או לא תהיה נלהבת מטכנולוגיות בגיל צעיר, כנראה שיהיה לה פחות רצון או פחות סיכוי להגיע ליחידות כמו 8200".

צפריר דן בפעולות האפשריות לשינוי המצב שמשפיע לדבריו גם על ההרכב המגדרי של היזמים והיזמות שהוא פוגש כיום. "אם יחידות כמו 8200 או 81 הן כור ההיתוך שמייצר את היזמים והליבה הטכנולוגית של חברות הסטארטאפ, אז באופן טבעי, אם רק 13% מהמתגייסות לתפקידי סייבר הן נשים, כמובן שזה מתבטא גם בסטארטאפים שקמים. זה פספוס של הכלכלה הישראלית". לסיכום חלק זה, היחידות הטכנולוגיות בצבא קשורות לאקוסיסטם ההייטק והחדשנות בישראל. לכן, הן גם משפיעות עליו ועל תמונת המצב המגדרית בו. וכפי שכיום הן חלק מהבעיה, ויש בהן ייצוג נמוך יותר של נשים אפילו מאשר בחברות ההייטק עצמן – הן גם יכולות להיות חלק מהשינוי וההתקדמות לקראת סגירת הפער.

## **הסוגיות המגדריות המרכזיות שמעסיקות את תעשיית ההייטק - מה ארגוני המודיעין יכולים ללמוד מהן?**

הכשרת חיילות לתפקידים טכנולוגיים וטיפוח דרג ניהולי/פיקודי טכנולוגי – משיחות שניהלתי על סוגיות מגדריות עם אנשים שעוסקים בניהול טכנולוגי בארגוני המודיעין, עולה כי הם חולקים אתגרים משותפים לאלה שאיתם מתמודדות גם חברות הטכנולוגיה בשוק הפרטי. האתגרים הללו רלוונטיים לא רק ליחידות הטכנולוגיות בצה"ל, באגף המודיעין ובכלל, אלא גם לשב"כ ולמוסד שעוסקים בפיתוח טכנולוגיות ונסמכים על גיוס עובדים לתפקידים טכנולוגיים. בדומה לתעשיית ההייטק בכללותה, גם בחטיבות הטכנולוגיות מתקשים בגיוס עובדים וסובלים ממחסור כרוני בכוח אדם מיומן ואיכותי. הסיבה לכך ברורה: גם החברות וגם ארגוני המודיעין מתחרים על אותו Talent Pool מוגבל של מועמדים בעלי ניסיון בתפקידים טכנולוגיים. אולם ישנו הבדל מהותי: ארגוני המודיעין, כגופים המשתייכים למגזר הציבורי, נתונים למגבלות תקציביות ומתקשים להתחרות בחבילות התגמול האטרקטיביות שמציעות חברות הטכנולוגיה השונות במגזר הפרטי. כך למשל, בניגוד לחברת הזנק, ארגון מודיעין לא יכול להציע לעובדים בו אופציות שירוויחו מהן בעת אקזיט. בסופו של דבר, שכר ותגמול הם אחד המניעים המרכזיים שמשפיעים על בחירת מעסיק על ידי עובדי הייטק. עם זאת, ארגוני המודיעין, כגופים שממלאים משימה חשובה שיש לה תרומה לביטחון ישראל, יכולים להציע תחושת משמעות וחיבור למשימה

של חברות רבות במגזר הפרטי יש קושי להתחרות בהם. זהו יתרון משמעותי שהארגונים יכולים להשתמש בו, עם מאפיינים אחרים של עבודה בארגוני המודיעין שפחות מאפיינת את המגזר הפרטי כמו יציבות.

בשיחות עם אנשי הטכנולוגיה של ארגוני המודיעין עולות סוגיות דומות לאלו שקיימות במגזר הפרטי שבאו לידי ביטוי גם במאמרים נוספים במקבץ זה: מיעוט של נשים הממלאות תפקידים טכנולוגיים; מיעוט נשים בתפקידי ניהול או פיקוד בכירים; וסביבת עבודה גברית ואף מיליטריסטית שנשים חשות בה מיעוט. בניגוד למצב שתואר בחלק הקודם של המאמר, הנוגע לשלבים במסלול המקצועי שמביא נשים לתעשייה, שם ההשפעה של המגזר הפרטי מוגבלת והפירות של השינוי יבשילו רק בעוד שנים רבות, במקרה של הבעיות הללו יש בכוחם של הארגונים להשפיע עליהן ולשפר את המצב, כך שייצוג הנשים בהם יגדל – ולכן זו גם אחריותם.

## אתגרים מגדריים בתעשיית ההייטק

כעת, אדון בהרחבה בכמה מהבעיות המגדריות כפי שהן באות לידי ביטוי בכלל תעשיית ההייטק ולאופן ההתמודדות איתן, כך שאפשר יהיה לשקול מה כדאי ליישם גם בארגוני המודיעין:

### 1. תהליכי המיון והגיוס: הרחבת פוטנציאל הגיוס

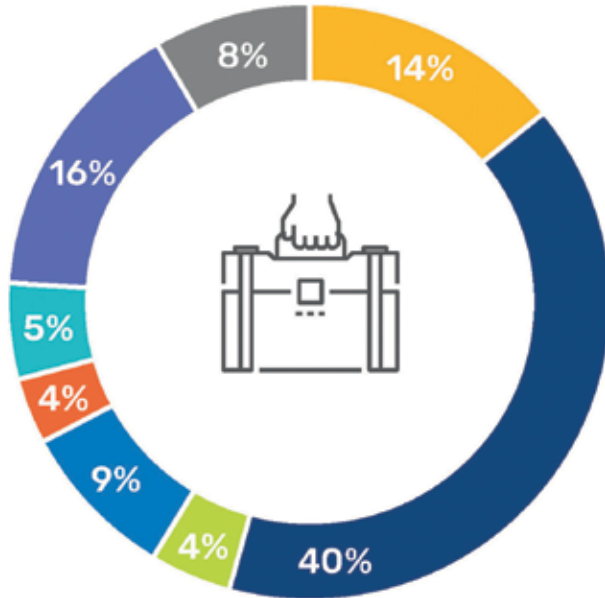
כאמור, נשים מהוות מיעוט בהייטק. לכן, כשנפתחת משרה טכנולוגית, צפוי שבאופן יחסי ייגשו אליה פחות מועמדות ממועמדים. בתפקידים בתחומים ספציפיים שיש בהם רוב מוחלט של גברים בעלי ניסיון, כמו סייבר, ברור שיהיה מיעוט זעום של מועמדות. כפי שצינתי בפתח דבריי, ישנם אנשים בדרג הניהולי שטוענים שהם מעוניינים לגייס נשים אבל אינם מקבלים שום פניות ממועמדות. במצבים הללו, ברור שהארגונים מפספסים כישרונות שיכלו לגייס, וישנם מאמצים נוספים שהם יכולים לעשות שקשורים להליך הגיוס והאיתור עצמו.

השלב הראשון בתהליך האיתור הוא ניסוח המודעות עצמן, בדגש על השפה שבה בוחרים להשתמש והדרישות המופיעות במודעות. אחת ההמלצות לארגונים היא לצמצם את רשימת הדרישות המופיעות בתיאור המשרה כדי לעודד יותר נשים להגיש מועמדות, משום שנשים נוטות לחשוב שאם ישנן דרישות הנוגעות לתפקיד הן הכרחיות, ואם אינן עומדות בהן – הן לא יגישו מועמדות,<sup>18</sup> בשעה שלעיתים קרובות מגייסים מוסיפים לתיאור המשרה דרישות שהן במסגרת "nice to have" אבל לא "must have" וגם מועמדים ומועמדות שאינם עומדים בהן יוכלו להתאים לתפקיד. פער זה מצמצם את היצע המועמדות שיפנו מלכתחילה לארגון ויתחילו את תהליך הסינון לתפקיד. האחריות על ניסוח הדרישות במודעות צריכה להיות באחריות הדרג המקצועי המנהל, שמגייס את התפקיד, ובאחריות ארגון משאבי האנוש.

דגש חשוב נוסף נוגע לשפה שבה משתמשים והבחירה במילים שעשויות להשפיע על איך מועמדות תופסות את הארגון. שימוש במילים שמתקשרות לסטראוטיפים גבריים במודעות דרושים גורם לנשים לחשוב שפחות נשים עוסקות בתפקיד שאלי מגייסים. מודעות אלו פחות מושכות נשים מאשר מודעות שכוללות מילים "נשיות" וגורמות לנשים לחשוב שתהיה להן פחות

MOHR, T. S. (2014). WHY WOMEN DON'T APPLY FOR JOBS UNLESS THEY'RE 100% QUALIFIED. HARVARD BUSINESS REVIEW, 25. [HTTPS://TINYURL.COM/3F5HRU4Z](https://tinyurl.com/3f5HRU4z)

## תרשים 7: כיצד הגעת לארגון בו את מועסקת? 617 נשים בתפקידים טכנולוגיים



- הגשתי מועמדות למשרה דרך לינקדאין
- פנו אלי מהחברה
- הגשתי מועמדות למשרה שראיתי ברשתות חברתיות
- באמצעות חבר-מביא-חבר
- הגשתי מועמדות למשרה שראיתי באתר החברה
- חברת השמה
- דרך אתרי דרושים ומשרות כלליים
- אחר

### מקור: ענבל אורפז - כל הזכויות שמורות

תחושת שייכות לתפקיד או לחברה.<sup>19</sup> לכן, כדי למשוך יותר מועמדות לגשת לתפקיד יש להימנע ממונחים כמו "Frontend ניג'ה" או "איש מכירות עם סכין בין השיניים".

השלב הבא נוגע לערוצים שבהם משתמשים כדי להגיע למועמדים וההבנה שמועמדים ומועמדות מחפשים עבודה באופן שונה. כך למשל, ב"סקר נשים בהייטק 2020" של אישה בהייטק ו־Scale Up Velocity מבית Startup Nation Central שאלנו גברים ונשים שעובדים בהייטק והחליפו עבודה בשנתיים שקדמו לסקר היכן הם חיפשו עבודה וכיצד הם מצאו אותה לבסוף.<sup>20</sup> מתברר שגברים נוטים להשתמש יותר בחברות השמה מאשר נשים (47% מהגברים לעומת

GAUCHER, D., FRIESEN, J., & KAY, A. C. (2011). EVIDENCE THAT GENDERED WORDING IN JOB ADVERTISEMENTS EXISTS AND SUSTAINS GENDER INEQUALITY. JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 101(1), 109  
<https://tinyurl.com/yckk89pz>

20 אורפז, ע. (10 ינואר, 2021). בדרך לשוויון: הסקר שמגלה כיצד להגדיל את מספר הנשים בתעשיית ההייטק הישראלית. נשים בהייטק. <https://tinyurl.com/45vjsw9y>



36% מהנשים – פער של 30%). מנגד, נשים משתמשות יותר מגברים ברשתות חברתיות, למשל קהילות בפייסבוק, לחיפוש ומציאת עבודה. בסקר ראינו ש-9% מהמשיבות הגיעו למשרה שלהן דרך רשתות חברתיות – שיעור גבוה פי שלושה מזה של גברים. ככל שהמשיבות השתייכו לקבוצת גיל צעירה יותר, יותר מהן השתמשו בערוץ זה לחיפוש עבודה.

לכן ההמלצה למעסיקים היא לחפש מועמדות היכן שמועמדות מחפשות עבודה. עם זאת, חשוב לציין שבסופו של דבר ערוץ הגיוס המרכזי שבאמצעותו עובדים מגיעים לתפקידים בהייטק הוא חבר-מביא-חבר ואפשר לחשוב על דרכים כיצד לרתום אותו לגיוס יותר נשים.

הנקודה האחרונה בשער הכניסה לארגון היא תהליך המיון עצמו – הראיונות שעוברת המועמדת כשהיא מגיעה לחברה. בסקר שאלנו את ההייטקיסטיות מה הפריע להן בתהליכי חיפוש העבודה והמיון לחברות ההייטק. מהתשובות שלהן עולה כי 35% מהן לא פגשו נשים בתפקידים מקצועיים בתהליך הגיוס; 24% קיבלו רושם שמדובר בחברה שכמעט לא מעסיקה נשים; ו-18% קיבלו תחושה שאין להן לאן להתקדם כי אין בארגון נשים בעמדות בכירות. כלומר האופן שבו מתוכנן תהליך המיון ושרשרת הראיונות שעוברת המועמדות משפיעים על האופן שבו המועמדות תופסות את הארגון ועל האופן שבו הן רואות את האופציות להתפתחות והתקדמות שעומדות בפניהן באותו ארגון. לנתונים אלה יש משנה חשיבות בתקופת הקורונה, כשלפחות חלק מראיונות העבודה עברו לסביבות וידאו (כמו Zoom). בתהליכים אלה הנראות שיש למועמדות על החברה שאליה הן מתמיינות מושפעת מהאנשים שהן פוגשות מבעד למסך – אין להן אפשרות להתרשם מהאווירה והגיוון המגדרי במסדרונות החברה. לכן חשוב לתכנן את תהליך הגיוס והמיון כך שמועמדות יפגשו נשים בתפקידים מקצועיים (כלומר לא רק ניהול משאבי אנוש) במסגרת התהליך ושייווצר הרושם שתקרת הזכוכית עבור נשים נפרצה באותה חברה.

## 2. עתודה ניהולית: הגדלת כמות המנהלות בדרגים ההתחלתיים

בעיה נוספת שחולקות חברות ההייטק והיחידות הטכנולוגיות בהקשר המגדרי היא מיעוט הנשים בדרגים הניהוליים הבכירים ובכלל. לרגל פרסום "נשים בהייטק 2022 - תמונת מצב" מיפינו את חברות הטכנולוגיה הישראליות הציבוריות הגדולות (שמעסיקות מעל אלף עובדים ועובדות) וחברות טכנולוגיה ציבוריות צעירות יותר שהונפקו בשנתיים שקדמו לפרסום הדו"ח. בסך הכול בדקנו את הרכב ההנהלות של 53 חברות שבהן מכהנים 575 מנהלים בכירים – מתוכם 130 בלבד היו נשים. כלומר נשים מהוות 22.6% בלבד מחברי ההנהלות הבכירות במדגם של חברות הטכנולוגיה הציבוריות הישראליות. מצב זה עגום במיוחד שכן מדובר בחברות בוגרות ושיש בהן כבר מודעות לחשיבות של גיוון מגדרי.

יש חשיבות גם לסוג התפקידים שממלאות המנהלות הבכירות. הבדיקה הראתה שהתפקיד הנפוץ ביותר (28.5% מהמנהלות) לחברות הנהלה הוא ניהול משאבי אנוש. התפקידים הפופולריים הבאים היו ייעוץ משפטי וכספים. אף מנהלת במדגם אינה ממלאת תפקיד של סמנכ"לית טכנולוגיות (CTO), למשל. הנתונים הללו מדגישים שתי בעיות משמעותיות: הראשונה היא שתקרת הזכוכית עבור נשים והתפקידים שהן מצליחות להגיע אליהם עדיין לא נפרצה בהייטק.



## התפקיד הנפוץ לבכירות בהייטק: ניהול משאבי אנוש

התפלגות הבכירות בחברות טכנולוגיה ישראליות ציבוריות נבחרות על פי תפקיד



מקור: עיבודי רשות החדשנות לנתוני עמודי הנהלות החברות באחרים שלהן

השנייה היא שאין מספיק מודלים לחיקוי עבור נשים שנמצאות בשלבים מוקדמים יותר בקריירה שלהן. בסקר נשים בהייטק 2020 טענו נשים שמחסור במודלים לחיקוי הוא הסיבה השלישית בחשיבותה שגורמת למיעוט נשים בתחום (44% מהמשיבות בחרו באפשרות זו).

הבעיה של ייצוג נשים בעמדות ניהול בכירות מתחילה למעשה בדרגי הניהול הזוטרים. נשים צריכות לטפס בסולם הדרגות והבכירות כדי להגיע בראש הסולם לעמדות הבכירות. מהבחינה הזו אין הבדל מהותי בין ההתקדמות בארגונים היררכיים כמו הצבא או חברות בשוק הפרטי. אלא שהבעיה מתחילה בתפקיד הניהולי הראשוני. למרבה הצער, חסרים נתונים בנוגע לייצוג המנהלות בהייטק הישראלי בדרגים הזוטרים. אם כי לפי שיעור הנשים בתחום ושיעור המנהלות הבכירות – ברור שהמספרים נמוכים. חברת הייעוץ מקינזי וארגון Lean In שהוקם על ידי שריל סנדברג טבעו את המונח "השלב השבור" (The Broken Rung) לאחר חמש שנות מחקר שבמהלכן ראו שלנשים יש סיכוי נמוך יותר להיות מקודמות לתפקיד הניהולי הראשון שלהן בהשוואה לגברים. החל מנקודה זו הולך וגדל הפער ומתעצם כתוצאה מגורמים שונים, כמו השפעת ההורות על מסלול הקריירה של נשים.

לטענת הארגונים, "השלב השבור" הוא האתגר המרכזי לסגירת הפערים המגדריים בתפקידי מנהיגות. לפי דו"ח "Women in the Workplace" לשנת 2021 שמפרסמים מקינזי ו-Lean In

**האימהות משפיעה באופן שלילי על התעסוקה והשכר של נשים הייטקיסטיות - לאחר שהן הופכות לאימהות, שיעורי התעסוקה של הייטקיסטיות בתחום הכשרתן יורדים ופערי השכר שלהן לעומת גברים ומול נשים שאינן אימהות גדלים.**

**"קנס האימהות" של בוגרת מקצועות ההייטק הוא ירידה של 9% בשכרה בהשוואה לבוגרת מקצועות ההייטק שלא הפכה לאם, ולאחר הילד השני הפער גדל ל-15%.**

מדי שנה,<sup>21</sup> נשים מהוות 48% מבעלי התפקידים בתפקידי הכניסה לארגונים בארה"ב (Entry Level Roles). בדרג הניהולי הראשון נפתח הפער ונשים מהוות רק 41% מהמנהלים (Level Managers). בתפקידים בתחום ההנדסה והמוצר המצב גרוע יותר: בתפקידי הכניסה נשים מהוות 34% מבעלי התפקידים (שיעור דומה לשיעור הנשים בהייטק בישראל). בתפקיד הניהולי הראשון נשים כבר מהוות רק 26% מהמנהלים בדרג הראשון. נתונים שפורסמו בדוח מוקדם יותר מאותה סדרה הראו שהפער אינו נובע מפערי מוטיבציה; שיעורים דומים של נשים וגברים מעוניינים להפוך למנהלים ולקבל קידום לדרגה הבאה וגם ביקשו קידום כזה מיוזמתם.<sup>22</sup>

מהנתונים מתבהר התפקיד של החברות וגם של ארגוני המודיעין לזהות נשים שמתאימות להתקדם לתפקידי ניהול (או פיקוד), ולתת להן את הכלים והניסיון הנדרשים במידת הצורך,

למשל להתנסות בניהול בקנה מידה קטן ובחפיפה של חברי צוות חדשים. נוסף על כך כשנפתחות הזדמנויות ישנה חשיבות באופן מודע לבחון אפשרויות לקדם מועמדות מתאימות וראויות. מאחר שהחלטה על קידום נמצאת בידי הארגונים, יש חשיבות גדולה לפעולות מודעות ואקטיביות שלהם.

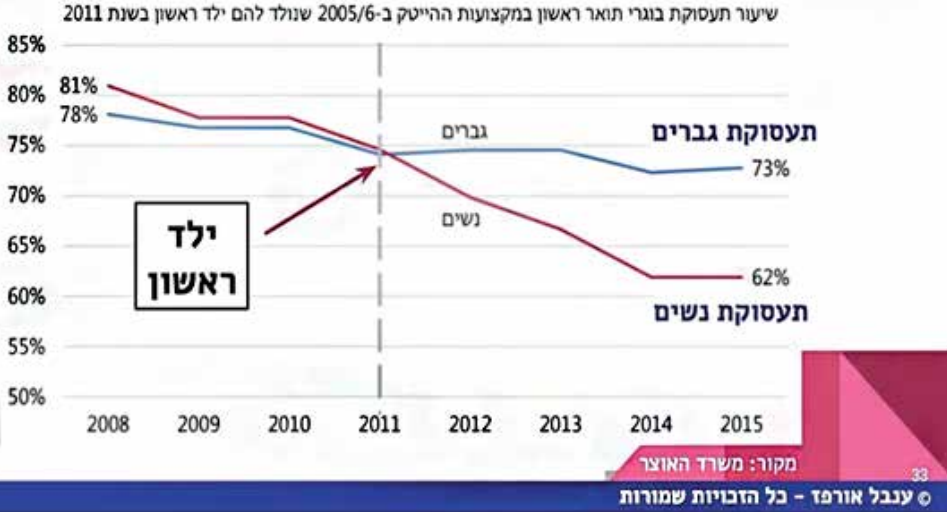
### **3. קריירה ואימהות: פתרונות לגמישות שתאפשר לנשים לאזן קריירה וחיים אישיים**

שאלנו את ההייטקיסטיות בסקר "נשים בהייטק" 2020 מה הם, לדעתן, הגורמים למיעוט הנשים בתחום. הסיבה הראשונה שציינו 60% מהמשיבות היא הסללה מגיל צעיר שלא לבחור במקצועות טכנולוגיים. סיבה זו קשורה למסלול ההכשרה להייטק שתואר בהרחבה בחלק הראשון. הסיבה השנייה שצוינה – ואפשר לראות בה את המשתנה המסביר החזק ביותר להתנהגות של נשים – היא הקושי של נשים להתקדם מקצועית לצד הקמת משפחה. תקופת הקורונה אף חידדה את הקושי של הייטקיסטיות אימהות, ובעיקר אימהות לילדים צעירים שהיו תקופות ארוכות בסגרים ובידודים. כתוצאה מכך ומסיבות אחרות, נשים מדווחות על רמות שחיקה גבוהות יותר מאשר גברים – רמות שהלכו ועלו בשנת הקורונה השנייה, כפי שאפשר לראות למשל בפרסום האחרון

MCKINSEY & COMPANY AND LEANIN.ORG. (2021). WOMEN IN THE WORKPLACE. [HTTPS://TINYURL.COM/BD9W3NX2](https://tinyurl.com/bd9w3nx2) 21  
MCKINSEY & COMPANY AND LEANIN.ORG. (2021). WOMEN IN THE WORKPLACE. [HTTPS://TINYURL.COM/BD9W3NX2](https://tinyurl.com/bd9w3nx2) 22

// גמישות ואיזון חיים-עבודה

## מה עושה ההורות להייטקיסטיות?



של Women in the Workplace. בקרב המנהלות שיעורי השחיקה גבוהים אף יותר – והם הולכים וגדלים ככל שהן בכירות.

האימהות משפיעה באופן שלילי על התעסוקה והשכר של נשים הייטקיסטיות, כך הראתה סקירה של הכלכלנית הראשית במשרד האוצר.<sup>23</sup> לאחר שהן הופכות לאימהות, שיעורי התעסוקה של הייטקיסטיות בתחום הכשרתן יורדים ופערי השכר שלהן לעומת גברים ומול נשים שאינן אימהות גדלים. לפי אותה סקירה, "קנס האימהות"<sup>24</sup> של בוגרת מקצועות ההייטק הוא ירידה של 9% בשכרה בהשוואה לבוגרת מקצועות ההייטק שלא הפכה לאם, ולאחר הילד השני הפער גדל ל-15%. כמו כן הראתה הסקירה שלנשים שרכשו הכשרה במקצועות ההייטק ו"נושרות" מהענף יש נטייה גבוהה יותר משל גברים לעבוד בענפים שיש בהם שיעורי נשים גבוה, כמו חינוך ובריאות. ההשפעה של האימהות על ההייטקיסטיות היא דרמטית וכדי להבין את מצבן של נשים בהייטק חשוב להכיר בה. אף שאחד הביטויים הרווחים שנאמרים לנשים בשוק העבודה הוא "You can have it all at the same time"<sup>25</sup> – כלומר להיות קרייריסטית ולהיות אימא, המציאות מגלה שזהו מאבק משמעותי עבור נשים במבנה הנוכחי של שוק העבודה וחלוקת העבודות המסורתית גורמת לכך שעדיין רוב העבודות השקופות בבית נעשות על ידי נשים. גם בתקופת הקורונה, ובייחוד בסגרים הארוכים, חלקן של נשים בעבודות הבית ובעבודות הטיפול היה מעל ל-60%<sup>26</sup> ולמעשה לא היה גידול במעורבות של גברים בעבודות השקופות בהשוואה לתקופה שלפני

23 אגף הכלכלן הראשי, משרד האוצר (3 פברואר, 2019). סקירה כלכלית שבועית. <https://tinyurl.com/mukfmdzh>

24 ההשפעה הנאמדת של ילדים על שכר האימהות בהשוואה לנשים ללא ילדים.

25 ראו, למשל THE ATLANTIC, VOTES FOR WOMEN, WHY WOMEN STILL CAN'T HAVE IT ALL. SLAUGHTER, A.M. (2012).

בקיטור <https://tinyurl.com/263zyv6e>

26 במשקי בית שבהם שני בני הזוג מועסקים.



#### 4. סביבת העבודה: יצירת סביבה מכילה ומאוזנת יותר

החוויה הבסיסית של נשים בהייטק ובתפקידים טכנולוגיים היא שהן מיעוט. התחושה הזו נגזרת כמובן באופן ישיר מכך שנשים הן מיעוט מספרי. החוויה הזו משותפת לקבוצות אוכלוסייה אחרות שאינן הרוב בהייטק – ערבים, חרדים, להט"בים, דתיים וקבוצות אחרות. החוויה של "להיות האישה היחידה בחדר" אינה יוצאת דופן עבור נשים בתחום, וככל שהן עולות בדרגות הבכירות היא הולכת ונהיית נפוצה בגלל מיעוט הנשים בתפקידים בכירים. שליש מהמשיבות על סקר נשים בהייטק 2020 דיווחו שהן חשות לא נעים להיות מיעוט נשי בסביבה גברית. 91% מההייטקיסטיות חוו סיטואציה מקצועית שבה היו האישה היחידה בחדר. המצב גורם לכך שבמקרים רבים האווירה במשרד ובסביבת העבודה היא של "חבר'ה" או של אחוות גברים שנוצר בה שיח שנשים חשות מודרות ממנו. בסקר הראשון שערכתי ב-2019 שיתפה אחת המשיבות: "באופן כללי יש שיח סקסיסטי מאוד במהלך העבודה – כשאת האישה היחידה בין קבוצה גדולה של גברים, הם נוטים לא להתחשב בעובדה שאת שם". על הארגונים לוודא שהתרבות הארגונית תבטיח סביבת עבודה שוויונית, מכילה ונעימה לכל השותפים בה (נשים וקבוצות מיעוט אחרות). ההתחשבות בעובדות מתבטאת גם בתכנון הפיזי של סביבת העבודה. הינה אנקדוטה שממחישה את הנושא: כשהתכוננתי לאחת מסדנאות המנהלים שהעברתי, ביקשתי מנשים החברות בקהילת הייטקיסטיות באחת הרשתות החברתיות שישתפו אותי בסיטואציות ניהוליות הקשורות להיותן נשים. ציפיתי לקבל תשובות הנוגעות לנושאים מקצועיים. אולם תשובות רבות שקיבלתי היו ברוח הזו: "מייד כשחזרתי מחופשת לידה שובצתי לעבוד לתקופה באתר לקוח בלי אופציה סבירה לשאיבת חלב נורמלית. נאלצתי לשאוב באוטו... זה היה סרט. המנהל הגבר שלי, כמובן לא הבין בזה כלום. הסתדרתי, אבל זה היה קשה". עובדת אחרת סיפרה

"שאבתי (חלב) בחדר שרתים, כי כל החדרים במשרד עם קירות זכוכית... קפאתי!".

והינה עוד אחת:

"מייד לאחר שחזרתי מחופשת הלידה היה ביקור של בכיר בחברה מחו"ל שהגיע לשבוע סיוורים ברחבי הארץ. הסתובבתי עם תיק למשאבת חלב ושאבתי חלב במקומות הזויים – שירותים של מסעדות, משרד צדדי של מישהו שביקרנו אצלו... בעיקר לא היה לזה זמן, והייתי לחוצה מהכאב והדליפות אם לא אספיק לשאוב".

זוהי דוגמה קטנה שמסמלת בעיניי שכדי לייצר סביבת עבודה נוחה יותר לנשים ובפרט לאימהות אין צורך בהכרח בהשקעות גדולות ומשמעותיות, צריך רק להיות מודעים לעניין ולליצר פתרון מתאים. עם זאת, זהו נושא שמפריע מאוד לאימהות אחרי חופשת הורות ולידה, ומסוג הנושאים שיכולים לייצר השפעה משמעותית ולהשאיר נשים נוספות בענף. בהרצאה שהעברתי לאחרונה בחטיבה הטכנולוגית של אחד מארגוני המודיעין העליתי סוגיה זו כדוגמה לשינוי קטן אך משמעותי שנגזר ממודעות, אך הייתי בטוחה שהוא אינו רלוונטי למקום עבודה מסודר שגם משויך למגזר הציבורי (במערכת הממשלתית מקומות העבודה מחויבים להקצות חדר לאימהות

**ההייטק הוא ענף גברי. על  
אף צעדים קטנים שמעידים  
על שיפור בשנים האחרונות,  
כמו עלייה משמעותית  
במספר הסטודנטיות לתאים  
במקצועות ההייטק, השינוי  
עדיין איטי מדי.**

**המצב הקיים הוא מורכב  
ואין פתרונות קסם שיביאו  
לשינויים גדולים ומיידיים. כדי  
להגדיל את מספר הנשים  
בהייטק נדרש שינוי ארוך  
טווח שמתחיל בחינוך ילדות  
מגיל צעיר וחשיפתן לתחומים  
מדעיים וטכנולוגיים. זה הזמן  
שגם הצבא ייקח על עצמו  
תפקיד משמעותי בסגירת  
הפערים המגדריים באמצעות  
הגדלה של מספר המשרתות  
בתפקידי הפיתוח היוקרתיים.**

מיניקות לצורך שאיבת חלב). מתגובות המשתתפות בהרצאה התברר שזו כן בעיה בארגון שמפריעה לנשים רבות.

## שורה תחתונה

ההייטק, קטר הצמיחה של המשק, הענף הנחשק שמושך אליו המוני עובדים, הוא עדיין ענף גברי. על אף צעדים קטנים שמעידים על שיפור בשנים האחרונות, כמו עלייה משמעותית במספר הסטודנטיות לתארים במקצועות ההייטק, השינוי עדיין איטי מדי. המצב הקיים הוא מורכב ואין פתרונות קסם שיביאו לשינויים גדולים ומיידיים. כדי להגדיל את מספר הנשים בהייטק נדרש שינוי ארוך טווח שמתחיל בחינוך ילדות מגיל צעיר וחשיפתן לתחומים מדעיים וטכנולוגיים. זה הזמן שגם הצבא ייקח על עצמו תפקיד משמעותי בסגירת הפערים המגדריים באמצעות הגדלה של מספר המשרתות בתפקידי הפיתוח היוקרתיים.

הבשורה הטובה היא שחלק גדול

מהפתרונות נמצאים בידיהם של הארגונים עצמם – חברות ההייטק במגזר הפרטי והחטיבות והיחידות הטכנולוגיות בארגוני המודיעין. נוסף על כך פתרונות רבים שיביאו לשינוי ייווצרו מיצירת מודעות. למשל, באמצעות יצירת מקומות עבודה גמישים המתאימים לאימהות; קידום נשים לתפקידי ניהול כשאפשר ובאופן זה לגוון את דרג מקבלי ההחלטות ולייצר מודלים חדשים לחיקוי; ושינוי תהליכי הגיוס והמיון לארגונים והתאמתם כך שיעודדו יותר מועמדות להציע את עצמן למשרות ולבסוף לקבל את ההצעות.

השינויים בסביבת העבודה יהפכו את החברות והארגונים למקומות נעימים, מכילים ושוויוניים יותר לכלל העובדים בהם, ולא רק לנשים. כיום מוחמצות הזדמנויות תעסוקה לנשים בתחום שנמצאות בחזית הטכנולוגיה והתגמול הכספי, והארגונים והמשק כולו מפסידים מכך. ולסיום, חלק גדול מהשינוי תלוי בכך שגברים יכירו שיש להם תפקיד משמעותי ביצירת פתרונות ושינוי המצב כמי שנמצאים ברוב צומתי קבלת ההחלטות המשפיעים על בניית הארגונים והחברות. לכן, למנהלים ולמפקדים, בשוק הפרטי ובארגוני המודיעין, ישנה אחריות גדולה כשותפים. זו המשימה שלי כאישה בהייטק, ושל כולנו.

# גיוון והכללה במיקרוסופט

## שיחה עם קרן כהן, מיקרוסופט ישראל מראיין - דודי סימן טוב

### שלום קרן, הציגי את עצמך, בבקשה, והסבירי באופן כללי מה תפקידך במיקרוסופט.

שמי קרן כהן ואני פסיכולוגית ארגונית בעלת ניסיון של למעלה מ-20 שנה בתחום משאבי אנוש, ייעוץ ופיתוח ארגוני. ב-21 השנים האחרונות אני חלק מצוות משאבי אנוש של מיקרוסופט, מנהלת כיום את תחום הלמידה והפיתוח הארגוני של מיקרוסופט בישראל. נוסף על תפקיד זה אני מובילה את תחום הגיוון בחברה שפירושו הובלה וסנכרון של כלל המאמצים שלנו לקדם את נושא הגיוון בהסתכלות הוליסטית - החל משלב הגיוס והקליטה, דרך שלב הפיתוח והשימור של אוכלוסיות מגוונות ועד בניית תרבות ארגונית תומכת גיוון והכללה. בה בעת אני משלבת בין הזווית הגלובלית - המיקודים האסטרטגיים והיוזמות שמיקרוסופט העולמית מובילה והמיקודים הלוקליים שמותאמים לצרכים ולמאפיינים הייחודיים לנו בישראל. אני פועלת בשיתוף עם פונקציות פנים-ארגוניות רבות שעוסקות בנושא, כגון שיווק, תקשורת, גיוס, מובילי הקהילות השונות וכמובן - הנהלת האתר הישראלי ומנהלי החברה.

### מה הם היעדים, העקרונות והשיקולים של מיקרוסופט בקשר לגיוון ההון האנושי בחברה בעולם ובארץ? האם יש הבדלים בין ישראל למדינות אחרות ומה הם?

מיקרוסופט כחברה בין-לאומית מאמינה בערך העסקי של גיוון והכללה (Diversity & Inclusion). יעדי החברה הגלובלית מתמקדים הן בהעלאת רמת הגיוון בפועל, שוויון בתנאים והזדמנויות הן ביצירת תרבות ארגונית תומכת הכללה שנמדדת אף היא בצורה סדורה באמצעות סקרים ארגוניים שוטפים. מכיוון שקהל הלקוחות שלנו מגוון בטבעו, אנו שואפים לספק שירותים ומוצרים אשר ייתנו מענה לקשת המגוונת של הצרכים באוכלוסייה. כדי לעשות זאת נדרשת פרספקטיבה מגוונת החל משלב אפיון הצרכים עם הלקוחות, דרך עיצוב ופיתוח הפתרונות, וכלה בתהליך השיווק והמכירה.

גיוון הוא חלק מתפיסת העולם שלנו - האופן שבו אנו במיקרוסופט עושים עסקים וכיצד כל אחד מאיתנו, כאינדיווידואל, פועל כדי ליצור סביבת עבודה שתאפשר לכל עובד ברחבי העולם להרגיש חלק ומוערך בזכות עצמו האותנטי ולעשות את עבודתו על הצד הטוב ביותר. אנו שואפים להקנות תחושת שייכות לכל העובדים באשר הם, ולהקנות למנהלים את ההבנה של חשיבות הגיוון והכישורים הנדרשים כדי לממש את האג'נדה הזאת הלכה למעשה.

מיקרוסופט פועלת להעלאת הגיוון בהלימה עם המיעוטים האתניים הרלוונטיים בכל מדינה.



בהתאם, בישראל אנו פועלים לייצג את המיעוטים הייחודיים לחברה הישראלית. כחלק מכך נוסף על מיעוטים שמיקרוסופט העולמית פועלת לקידום (כגון: נשים, להט"בים ואנשים עם מוגבלויות), אנו פועלים להגדיל ייצוג של אוכלוסייה מהמגזר הערבי כמו גם מהמגזר החרדי ומהעדה האתיופית.

אנו פועלים להגדלת כוח אדם פוטנציאלי להייטק הישראלי, בין היתר על ידי שילוב אוכלוסיות חדשות שנעדרו עד כה מהתעשייה, כמו נשים, ערבים, חרדים, בעלי מוגבלויות ועוד. אנו שואפים שמספר המהנדסים מאוכלוסיות מגוונות יתקרב לחלקם היחסי באוכלוסייה, וכחלק מצעדים אלו הכרזנו לאחרונה כי נגייס אלפי עובדים בשנים הקרובות, בין היתר על ידי פתיחת חמישה אתרים נוספים, בהם בבאר שבע ובירושלים – מיקומים שסייעו במאמצי החברה לגייס אוכלוסיות מגוונות. כדי לקדם את השתלבות אוכלוסיות אלה בתעשיית ההייטק בהתאם לחלקם היחסי באוכלוסייה, אנו מובילים פרויקטים שונים בשיתוף הקהילה - פרויקטים בבתי ספר, באקדמיה ובשיתוף עם עמותות הפועלות לקדם גיוון בעולם העבודה.

### **כיצד השפיעה מגפת הקורונה על הגיוון וההכללה במיקרוסופט?**

בעקבות הקורונה הואץ המעבר לעבודה גמישה והיברידית שאינה מותנית בנוכחות פיזית באתרי החברה, ומשום כך נפתחה הדלת בפני עובדים ממגזרים המרוחקים גאוגרפית ממשרדי החברה. השילוב בין עבודה מהמשרד ועבודה מרחוק ייצר הזדמנות לשעות עבודה גמישות ומותאמות לאורח החיים האישי עבור כלל העובדים, ובפרט עבור הורים (ונשים ספציפית) אשר אתגר היוממות היווה עבור חלקם מגבלה בבחירת מקום העבודה. מדיניות הגמישות שמיקרוסופט אימצה בתחילת הקורונה נותנת מסגרת תומכת ומאפשרת הכרה וגמישות בצורכי הפרט. יתרה מזאת: אילוסי המציאות המורכבת ורבת השינויים שבתוכה אנו פועלים בשנתיים האחרונות מהווים "חדר כושר" והזדמנות לתרגל שרירים של גמישות ארגונית, אמפתיה והכללה של שונות בצרכים, העדפות והרגלים. אנחנו ללא ספק מרגישים את האדוות של התפתחות זו על רמת הפתיחות והגמישות של מנהלים אצלנו ועל הנכונות שלהם לעודד ולקדם גיוון והכללה.

### **מה הם השלבים בהתפתחות המענה הארגוני בחברה בישראל בסוגיית הגיוון וההכללה?**

כשיצאנו למסע הגיוון וההכללה באתר הישראלי לפני כשמונה שנים, התחלנו, ראשית, בהבנת הצרכים והפערים, ועסקנו בסוגיות הקשורות לבניית תשתיות ותהליכים פנים-ארגוניים תומכי גיוון - תהליכי גיוס, קליטה, מדידה וניתוח נתונים שוטף. בהמשך העמקנו את המודעות לצורך ולא אתגר הקשור בגיוון דרך הדרכות לכלל העובדים ולאוכלוסיית המראיינים והמנהלים בפרט. הנחינו את המנהלים לנהל בתוך הצוותים דיאלוגים מובנים עם אוכלוסיות מגוונות שונות (נשים, ערבים, עובדים מדור ה-Z ועוד) כדי לחשוף אותם לקשת הצרכים והציפיות. בשנים האחרונות, לאחר שהטמענו תהליכי גיוס, קליטה וקידום התומכים בגיוון והכללה, התחלנו להעמיק בבניית התרבות הארגונית, תמיכה בקהילות המגוונות וביסוס ההובלה הניהולית בנושא.



החברה עוסקת בנושא הגיוון וההכללה באופן שוטף מכמה זוויות משלימות:

- **Top down** מההנהלה מטה – תהליכי הפרט (גיוס, קידום, פיתוח, תגמול) מעוצבים באופן תומך גיוון המבטיח שוויון הזדמנויות, תנאים והטבות מקדמות גיוון.
- **Bottom Up** – העובדים מניעים תהליכים ויזמויות מקדמות גיוון, דרך שייכות לקהילות גיוון שונות בארגון והתנדבות לעשייה התנדבותית ובשיתוף עמותות.

### תוכלי לתת דוגמאות לכך?

- **יעד אישי** ייעודי לגיוון והכללה, לכל עובד ומנהל, אשר נמדד כחלק מתהליך הערכת ביצועים. יעד כזה מוגדר באופן אישי על ידי כל עובד בהתאם לעניין ולשאיפות הפיתוח, למשל לקיחת חלק בקהילה וקידום אג'נדה של גיוון והכללה, מנטורינג לעובדים מגוונים ועוד.
- **פורטל הלמידה שלנו** מספק מגוון של **קורסים בסוגיות גיוון והכללה** שונות, כגון הטיות לא מודעות, גיוס בראייה גיונית, כיצד להיות "בעל ברית" (Ally) עבור אחרים ועוד. ישנן הדרכות המוגדרות כהכשרות בסיס מחייבות לכל עובד בחברה, והכשרות אחרות – פתוחות על פי עניין וסקרנות. ישנם גם כלים ייעודיים למנהלים המשמשים ליצירת שיח צוותי בסוגיות שונות של גיוון והכללה (כיצד לנהל ישיבות היברידיות בצורה מכלילה).
- **ההנהלה מעודדת ותומכת בקהילות עובדים מגוונות:** **Observant Jew** (Women, Arabs, GLEAM, Disability) המקדמות מודעות ומענה לצורכי המגזרים השונים, בניית תחושת שייכות של חברי הקהילה, עידוד יוזמות פנים-ארגוניות והשפעה על האקוסיסטם הישראלי – אוניברסיטאות, עמותות, תעשייה ועוד. קהילות אלו הוקמו על ידי עובדים בעלי תשוקה לנושא ופועלות בשיתוף ותמיכה של הארגון.

**GLEAM**  
LGBTQI+ at Microsoft

**ARABS**  
Arabs at Microsoft

**DISABILITY**  
Disability at Microsoft

**OJAM**  
Observant Jews at Microsoft

**WOMEN**  
Women at Microsoft

- **ספונסר מטעם ההנהלה לכל קהילה** – ככל שהתפתחו הקהילות וצמחו, עלה הצורך לחבר טוב יותר את העשייה עם ערכי החברה והאתר הישראלי ויעדיהם. לשם כך מונה חבר הנהלה נותן חסות (ספונסר) עבור כל קהילה, אשר אָמון על שיקוף הצרכים עבור הנהלת האתר הישראלי, לתמוך ולקדם יוזמות, ולקשר בין הנהלת האתר הישראלי לחברי הקהילות השונות.
- **תוכניות גיוס** ייעודיות מותאמות לאיתור עובדים מגוונים בשיתוף עם אוניברסיטאות ועמותות רלוונטיות (בעלי מוגבלויות, החברה הערבית) וליווי ייחודי במסגרת תהליך המיון.

- **ליווי מועמדים** מאוכלוסיות מגוונות בתהליך המיון והגיוס לחברה וכן בתהליך ההשתלבות בחברה בסיום שלב הגיוס.
  - **תוכניות פיתוח ייעודיות** לאוכלוסיות שהקידום שלהן נמצא בסיכון ואנו פועלים לשמר ולטפח (לדוגמה: נשים, ערבים).
  - **מדיניות עבודה גמישה** המאפשרת לכל העובדים לבחור את שעות העבודה ומיקומה, בתיאום עם ממונה ישיר.
- נוסף על כך אנו פועלים בצורה סדורה ומובנית לקידום גיוון בחברה הישראלית, ובכלל זה טיפוח מודעות ועניין ללמידת מקצועות STEM (Science, Technology, Engineering, Math) בקרב נערות ואוכלוסיות מיעוט אחרות (חרדים, ערבים), התנדבות במיזמים ועמותות המקדמות גיוון, השפעה חברתית דרך רשתות, תרומה והתנדבות בקהילה ועוד.



מתוך אירוע של קהילות (סטודנטיות, אימהות בחופשת לידה)

## **מה הם המנגנונים שהוטמעו בחברה כדי לוודא את יישום ההחלטות והתוכנית האסטרטגית שלכם לגיוון והכלה בחברה?**

כדי לעמוד בתוכניות וביעדי הגיוון הארגוניים, כוננה תוכנית גיוון כלל-ארגונית אשר מתמקדת בהיבטים שונים של גיוון ומגדירה סט של פעולות תחת כל אחד מההיבטים האלה:

1. גיוס עובדים - Inclusive Hiring
2. פיתוח ושימור - Empower our people

3. תרבות מכלילה - Transform our culture

4. קשר עם לקוחות - Delight our customer

למנהלים בדרגים השונים ישנה אחריות ממוקדת על יישום והטמעה והם אף נמדדים על כך כחלק מכלל הביצועים העסקיים של היחידה העסקית שעליה הם אמונים. נוסף על כך, כאמור, כל עובד בחברה נדרש להגדיר עבור עצמו, מדי שנה, יעד אישי לגיוון והכללה, אשר נמדד במסגרת תהליך הערכת ביצועים שנתית.

כדי להבטיח שכלל העובדים ערים למטרות הגיוון של החברה, קיים בחברה מסלול למידה הכולל הדרכות מקוונות אשר מחייב את כלל העובדים, בנושאים כגון היכרות עם תפיסת הגיוון של החברה, הטיות בלתי מודעות ומושגי בסיס בתפיסת הגיוון והכללה - Allyship, Privilege - Accessibility ועוד. לרשות המנהלים ישנן גם יחידות למידה קצרות בנושאים ממוקדים אשר אפשר להשתמש בהן כדי לקיים שיח צוותי בנושא ממוקד שמעסיק את הקבוצה (למשל: ניהול ישיבות היברידיות בגישה כוללנית, כיצד להיות בעלי ברית זה לזה ועוד).

החברה מודדת את ההתקדמות באחוז הייצוג של מיעוטים מוגדרים וכן את אחוז המיעוטים מסך המגויסים ובקרב תפקידי ניהול. יעדי צמיחת גיוון אלה מנוטרים ברמה שוטפת באמצעות כלי מדידה ובקרה הנגישים למנהלים ומאפשרים להם מעקב שוטף על ההתקדמות אל מול היעדים והמאמצים.

כדי להבטיח שבפני נשים תהיה הזדמנות שווה להתחרות על גיוס למשרות בחברה, קיימת דרישה שלכל משרה פתוחה תהיה לפחות אישה אחת ברשימת המועמדים וגם המלצה למראיינת אישה כחלק מתהליך הגיוס.

## מה הם החסמים והאתגרים בקידום סוגיית הגיוון בחברה וכיצד אתם מתמודדים איתם?

במהלך העשור האחרון צמחנו משמעותית בהיבט הגיוון ותחושת הכללה וקידמנו משמעותית את אחוז הנשים והערבים בקרב עובדי החברה, כמו גם בקרב ציבור המנהלים והעובדים בדרגות בכירות.

עם זאת, אנו מתמודדים עם כמה אתגרים הנובעים מהתשתית התרבותית-חברתית שבבסיס תהליכי הגיוס בישראל:

- הטיות לא מודעות הן החסם השכיח ביותר שאנו מתמודדים איתו - הנטייה שלנו, באופן לא מודע, לגייס עובדים בעלירקע דומה לנו. בישראל אנו ערים לכך שהטיות שכיחות הן הנטייה הלא מודעת לקדם עובדים ממרכז הארץ, אשר עברו שירות צבאי ביחידות טכנולוגיות מבוקשות, ולמדו במוסד לימודים "נחשב" (כגון: הטכניון, תל אביב, בן-גוריון, רייכמן). כדי להתמודד עם הטיות אלו, אנו פועלים באופן מתמיד להעלאת המודעות להן בקרב כלל העובדים, ובפרט בהדרכה ייעודית למנהלים ומראיינים.
- ערוץ "חבר מביא חבר" הוא ערוץ הגיוס המשמעותי והאפקטיבי ביותר שבו אנו עושים שימוש בשנים האחרונות. על שום טבעו קיימת הטיה שמשכפלת את עצמה בהלימה עם חתך העובדים

הנוכחי. ככל שגדל אחוז המיעוטים, כך גדל הסיכוי שיגיעו חברים מחתך דמוגרפי דומה ותגדל השונות.

- רשתות חברתיות ומקצועיות הן מנוע מרכזי באיתור מועמדים. מגזרים אשר תרבותית פחות מעורים ומבוססים ברשתות אלו, מטבע הדברים נחשפים פחות להזדמנויות גיוס וליכולת למנף קשרים בין-אישיים רלוונטיים. לשם התמודדות עם חסם זה, אנו פועלים עם קהילות העובדים השונות שלנו לייצר הן הכשרה לפרסום יעיל ברשתות הן אירועים יזומים שיסייעו בידיהם למנף את הרשתות המקצועיות והחברתיות כדי להביא חברים (LinkedIn Parties).
- טרם עידן הקורונה, מגורים בפריפריה הגאוגרפית היו חסם מרכזי בנגישות להעסקה. עם זאת, עם המעבר למודל עבודה היברידי - חסם זה הולך ומוסר, ואנו עדים לגידול הדרגתי במספרם ובחלקם של העובדים המתגוררים בצפון הארץ ובדרומה. נוסף על כך אסטרטגיית הצמיחה הארגונית מתמקדת בהקמת מרכזי פיתוח בפריפריה ובאזורים שבהן שיעור העובדים בהייטק הישראלי יחסית נמוך (באר שבע וירושלים).
- חסם נוסף בשוק התחרותי שבו אנו פועלים הוא השאיפה של מנהלים לגייס את העובדים שנחשבים בעיניהם "הטובים ביותר" - ולפיכך הם נוטים להימנע מלקיחת "סיכון" וגיוס פרופיל שאינו "קלסי", למשל עובדים ללא תואר אקדמאי. אנחנו פועלים ללא לאות לקדם את המודעות והפתיחות של מראיינים ומנהלים מגייסים לחשוב דרך העדשה של "למה כן" ולא "למה לא".

### מה "הרווח" לחברה מקידום נשים בארגון?

התפיסה העסקית מאחורי השאיפה לגיוון בכללותו מושתתת כאמור על ההנחה שציבור הלקוחות של החברה הוא קהל מגוון ביסודו וכדי להגיע אליו ולספק לו את השירותים והמוצרים המותאמים לצרכיו, עלינו לייצג את קשת הטעמים וההעדפות החל מתהליך עיצוב ופיתוח הפתרונות ודרך תהליכי השיווק והמכירה.

נשים הן 51% מאוכלוסיית העולם וכדי להגיע אל ציבור זה, עלינו כחברה לוודא שתהליך הפיתוח של המוצרים והשירותים מכוון לצורכי קהל זה ומייצר עבורו ערך. נוסף על כך מחקרים רבים עסקו בהשפעה הקריטית של נשים בתפקידי ניהול על אפקטיביות, פרודוקטיביות ויצירתיות של צוותים, וכן על טיב התרבות הארגונית ושותר הרווח.

### גישת ניהול "נשית" - האם יש דבר כזה?

נשים מביאות עימן למקום העבודה, בהכללה, התנהגויות יותר שיתופיות ופחות מונעות אגו, כמו גם איכויות בין-אישיות של אותנטיות, אמפתיה ודאגה לאחר.

במצואות המורכבת של עולם העבודה הנוכחי - שיתופיות, אותנטיות ואמפתיה הן ללא ספק ערכי ניהול משמעותיים להתמודדות אפקטיבית עם אתגרי הניהול בעידן הכאוטי, ומכאן שנשים בטבען הן בעלות כישורי הניהול המיטביים ביותר למצואות זו.

השנתיים האחרונות חיזקו את ההבנה שאמפתיה היא יכולת ניהול קריטית בעולם העבודה

המתהווה פוסט COVID, וגורם מבחין בבניית שביעות רצון ושימור עובדים. יתרה מזאת: מחקרים מראים שלמנהיגות אמפתית יש אף השפעה של ממש על תוצאות וביצועים ארגוניים. במיקרוסופט אנו פועלים בדרכים שונות כדי לקדם את המודעות הניהולית לחשיבות של אמפתיה ושימוש בכלים של ניהול אמפתי בניהול היום-יומי (הקשבה וזיהוי צרכים, ניהול דיאלוג 1:1 וברמה צוותית, שיתוף והבאת הצדדים הפגיעים שלי כמנהל ועוד). אכפתיות (Care) היא למעשה אחת משלוש הציפיות הניהוליות שמיקרוסופט הגדירה בבסיס מודל הניהול והערכים שעל פיהם נמדדים מנהלים בחברה (Care, Coach ו-Model).

## על ביטחון לאומי, סייבר ומנטוריות

ד"ר גיל ברעם<sup>1</sup>

"Nobody makes it alone. Nobody has made it alone. And we are all mentors to people even when we don't know it,"

Oprah Winfrey

מדי שנה בחודש ינואר מציינים בארצות הברית את חודש המנטורינג הלאומי (National Mentoring Month). השנה אני עמיתת מחקר במכון לביטחון בין-לאומי ושיתופי פעולה (CISAC)<sup>2</sup> שבאוניברסיטת סטנפורד. לכן לעיתים אני מרשה לעצמי "לאמץ" גם את ימי הציון האמריקניים המקומיים (כמו ליל כל הקדושים שזכה להצלחה מסחררת בקרב ילדיי), ויוזמות מנטורינג הן בהחלט יוזמות ששווה לאמץ ביחוד כשמדובר ביוזמות לקידום נשים בתחומי הביטחון הלאומי.

כיום ברורה לכול החשיבות הרבה של ייצוג נשים בכל המגזרים – הפרטיים והממשלתיים – אך חשיבות זו גדולה עוד יותר בתחומים הקשורים לביטחון לאומי, שבהם מספר הנשים נמוך במיוחד. לכבוד יום האישה הבין-לאומי והיוזמה החשובה של המכון לחקר המודיעין ואמ"ן להפקת הגיליון הנוכחי שעוסק במגוון ומגדר בתחום המודיעין, שמחתי על ההזדמנות לשתף מניסיוני – בתחומי המודיעין, הסייבר, המחקר והביטחון הלאומי.

ביטחון לאומי נתפס בעבר כתחום בעל מאפיינים גבריים, ונשים שפעלו בתחום נאלצו להתמודד עם אתגרים רבים ועם הטיות מגדריות. מודיעין וסייבר גם הם נתפסו לרוב כתחומים ביטחוניים וצבאיים, ומכאן גם כתחומים בעלי מאפיינים גבריים. משום כך בתחום הביטחון הלאומי בכלל ובתחום הסייבר בפרט, נשים – ובייחוד נשים בעמדות בכירות – הן מיעוט יחסי ולכן יש מעט מודלים לחיקוי עבור נשים הנכנסות לתחום. כמה דוגמאות מארצות הברית ממחישות את הסוגיה: בתחום הסייבר כיום נשים הן 24% מכוח העבודה, ו-36% מכוח העבודה של הסוכנות לאבטחת סייבר ותשתיות (CISA). זהו נתון שראשת הסוכנות שואפת להעלות ולשפר ולהגיע ל-50% עד שנת 2030.<sup>3</sup> לגבי ארגוני המודיעין, הנתונים פחות זמינים, אולם אלו שהתפרסמו הראו למשל כי ב-CIA בשנת 2012 נשים היוו 31% מה-Senior Intelligence Services officers.<sup>4</sup>

1 ד"ר גיל ברעם. מומחית באסטרטגיה ומדיניות סייבר. עמיתת פוסט-דוקטורט במכון לביטחון בין-לאומי ושיתופי פעולה (CISAC) באוניברסיטת סטנפורד, חוקרת אורחת במרכז המצוינות לביטחון לאומי באוניברסיטה הטכנולוגית של נאביאנג (NTU) בסינגפור ועמיתת מחקר במרכז הסייבר של אוניברסיטת תל אביב. בעבר עבדה בתחום מודיעין סייבר ברשות הלאומית לאבטחת מידע (במשרד ראש הממשלה).

2 /CENTER FOR INTERNATIONAL SECURITY AND COOPERATION, STANFORD UNIVERSITY. [HTTPS://CISAC.FSI.STANFORD.EDU](https://cisac.fsi.stanford.edu)

3 /[HTTPS://WWW.CBSNEWS.COM/NEWS/CYBER-WORKFORCE-CISA-DIRECTOR-JEN-EASTERLY](https://www.cbsnews.com/news/cyber-workforce-cisa-director-jen-easterly)

4 KIDDER, K., SCHAFER, A., CARTER, P., & SWICK, A. (2017). FROM COLLEGE TO CABINET - WOMEN IN NATIONAL SECURITY, E CENTER FOR A NEW AMERICAN SECURITY

HTTPS://S3.AMAZONAWS.COM/FILES.CNAS.ORG/DOCUMENTS/CNASREPORT-WOMENINNATSEC-FINAL.PDF

9 MARTIN, A. (2015). AMERICA'S EVOLUTION OF WOMEN AND THEIR ROLES IN THE INTELLIGENCE COMMUNITY, JOURNAL OF STRATEGIC SECURITY 8, NO. 5: 99-109. DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.5038/1944-0472.8.3S.1479](http://dx.doi.org/10.5038/1944-0472.8.3S.1479)

[HTTPS://WWW.JSTOR.ORG/STABLE/PDF/26465249.PDF](https://www.jstor.org/stable/pdf/26465249.pdf)

עבורי, תפקידי המודיעין השונים והמחקר בתחומי מודיעין-סייבר שביצעתי ברשות הלאומית לאבטחת מידע (משרד ראש הממשלה) היו בסיס איתן לעבודות המחקר הרבות שערכתי בשנים שחלפו. תשתית העבודה המודיעינית – איסוף, ניתוח, הערכה, אכוונת פעילות וקבלת החלטות – שימשה אותי בדרך זו או אחרת בכל המחקרים והפרויקטים שלי, וחשיבותה הורגשה עוד יותר כשהתחלתי לחקור את תחום לוחמת הסייבר בין מדינות ותהליכי קבלת ההחלטות. כיום התחום נפוץ ומוכר, אך לפני יותר מעשור הוא היה "זר" יחסית באקדמיה, וכלי המחקר והניתוח שהיו ברשותי בזכות עבודת המודיעין סייעו לי רבות.

לאחרונה, השתתפתי בסדנה שהתקיימה באוניברסיטת סטנפורד בנושא מנטורינג. בסדנה דיברנו על מהי דמות המנטור, מהם דפוסי התקשורת בין המנטור למנטי (האדם לו ניתנת ההכוונה) וחשיבותם להצלחת התהליך המשותף, חשיבות הגדרת מטרות משותפת וציפיות, התייחסות לנושאי גיוון והכלה (DEI – diversity, equity and inclusion) ועוד. אחת ההבנות בסדנה הייתה שלמנטור טוב צריכות להיות תכונות של מנהיג. מנהיג הוא מי שהייתה לו השפעה חיובית על חיינו ואנו מוצאים בו תכונות שהיינו מאחלים לעצמנו. התכונות שיוחסו בסדנה למנהיג – וכך גם במחקר גאלופ<sup>5</sup> שבוצע בנושא – אמון, חמלה, יציבות ומתן תקווה. הכרה בתכונות אלו חשובות מאוד בתהליך המנטורינג ויכולה לסייע לשני הצדדים בהבנת הצרכים ואפשרויות הנתונה. במאמר קצר זה אאיר סוגיות אחדות, שאני מקווה שסייעו לקידום תוכניות מנטורינג וחניכה לנשים במגוון התפקידים באמ"ן במסגרת הפרויקטים המוזכרים בגיליון, כחלק מהתהליך הכולל להגדלת מספר הנשים המשרתות בתחום ובמטרה להתמודד עם הפערים המגדריים בתחומי הביטחון הלאומי.

## על חשיבות המנטורינג לנשים בעולמות הביטחון הלאומי והסייבר

היום מובן לכול שמנטוריות טובות (ומנטורים טובים) עשויות לתרום לגיוון המגדרי בארגונים, ובתמיכתן גדל ייצוג הנשים. החשיבות של ייצוג נשים מהותית מאוד בכל המגזרים – הפרטיים והממשלתיים – אך עוד יותר בתחומים הקשורים לביטחון לאומי שבהם מספר הנשים נמוך במיוחד. באמ"ן מתקיימות כיום תוכניות מנטורינג לנשים, ואין ספק שחשיבותן רבה מאוד. אולם מה קורה כשהנשים המוכשרות משתחררות משירותן הצבאי ויוצאות לאזרחות? חשוב לדעת שקיימות תוכניות מנטורינג מגוונות, וכל אישה המעוניינת יכולה לפנות אליהן ולהצטרף כמנטורית כדי לחלוק מניסיונה ולסייע לדור העתיד של הנשים בתחום. בישראל. תוכנית מנטורינג ייחודית לנשים בתחומי הביטחון הלאומי מתקיימת במסגרת "פורום דבורה" (שאני חברה בה) – עמותה ללא כוונת רווח שנועדה לקדם שילוב של נשים בתחום הביטחון ומדיניות חוץ. עמותה זו היא חלק מקבוצות ועמותות נוספות שהוקמו ברחבי העולם כדי לממש את החלטת מועצת הביטחון של האו"ם 1325 משנת 2000. החלטה 1325 מחייבת קובעי מדיניות "להביא בחשבון את החשיבות של נשים בהשתתפות מלאה ושוויונית בתהליכי קבלת החלטות, משא ומתן לשלום ובפתרון סכסוכים".

5 קישור לסקר גאלופ שבוצע בנושא <https://bit.ly/38wvnyu>



קיימות תוכניות ויוזמות מצוינות נוספות, כמו She Codes, ארגון ללא מטרות רווח ששם לו למטרה "לקדם נשים בעולם התכנות ולהביא ל-50% נשים בתעשיית ההייטק",<sup>6</sup> קהילת Leading Cyber Ladies, שהיא רשת מקצועית נשים שעוסקות בסייבר,<sup>7</sup> שהחלה בישראל והפכה לעולמית. תוכנית MentorSHEP המאפשרת שיחות ייעוץ עם מומחים ומומחיות מתחומים שונים<sup>8</sup> ועוד רבות אחרות.

אפשרויות מנטורינג קיימות גם באוניברסיטאות שונות. לדוגמה, השנה הקמנו ב-CISAC תוכנית מנטורינג לנשים ולמיעוטים בתת-ייצוג בתחומי הביטחון הלאומי. רשימת המנטורים והמנטוריות כללה מומחים ומומחיות מתחומי מחקר גרעין (נשק בלתי קונבנציונלי) לוחמה בטרור, לוחמת סייבר, מודיעין (קצינת מודיעין מה-ARMY) מומחה ללוחמת חלל, בקרת נשק, בינה מלאכותית בסין, משפט בין-לאומי, ביטחון ביולוגי ועוד. ממגוון האפשרויות שהזכרתי כאן (וקיימות עוד רבות כמובן) אפשר לראות שמי שמעוניינת יכולה לתרום בתחום שחשוב לה ולתת ערך למי שזקוקה לכך באופן ממוקד לעולם התוכן שלה או לסוג הפעילות שבו היא מתמחה. כל תוכנית מנטורינג שונה במאפייניה ובמטרותיה, אולם כולן הן תוכניות מתוכננות ומנוהלות שתחילתן בהגדרת מטרות התוכנית וקהל היעד, וגיוס מנטורים ומנטוריות מתאימים. בהמשך מתבצע שיבוץ מיטבי בין המנטורים והמנטוריות לבין אלו שמעוניינות לקבל את המנטורינג. לאחר השיבוץ, התהליך עצמו כולל כמה שלבים ביניהם שלב ההיכרות והתכנון, הבנת הציפיות והצרכים, הגדרת המיקוד ותכנון התהליך על ידי שני הצדדים כדי להשיג את המטרות שהוגדרו בצורה המיטבית.



SHE CODES [HTTPS://SHE-CODES.ORG](https://she-codes.org) 6  
 LEADING CYBER LADIES [HTTPS://LEADINGCYBERLADIES.COM/ABOUT.HTML](https://leadingcyberladies.com/about.html) 7  
 MENTORSHEP [HTTPS://WWW.SHEVYON.COM/MENTORSHEP](https://www.shevyon.com/mentorshep) 8



**ומה עם מי שמחפשת מנטורית?** מי שמרגישה צורך להתיעץ, לקבל הכוונה ולחשוב יחד – כדאי שתשקול לחפש מנטורית (או מנטור כמובן) בארגון שלה, או שתפנה לתוכנית מנטורינג. לפני הפנייה הייתי ממליצה לחשוב על הנקודות האלה: מה הקושי או הדילמה שאיתן אני מתמודדת? מה המטרה הספציפית של התהליך? מה הציפיות שלי? מה הן דרכי התקשורת העדיפות? אי אפשר שלא לשים לב לקורונה שכאן איתנו בשנתיים האחרונות. אחד השינויים הגדולים שהתרחשו בתקופת הקורונה הוא המעבר לעבודה מרחוק וההבנה שהתגבשה ברמה העולמית שאפשר לעבוד ולקיים פגישות "מרחוק" ולחסוך טיסות ארוכות וזמן יקר. בכך טמון יתרון לכל מי שמעוניינת ליצור קשרים וחיבורים רחוקים. היום – יותר מבעבר – פשוט יותר ליצור קשר עם אנשים ולהציע פגישת זום קצרה. כך אפשר להמשיך ולבנות את רשת הקשרים החברתית (network) ולחפש מנטוריות גם באזרחות.

### **מה נרויח מזה?**

ברמה האישית, נחזק את ההבנה שכל אחת יכולה לצמוח ולהתפתח בתוך מציאת ההכוונה המתאימה לה, והיא אינה צריכה לסלול את הדרך לבד מהתחלה. וכמי שחוותה את התהליך משני הצדדים – היכולת להיות שם עבור מישהי אחרת, והידיעה שיש מי שמוכנה לתת מזמנה עבורך, היא משמעותית מאוד ומרחיבה את הלב ואת תחושת הנתינה. מבחינה רחבה יותר, נראה שכל מי שמעוניינת יכולה ליצור השפעה אמיתית ולהשתלב בצומתי החלטה משמעותיים, כי מה המשמעות של מודיעין וביטחון לאומי אם לא יכולת מושכלת יותר לקבל החלטות? וכאן אין ספק שצריך יותר נשים. נוסף על כך גם כארגונים וגם כחברה נגיע למצב שוויוני יותר שבו מספר הנשים "מסביב לכל שולחן" גדל – בצוותי עבודה, בכנסים, בתקשורת ועוד – ובייחוד באלו העוסקים בתחומי המודיעין, הסייבר והביטחון הלאומי.

היום הנגישות לאפשרויות המנטורינג וההכוונה טובה וזמינה הרבה יותר מאשר בעבר. אני חושבת שלו המודעות לחשיבות המנטורינג בארגונים – ובייחוד בארגונים ביטחוניים – הייתה גבוהה יותר, ואם חלק מהתוכניות שהוזכרו היו קיימות כשאני התחלתי את דרכי המקצועית – אין ספק שההתמודדות עם מכשולים לאורך הדרך הייתה פשוטה יותר. הבחירה להיעזר במנטורית (או מנטור כמובן) אינה מעידה על חולשה אלא להפך זוהי כמעט "חובה מקצועית". אם אנחנו יודעות לחפש, לבדוק, לבנות תמונת מודיעין צופה עתיד ולקבל החלטות על יריבים – מדוע שלא נעשה זאת גם לגבי הקריירה שלנו?

בספרו "אלטנוילנד" (שפורסם ב-1902), מקדים הרצל את דורו בחזון שוויוני: "בחברתנו החדשה משפט אחד לגברים ולנשים... נקל להבין כי זכות להן לבחור ולהיבחר". האבות המייסדים של מדינת ישראל שיקפו היטב חזון זה במגילת העצמאות: "מדינת ישראל... תקיים שוויון זכויות חברתי ומדיני גמור לכל אזרחיה בלי הבדל דת, גזע ומין".

לאור כל אלה, עקרונות השוויון והגיוון התעסוקתי קיבלו ביטוי בהחלטות ובחוקים שונים, בין השאר בהחלטה 454 להעלאת אחוז הנשים בתפקידים בכירים בשירות הציבורי. ברקע של החלטות אלו עומד ערך השוויון, לצד מיצוי הפוטנציאל האנושי של כלל האזרחים ללא הבדלים מגדריים. המימוש המעשי של ערך השוויון בממסד הציבורי בכלל ובארגוני הביטחון והמודיעין בפרט, הוא נושא שתרומתו רחבה לחוסנה של החברה וחוזקתם של הארגונים.

משרד המודיעין, האמון על קידומם של קשת נושאים הנוגעים במודיעין הלאומי, רואה במימוש ערך השוויון המגדרי והנעת תהליכים לשילובן המלא של נשים, בקהילת המודיעין ובמערך הסייבר, משימה לאומית מרכזית. הלכה למעשה, המשרד יוזם, פועל ומממש תוכניות מוחשיות היוצרות הזדמנויות לשילוב נשים מכלל המגזרים בעשיית המודיעין והסייבר, כדוגמת מיזם "ממריאות", הפועל להכשיר ולשלב נשים מן המגזר החרדי בעולמות הסייבר ומיזמים נוספים.

למימוש ערך השוויון המגדרי במסגרת קהילת המודיעין השלכות לאומיות וחברתיות, לצד תרומתו של הגיוון התעסוקתי בהתפתחות הארגונים. החתירה למצוינות משוקפת היטב באופן מימוש ערך זה. קהילת המודיעין מקדמת תהליכים ארגוניים נרחבים ועמוקים לאורו של ערך השוויון המגדרי, שתכליתם שינוי התרבות הארגונית והתאמת כלל התהליכים הקשורים להון האנושי (בכל שלבי השילוב של עובדים, איתור, גיוס, הדרכה, הכשרה, שיבוץ, קידום וכולי). גיליון זה כולל נקודות מבט שונות המבארות את התהליכים השונים התומכים בתפיסת הגיוון התעסוקתי, כערך ליבה של קהילת המודיעין.

**תא"ל (מיל') ד"ר אלכס דן**

מנכ"ל משרד המודיעין

