

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

נשים - הפוטנציאל המערכתי



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



על גיוס נשים
לשורות צבאי

התג'ייסי!

פתח דבר

משבר הקורונה העולמי הביא את עולם העבודה והיזמות העסקית לתובנות הרות בחודש מאי 2022, עם סיומן של עבודות מטה נרחבות במפקדת זרוע יבשה ובחיל האוויר, סיכם הרמטכ"ל, רא"ל אביב כוכבי, כי נשים יורשו להתמייין לתפקידי לוחמה ביחידה 669. הנשים הלוחמות יצטרפו לשורה של פרמדיקיות ורופאות שכבר משרתות ביחידה בצוותים מיוחדים, ולקהילת הלוחמות שגדלה בעשורים האחרונים בצה"ל, מאז בג"ץ אליס מילר ב-1995. כמו בכל ציון דרך מהסוג הזה, גם הפעם לא איחרה להיפתח תיבת הפנדורה והחל דיון ציבורי סוער.

העיסוק בתפקידן ויכולתן של נשים להוות חלק אינטגרלי ושווה בצבא לוחם מאפיין צבאות רבים בעולם, אלא שאצלנו הופכים דיונים אלה מורכבים פי כמה בשל העובדה שצה"ל הוכרז מראשית ימיו כ"צבא העם", ומבוסס על גיוס חובה לכולם. מחויבותן ורצונן של 51% מהאוכלוסייה בישראל להשתלב בעשייה הוא תוצר של האתוס ומרכזיות צה"ל בחברה הישראלית. עם זאת, למרות המוטיבציה העולה, אחוז הנשים בארגון רחוק מלהיות ראי נאמן לשיעורן בחברה.

הגיליון הנוכחי של **בין הקטבים**, מספר 36, מבקש לעסוק בסוגיית הפוטנציאל המערכתי של נשים לצה"ל – מהו אותו פוטנציאל? וכיצד ניתן למצות אותו בצורה טובה יותר? נעשה זאת בעזרת כלים מעולם הפסיכולוגיה החברתית-תעסוקתית, מדעי המדינה, סוציולוגיה ומחקר צבאי. שאלות של ערכים, נורמות או תפיסות עולם – דמוקרטיה, ליברליזם או שמרנות – המהווים מנת חלקה של תיבת הפנדורה שהוזכרה לעיל, יהיו בשולי המאמרים של גיליון זה, אם כי קשה להתעלם מהן לגמרי.

נכון לזמן כתיבת שורות אלו, שיעור הנשים בצה"ל בדרגת אלוף עומד על 5% בלבד, תא"ל 4% ואל"ם – 9%. גם בדרגות הקצונה הזוטרות הנתונים לא מעודדים יותר – בסא"ל נפגוש רק 17% נשים ובסרן/רס"ן – 26%. הנתונים הללו משקפים, במידה רבה, את היות צה"ל צבא ששם בחוד החנית את היבשה, ובאופן ספציפי – את לוחמיה. במעלה הדרך, בעוד הלוחמים מבקשים להתקדם בסולם הדרגות, נוצר צוואר בקבוק בשדה הלוחמה, שנפתר, בין היתר, במעבריות מפקדים-לוחמים אל עולמות העורף והמטה. תהליך זה מתקיים לא פעם על חשבון בעלות המקצוע ידע לבצע, של הזדמנות בה צה"ל מצא בנשים פתרון לפער מבצעי.

אך מה יקרה ביום שצה"ל ינסה לפעול דרך **פרדיגמה של השתנות**? לא רק שילוב לתוך נתון קבוע ובלתי משתנה, כי אם "ריקוד" מלא, של כל השחקנים, המאפשרים בכל רגע נתון לשחקנים לצאת ולהיכנס, להתחדש ולהשתנות. באופן הזה, ההתפתחויות בחברה הישראלית, בטכנולוגיה העולמית, בשדה הקרב ובפוליטיקה העולמית - יבואו לידי ביטוי באופן קוהרנטי. ב"ריקוד" כזה, לגיון המגדרי יש תפקיד מרכזי. פרדיגמה כזו היא ההצעה הניבטת מהפאזל של מאמרי הגיליון שלפניכם.

שער ראשון - ההיבט התפיסתי

המאמר הראשון בשער זה הוא **"ממסך הקולנוע לכסא המנכ"לית והמפקדת: מנהיגות ומגדר בעולם עבודה בהפרעה"**, אשר נכתב ע"י **ניל"י גולדפיין, גלית דיאמנט, עינת ויסבורט וסא"ל שרית שפירא**. במאמרן קוראות הכותבות לראות בפוטנציאל הנשי בישראל מרכיב חיוני והכרחי בהתמודדות עם שורת האתגרים החדשים עימם מתמודדים ארגונים גדולים, כגון צה"ל, בעת הנוכחית. באמצעות דוגמאות מעולם התעסוקה האזרחי, ממחישות הכותבות כיצד השכילו ארגוניים עסקיים לשרוד ואף לפרוח משום, שבשונה מצה"ל, אימצו גישה שאינה מבחינה בין גברים לנשים בכל הנוגע לצרכי העסקיים של הארגון.

המאמר השני בשער הוא **"הביצה והתרנגולת, הלוחמת והארגון"** מאת **רס"ן ליאור אינגל (רובן) ורס"ן אור בר-שינדלר**. השינוי התפיסתי המוצע במאמר נבחן ומשוקף דרך סקר עמדות, ומביא את הטענה כי נשים לוחמות רבות מעוניינות לפתח קריירה צבאית במסלולי פיקוד קרבי, על אף המחירים האישיים הכרוכים בכך. קוראי המאמר מוזמנים לזנוח תפיסות רווחות, לפיהן נשים לוחמות אינן מעוניינות בתפקידי פיקוד בכיר בשדה, ולחלופין מתבקשים לאמץ גישה ביקורתית, הבוחנת מה במאפיינים הארגוניים והתרבותיים הנוכחיים של צה"ל אינו מאפשר להן לממש את רצונן.

המאמר השלישי בשער הוא **"כשאת מוותרת על החובה - את מוותרת על הזכות"** מאת **קא"ב (מיל") טל דיאמנשטיין**, ממקימות פורום "מילואימיות - נשים. עושות. מילואים". קא"ב (מיל") דיאמנשטיין סוקרת את מקומן של הנשים במערך המילואים, מתארת את ההשתנות הארגונית הנדרשת כדי לממש הזדמנויות מתהוות במוטיבציה הגוברת של נשים לקחת חלק במערך, ובאופן לא שגרתי גם מפנה אצבע כלפי אוכלוסיית המילואימיות בטענה כי השינוי גם תלוי בהן. השינוי התפיסתי לו קוראת הכותבת נועד להתבצע הן בקרב המשרתות והן מצד הארגון והמפקדים, אשר עדיין מתקשים לראות בנשים כח רלוונטי לאורך זמן.

המאמר הרביעי והאחרון בשער זה הוא **"ללכת בלי ולהרגיש עם" - האם המתכונת הנוכחית לשוויון מגדרי בצה"ל תורמת לניצחון צה"ל או שמא פוגעת בו?"** מאת **סא"ל לירון שלום**, לוחמת ההגנה האווירית הראשונה שקיבלה

את דרגת הסא"ל במערך. שלום מלאת כיום את תפקיד רע"נית משאבים, סד"כ ובקרה של המערך. סא"ל שלום מדגישה את השתנות שדה הקרב ועליית קרנה של הטכנולוגיה כמאפשר המרכזי לגיוס נשים רבות יותר לתפקידי לוחמה. טענתה, והשינוי התפיסתי המוצג במאמרה, הוא כי בשונה מהמצב המקובל כיום, יש ליצור האחדה בתהליכי האיתור, המיון והגיוס של נשים וגברים. סא"ל שלום טוענת, כי יש "להפוך את הקערה", ולמייין את הנשים באופן מחייב לתפקידי הלוחמה, ולא לאפשר להן להמשיך ולמייין את צה"ל באופן שפוגע ביכולתן למצות את הפוטנציאל שלהן לצרכיו.

שער שני - ההיבט הארגוני

השער השני בגיליון מציג סוגיות בהן השינוי התפיסתי כבר בשיאו, ולכן העיקר הוא בתהליכי השינוי הארגוניים הנדרשים. שער זה מתמקד בשינויים נדרשים וכן באלה המתהווים כבר בצה"ל. מהאחרונים ניתן ללמוד על מהות והיקף הפוטנציאל.

המאמר הפותח את השער הוא **"פורצות הדרך: לוחמות משמר הגבול - עבר והווה אל עֵבר העתיד"** של סנ"ץ ד"ר טל משגב, ד"ר סיגלית שחר ופקד ישעיהו גלבוע. הלקח הארגוני החשוב שניתן להפיק מההצלחה של מערך מג"ב בתחום מיצוי הפוטנציאל הנשי הוא החשיבות של ההחלטה העקרונית של הארגון לעשות כל מה שביכולתו כדי לגייס לשורותיו את כלל האנשים המתאימים לכך, גברים או נשים. המאמר מתאר תהליך שהחל בהחלטה, ומשקף 27 שנים של למידה, התנסות, חיכוך והטמעה המספקים לקורא כלים וסימני שאלה רבים ביחס לנושא בו עוסק גיליון זה. מקרה המבחן המוצלח של מערך המג"ב יכול להוות דוגמה מוצלחת לארגונים שונים, בצה"ל ומחוצה לו, לארגון אשר חרט על דגלו את מיצוי הפוטנציאל הנשי בחברה הישראלית כמרכיב חיוני והכרחי בדרכו למימוש משימותיו.

המאמר השני בשער זה, **"על העיוורון" - מחסור בכישרונות מנהיגותיים נשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל**, מאת אל"ם ג', מפקד מרכז "אמני המידע" ביחידה 8200, מספר על התעוררות תפיסית של מפקד יחיד, ותהליך של שינויים ארגוניים שביצע בשל כך. אל"ם ג' מצביע על הפגיעה בצה"ל המתרחשת כפועל-יוצר של נוכחות נשית חסרה בקרב הפיקוד הבכיר. על מנת להתמודד עם מצב זה, הוא מציע שורה של צעדים ארגוניים, ביניהם נרמול של שעות העבודה, הקמת תשתיות מתאימות יותר, שינוי באופן התנהלות דיונים ובתהליכים נוספים בסביבת העבודה הצה"לית וכמובן שינוי בתהליכי הקידום לתפקידים בכירים.

המאמר השלישי בשער הוא **"נשים במוקדי קבלת החלטות בצה"ל - משוויין ליתרון"**, מאת עו"ד גייל שורש, בכירה לשעבר בקהילת המודיעין. במאמרה, עו"ד שורש מציגה בהרחבה את התשתית המדעית המוכרת בעולם בדבר היתרונות הרבים המגולמים בגיוון מגדרי במוקדי קבלת ההחלטות הארגוניים. לצד זאת, הכותבת מציגה שורה של המלצות ממשיות, כאשר היא ממפה את תפקידי הפורום הבכיר

של צה"ל בהם ניתן להציב נשים ומונה צעדים שונים שיביאו את השינוי המיוחל בראייתה להגדלת הגיוון המגדרי בפקוד העליון של צה"ל. הפרקטיקות שמציעה עו"ד שורש אומצו לאחרונה ע"י ועדת חוץ וביטחון בכנסת ועשויות להביא לשינוי של ממש בעיסוק בביטחון הלאומי בישראל.

כמו בכל עיסוק בהשתנות מערכתית בראייה ביקורתית, ביקשנו גם הפעם לבחון מודלים שונים מארגונים דומים לצה"ל. המאמר הרביעי בשער הוא **"פתיחת תפקידי לחימה לנשים: מה יכול צה"ל ללמוד מצבאות העולם?"** מאת ד"ר יובל בנזימן, מומחה לחקר סכסוכים מהאוניברסיטה העברית. המאמר מתמקד בסוגיה של גיוס נשים לתפקידי לוחמה ומציג שורה של מודלים ארגוניים שונים בהם נעשה שימוש על ידי צבאות שונים ברחבי העולם. מבין המודלים המוצגים, ישנם גם כאלה אותם צה"ל יכול לאמץ וליישם כדי להצליח להשתפר גם בתחום זה.

המאמר החמישי בשער והאחרון בגיליון הוא **"המשוגעות של הכפר" - על אתגר ארגוני, היסטים וחדשנות בעולם משתנה"**, שנכתב ע"י רס"ן אור בר-שינדלר וסא"ל ה', מקימת הקהילה "אשת חיל", קהילה מקצועית של נשים המשרתות בצה"ל מדרגת הסרן והלאה. מקרה המבחן של "אשת חיל" משמש אותנו לצורך דיון בצמד שאלות שונות, אך משלימות, תפיסתית וארגונית כאחד. השאלה הראשונה, התפיסתית, היא מה מקומן של צורות ארגוניות "שטוחות" ורשתיות, שקרנן עולה בעולם העסקי והחברתי ונשים נתפסות כמובילות בהן, בארגונים היררכיים כגון צה"ל; השאלה השנייה המתייחסת להתארגנות פנים ארגונית שהפכה במהלך השנים למעין game-changer בתוך צה"ל. כך, אחרי עשורים רבים של צבא לוחם המונהג ע"י קהילת לוחמי החוד, אלפי נשות קבע, החברות ב'אשת חיל', יצרו לעצמן חליף ל"אכלו מאותו המסטינג" הגברי-ישראלי, וביססו כוח מניע, משמעותי וחדשני, עבור הארגון ההיררכי הצבאי.

גיליון זה של **בין הקטבים** מהווה חלק נוסף מהמאמץ המתמשך של **מרכז דדו** להאיר באופן מערכתי-ביקורתי את נקודות העיוורון של הארגון ואת המאמצים הנדרשים מאיתנו כדי להיות טובים ורלוונטיים יותר. כמו תמיד, גם גיליון זה אינו מקיף את הנושא כולו ומהווה דיון חלקי בלבד. אנחנו מקווים שמאמרי הגיליון, יחדיו ולחוד, יצליחו לעורר את הדיון הנדרש בקרב לובשי המדים באשר למקום ולפוטנציאל המערכתי של נשים בארגון הצבאי.

קריאה מהנה ופורה!

רס"ן אור בר-שינדלר
ומערכת **בין הקטבים**