

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

נשים - הפוטנציאל המערכתי



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



על גיוס נשים
לשדות צבאי

התגייסי!

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

נשים - הפוטנציאל המערכתי

גיליון 36

אייר התשפ"ד

מאי 2024

אמ"ץ - תוה"ד - מרכז דדו לחשיבה צבאית בין־תחומית
משרד הביטחון - ההוצאה לאור

Women – the systemic potential
Dado center for Interdisciplinary Military studies

מפקד מרכז דדו - תא"ל ערן אורטל
מפקד כתב העת - תא"ל (מיל") ד"ר מאיר פינקל
עורך ראשי: סא"ל ד"ר איתי חימיניס
מנהלת כתב העת ועורכת: רס"ן אור בר
המערכת: קמ"א אילון קראוסהר, רב"ט מאיה בנדולי, רב"ט ליה שרטוב
ועדת עורכים: סא"ל (מיל") ד"ר משה אלבו, שמואל שמואל,
שאוול ברונפלד, גל פרל
עורך לשון: אריה שרביט
מעצב גרפי: יהודה סלומון
צילום הלוחמות בעטיפה: יוני מרקוביצקי, דו"צ

© כל הזכויות שמורות
למדינת ישראל - משרד הביטחון
נדפס בישראל, התשפ"ד - 2024
All rights reserved to ©
The Ministry of Defense, Israel
Printed in Israel
הגרסה הדיגיטלית פורסמה באתר מרכז דדו במרץ 2022

הספר יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור
אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע,
לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או
אחר, כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר
הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמו"ל.

את מאמרי בין הקטבים ניתן למצוא באתר מרכז דדו (דרך אתר צה"ל)
או באמצעות עמוד ה-Facebook של מרכז דדו.
לפניות למערכת בכל נושא ובפרט בנוגע להצעות לפרסומים עתידיים:
dadocenter1@gmail.com

המאמרים אינם משקפים את עמדת צה"ל או מערכת הביטחון הישראלית
ומייצגים את דעת הכותבים בלבד.

תוכן העניינים

7	הקדמה	
9	פתח דבר	
13	שער ראשון	
	ההיבט התפיסתי	
15	ממסך הקולנוע לכיסא המנכ"לית והמפקדת: מנהיגות ומגדר בעולם עבודה בהפרעה	ניל"י גולדפיין, גלית דיאמנט, עינת וייסבורט וסא"ל שרית שפירא
33	הביצה והתרנגולת, הלוחמת והארגון	רס"ן ליאור אינגל (רובך) ורס"ן אור בר־שינדלר
51	כשאת מוותרת על החובה - את מוותרת על הזכות	טל לוי דיאמנשטיין
65	"ללכת בלי ולהרגיש עם" - האם המתכונת הנוכחית לשוויון מגדרי בצה"ל תורמת לניצחון צה"ל או שמא פוגעת בו?	סא"ל לירון שלום
85	שער שני	
	ההיבט הארגוני	
87	פורצות הדרך: לוחמות במשמר הגבול - עבר והווה אל עבר העתיד	סנ"ץ ד"ר טל משגב, ד"ר סיגלית שחר ופקד שי גלבוע
103	'על העיוורון' - מחסור בכישרונות מנהיגותיים נשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל	אל"ם ג'
119	נשים במוקדי קבלת החלטות בצה"ל - משוויון ליתרון	עו"ד גייל שורש
139	פתיחת תפקידי לחימה לנשים: מה יכול צה"ל ללמוד מצבאות העולם?	יובל בנזימן
159	'המשוגעות של הכפר' - על אתגר ארגוני, היסטים וחדשנות בעולם משתנה	סא"ל ה' ורס"ן אור בר־שינדלר
175	על הכותבים	

הקדמה

צה"ל הוא אחד הצבאות היחידים בעולם המקיים גיוס חובה לנשים וגברים כאחד. עובדה זו נקבעה עוד בשלב ראשוני מאוד של גיבוש תורת הביטחון הישראלית, בעת חקיקת חוק שירות הביטחון, תש"ט-1949. גיוס הנשים נשען על מסורת המחזרות שבהן שירתו נשים שכס אל שכס עם גברים, ועל יסוד ההתגייסות הרחבה של נשים ביישוב לשירות בצבא הבריטי במהלך מלחמת העולם השנייה. אולם יותר מכל אלו, התבססה חובת הגיוס על המציאות הביטחונית במדינת ישראל הצעירה שחייבה מיצוי מלא של עתודות כוח האדם שעמדו לרשות המדינה. כאשר הציג ראש הממשלה דאז דוד בן-גוריון בפני הכנסת את חשיבות שירות הנשים בצה"ל, הוא הבהיר כך:

כוחה של פתח-תקווה בימיה הראשונים, כוחה של חדרה ושל מטולה לא היה בגברים בלבד. בלי גבורת האישה העברית לא היו מושבות אלה עומדות במערכה הקשה [...]. בעיית הביטחון שלנו חריפה מאשר בכל מקום. אנו מועטים ועלינו לעמוד נגד מרובים [...]. אם לא נעמוד בכוח עצמנו על נפשנו הישמד נישמד. ואין אנו רשאים לוותר על חצי האומה והיכולת הגנוזה באשה למילוי שירותים חיוניים

(ישיבה רל"ג של הכנסת, 5 במרץ 1951).

לאורך השנים מילאו נשים תפקידי מפתח רבים בצבא ותרמו תרומה חשובה לביטחון ישראל ולחברה הישראלית, אך לא תמיד ידע צה"ל להתברך ביכולותיהן. עובדה זו פגעה במשרתות רבות, ויתרה מכך היא פגעה בצה"ל.

לאורך השנים עמד לא אחת מקומן של נשים בצה"ל בעין הסערה. היו מי שטענו ששילוב נשים במערכי צה"ל השונים הוא ביטוי לאג'נדה זרה, והיו אף מי שהרחיקו לכת וטענו כי הוא פוגע ביכולותיו המבצעיות של הצבא. כפי שעולה היטב מגיליון זה, אין דבר רחוק מטענה זאת. שירות של נשים בצה"ל ומיצוי יכולותיהן במערכים השונים של צה"ל במודיעין, בלוגיסטיקה, בתקשוב, במקצועות כוח האדם ובמקצועות לחימה הוא קודם כל צורך מבצעי. כצבא הפועל במציאות ביטחונית מורכבת מול אתגרים ביטחוניים יוצאי דופן ובהכנה מתמדת למלחמה הבאה אין לצה"ל הפריבילגיה לוותר על כוח אדם איכותי ונחוץ כל כך. מה גם שהמציאות בשטח והמחקר מצביעים שוב ושוב על החשיבות האסטרטגית של פורום מגוון הכולל גברים ונשים לקבלת החלטות מיטבית.

בהקשרים אלו פרסום של גיליון מיוחד העוסק בשירות נשים בצה"ל במסגרת "בין הקטבים", כתב עת צבאי המוקדש לאומנות המערכה, נושא בחובו מסר חשוב במיוחד. סדר היום של טיוב שירות נשים בצה"ל ומיצויו ושל השוויון המגדרי אינו עומד בסתירה עם סדר היום המבצעי. התאמות מגדריות ופתיחת תפקידים נוספים בפני נשים אינם סותרים את ההתמודדות של צה"ל עם האתגרים הביטחוניים שנכוונו לו - ההפך הוא הנכון. כפי שאני תופסת זאת, מיצוי מיטבי של ההון הנשי בצה"ל ירים תרומה משמעותית להתמודדות עם האתגר הביטחוני. שני האתגרים שלובים זה בזה, ועלינו לעמול כדי לדעת להתאים את עצמנו ולעמוד בהם.

מאחלת לכם קריאה מהנה מלמדת ומאירת עיניים.
בברכה,

תא"ל אלה שדו

יועצת הרמטכ"ל לענייני מגדר

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 ביכולתו 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**

שער ראשון

ההיבט התפיסתי

ממסך הקולנוע לכיסא המנכ"לית והמפקדת: מנהיגות ומגדר בעולם עבודה בהפרעה

ניל"י גולדפיין, גלית דיאמנט, עינת וייסבורט וסא"ל שרית שפירא¹

משבר הקורונה העולמי הביא את עולם העבודה והיזמות העסקית לתובנות הרות גורל על השינויים הנדרשים בו. בין האישי לעסקי והריצה אחרי גיוס הטלנטים החדשים - עולם העבודה של היום נקרא במאמר שלפניכם "עולם בהפרעה". אלא שמה שמשקף באופן המובהק ביותר הזדמנויות ואוקיינוסים כחולים בעולם העסקי, משמש פי כמה מראה פורצת דרך בעבור צה"ל והעולם הביטחוני. ומה בין כל אלו לשוויון מגדרי? מדוע בתוך הכאוס הזה נשים הן אוקיינוס כחול? כל אלו ועוד מתוארים במאמר שלפניכם תוך התבססות על מחקרים רבים שנעשו בשנים האחרונות ושמרימים בעבורנו דגלים להזדמנויות אופרטיביות יוצאות דופן.

א. "האנאלפביתים של המאה ה-21 לא יהיו מי שלא יידעו לקרוא ולכתוב, אלא מי שלא יידעו ללמוד, למחוק וללמוד מחדש" (אלווין טופלר)

תקופת הכאוס הנוכחית גורמת לרבים מאיתנו להאשים את משבר הקורונה בחוסר הוודאות, בשיבוש האזיון ובהפרת השקט שלכאורה שרר בעולם קודם לכן. אולם מומחים בעולם העבודה החדש מבינים שלא כצעקתה. הקורונה אומנם האיצה תהליכים של פירוק עולם העבודה הישן, אולם היא לא המציאה דבר שלא היה שם קודם (יאולוס, 2022).

¹ ניל"י גולדפיין היא משנה למנכ"ל קבוצת נירם גיתן NGG, מומחית למנהיגות וניהול בעולם עבודה בהפרעה. גלית דיאמנט היא סטריטלרית מקצועית, מומחית לבניית מסר מילולי, בעברה שותפה מייסדת בארגון סופרסונס לקידום נוכחות נשית במוקדי השפעה. עינת וייסבורט היא מנכ"לית ובעלים של "דרך אישה" המקדמת שוויון מגדרי בארגונים, יועצת ארגונית עם התמחות בתחום קריירות נשים וקידום שוויון הזדמנויות בעבודה. סא"ל שרית שפירא היא רע"ן מד"ה אמ"ן, יועצת ארגונית בכירה המתמחה בשימור וניהול טלנטים ובמחבורות ארגוניות. מובילה עבודה מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן. בעבר שימשה ראש תחום פיתוח ארגוני של יחידה 8200 ויועצת ארגונית במגוון יחידות באמ"ן ובכוחות היבשה.

בחמש השנים האחרונות עולם העסקים חווה על בשרו את תופעת החדשנות המשבשת - Innovative Disruption - מצב שבו חברה עסקית פורצת לשוק מנומנם כרעם ביום בהיר והופכת את כלליו המסורתיים על פיהם. ה'הפרעה' החדשה והנועזת קוראת תיגר על ארגונים ותיקים, מצליחים וממוסדים ובעלי דפוסי הפעלה קבועים, דורשת מהם לקחת אותה ברצינות ומאלצת אותם לצאת מאזור הנוחות ולחשב מסלול מחדש. למשל, Uber הפריעו לשוק התחבורה הציבורית, טיסות LOW COST לענף התעופה, ו-Airbnb לענף התיירות. במקביל התרחשו שינויים גדולים נוספים שהעצימו עוד יותר את מערבולת ההפרעה, ובהם אלה:

- התפתחות טכנולוגית מואצת, במיוחד בינה מלאכותית ו-Big Data;
 - נוכחות של חמישה דורות במקום העבודה: הדור השקט, הבייבי בומרז, דור ה-X, דור ה-Y ודור ה-Z;
 - שינויים ברגולציות, בקשרי מסחר, בתהליכי עבודה וביחסים בין מדינות, ממשלות ותאגידים;
 - שינויים תפיסתיים בסוגיות של איכות סביבה, אחריות תאגידית ועוד.
- לא רק שחדשנות משבשת הייתה שם הרבה לפני הקורונה - היום אף מבינים את עוצמת ההזדמנויות העסקיות הטמונות בה. ככנס מנהלים גדול בנושא חדשנות משבשת שנערך בישראל לאחרונה, כל דוברי הכנס, בכירות ובכירים מ-30 ארגונים מובילים במשק, טענו כי אילולא הקורונה הייתה פולשת לחיינו, היה צריך להמציא אותה. כולם ללא יוצא מהכלל תיארו איך המגמות וההפרעות יצרו שבר בעולמם המסודר שגרם להם להתבלבל, להתעשת, למצוא את החדשנות הנדרשת שתוציא אותם מהבוץ, ולהמשיך הלאה בצורה מיטבית. הגמשה של מבנים ארגוניים, נהלים ותהליכי עבודה, כמו מעבר לעבודה היברידית, מדידת תפוקות במקום תשומות, ושינוי החוזה הפסיכולוגי עם ההון האנושי תוך ביסוסו על אמון, תקשורת וערבות הדדית - היו חלק מהדוגמאות לחדשנות משבשת שהוצגו.
- המציאות המשובשת בתקופת הקורונה לא פסחה גם על צה"ל: היא קראה תיגר על תפיסות עבודה קיימות והחלה לרקום בסיס תפיסתי חדש בתרבות הארגונית, בתפר שבין המרחב התעסוקתי למרחב האישי-משפחתי. למשל, העבודה מרחוק שהחלה כאילוץ, כמו שלחה לארגון מסרים עמוקים על מסוגלותו לעבוד במתכונת גמישה יותר בלי לפגוע בתפוקות, בעוד משרתות ומשרתים בעלי משפחות החלו לדרוש התנהגות מכילה יותר מצד הארגון באיזונים בין בית לעבודה. כל אלה פתחו פתח לתנועה זהירה אל עבר דפוסי התנהלות גמישים יותר שניכרו כבר בשלבים מתקדמים יותר של המגפה.

במאמר שלפניכם נבקש לתאר סוגיות מעניינות ופורצות בעולם העבודה בהפרעה ולציין את ההזדמנויות העסקיות והמבצעיות שאלו מייצרות, תוך שנשים, כהון אנושי, הן אוקיינוס כחול, פוטנציאל מערכתי אם תרצו, לחדשנות ולקפיצות מדרגה.

לאורך המאמר נחצה עולמות ונבקש לציין איפה תהליכים דומים לזה שחוו העולם העסקי והתעשייה, עברו על צה"ל לאורך העשורים האחרונים, וגם איפה ניתן ללמוד ולהשית על שני העולמות.

ב. מהקרב על הטאלנט אל השוויון המגדרי

כבר בעשור הראשון של המילניום החדש זיהו מומחי עולם העבודה שתי מגמות עתידיות שיש לתת עליהן את הדעת.

1. **האפקט הפולרי (תוצא הקוטביות)** – מצב שבו מן הצד האחד כל ענפי העבודה יסבלו מעודף עובדים שאין בהם צורך, ומן הצד האחר ממחסור בכישרונות חדשים שאינם בנמצא. למשל, אשכולות שלמים של תפקידים יוחלפו באמצעות מוצרים ושירותים טכנולוגיים, כמו רובוטים שמבצעים ניתוחים ושיחליפו רופאים, כלי תחבורה אוטונומיים שיחליפו טייסים ונהגים, תוכנות שתחלפנה רואי חשבון ופקידים בפעולות מונוטוניות ועוד. מנגד מקצועות ותפקידים חדשים צצים כפטריות שלאחר הגשם, ואין להם עדיין אפיון, מיצוב והכשרה ראויים. קוטביות זו מייצרת מצב שבו ארגונים סובלים ממחסור בכישרונות הנדרשים להם כדי להתמודד (קלר, 2022).

2. **The Great Resignation** – גל ההתפטרות הגדול בכל הזמנים – תופעה כלל עולמית שקרתה בעקבות מגפת הקורונה. תקופת הסגר שבה עובדים רבים הוצאו לחל"ת והסתגרו בבית, הרוויחו פחות והוציאו פחות, האיצה בחינה מחודשת של המשך דרכם המקצועית תוך ניתוק חבל הטבור בינם לבין הארגונים שבהם עבדו, ודרישה לתרבות ארגונית של משמעות ואיזון בין המרחב המקצועי למרחב האישי (Ynet, 12.2021).

הנטישה הגדולה של טלנטים את הארגונים סומנה על ידי הנהלות ודירקטוריונים כסעיף מרכזי בטבלת ניהול הסיכונים. מתוך חשש ריאלי לאי-עמידה ביעדים החלו ארגונים להשקיע משאבים רבים במיתוג מעסיק, בהעלאות שכר וביצירת תנאי העסקה לא פחות מהזויים שדרדדו את המשק לשאול. 'רכבת ההרים' הזאת פתחה פתח למודעות חדשה ולשיח ער בעולם העבודה בסוגיית הגיוון וההכללה בתעסוקה בכלל והגיוון המגדרי בפרט תוך התייחסות לנשים מנהלות כאוקיינוס כחול – אסטרטגיה היוצרת ביקוש והזדמנויות חדשות עם פוטנציאל רווח משמעותי.

המחסור בטלנטים ומגמת עזיבה של נשים ואנשים מוכשרים ומוכשרים מאוד אינו פוסח גם על צה"ל, והיעדר הצלחה במיצוי פוטנציאל ההון הנשי לאורך שדרת הפיקוד זועק לשמיים. מודלי הקבע המשתנים ואמון הציבור מחלחלים למערך השיקולים של אנשי ונשות הקבע לצד הגיוון הגובר והמודעות בעולם האזרחי ל-Work Life Balance. צה"ל חווה משבר של ממש בהשאת כוח אדם איכותי בשורותיו לאורך זמן באופן כללי, ומתוך כך, למשל, ניתן גם לראות כי

אחוז הקצינות בצה"ל הולך ומתכווץ משמעותית עם העלייה בדרגה, במיוחד עם המעבר לפיקוד בכיר¹. מגמה זו חושפת החמצה גדולה במיוחד במקומות שבהם אחוז הנשים בשער הכניסה לארגון גבוה (למשל, בגופי טכנולוגיה ומודיעין). נדמה כי בשנים האחרונות ההבנה כי צה"ל כארגון מפספס איכות יוצאת דופן של כוח אדם, והמצב שבו נוטשות קצינות מעולות, ונכנסים לפעמים קצינים בינוניים, הוביל בשנים האחרונות לפריחה של לא מעט מיזמים ופרויקטים העוסקים במיצוי נשים ובקידומן בצה"ל.

קצרה היריעה מהכיל את מספר המחקרים הבינלאומיים מהעשור האחרון שמצאו כי הנהלות ודירקטוריונים עם איזון בין גברים ונשים עובדים טוב יותר בצוות, משיגים ביצועים טובים יותר, מנהלים משברים בצורה יעילה יותר וחשוב מכל - מייצרים שורות תחתונות גבוהות יותר. לכן **אך הגיוני היה לצפות ששוויון מגדרי בשכר ובאיוש תפקידים בכירים יהפוך לפרמטר בולט בניהול סיכונים עסקיים ולאחת המטרות החשובות והנחשקות ביותר לארגונים בעולם העבודה בהפרעה - לא רק כי הוא 'פוליטיקלי קורקט' אלא גם, בעיקר, כי הוא טוב לעסקים** (מקנזי, 2021; Mastercard, 2020; דובר, 2019).

אף על פי כן הפער הגדול בין נחיצות השוויון המגדרי בעולם העבודה לבין יישומו בפועל עדיין בולט עד כאב בעובדות ובמספרים. על פי מדד המגדר של שנת 2021 נשים מרוויחות 30 אחוזים פחות מגברים בתפקיד מקביל, אחוז מחפשות העבודה גבוה ב-50 אחוזים ממחפשי העבודה, שיעור הנשים האוחזות בדרגת התפקידים הבכירה ביותר בשירות המדינה עומד על פחות מ-25 אחוזים, ואילו במגזר העסקי שיעור הנשים בדירקטוריונים ובתפקידי ניהול בכירים במשק עומד על 19 אחוזים בלבד (צמרת, הרצוג ושות', 2021).

זאת ועוד: אף כי מגפת הקורונה האיצה תהליכי עבודה חדשניים, היא החריפה ביתר שאת את הפערים בין נשים לגברים בתפיסת הקריירה וההתפתחות המקצועית וכמו החזירה את האנושות אחורה לימים של טרום המהפכה הפמיניסטית. בתקופות הסגר מנהלות ונשות מקצוע רבות בשוק העבודה האזרחי, כמו בצה"ל, נאלצו להישאר בבית, לתמוך בילדיהן בלמידה מרחוק ובהסתגלות למציאות החדשה ולפנות את חדר העבודה השקט בבית לבן הזוג 'המפרנס' (לוי-זינריב, 2021).

מדוע זה קורה ומה ניתן לעשות? התבוננות מושכלת בתהליכי סוציאליזציה לאורך ההיסטוריה האנושית, הבנת המציאות החברתית בישראל והשפעתה על עולם העבודה, לצד סקירה מרעננת ומפתיעה של תעשיית הקולנוע בהוליווד, מזמנות לנו חומר רב למחשבה וכיוונים אופרטיביים לפעולה.

¹ להרחבה ראו: סא"ל שרית שפירא, רס"ן תמר ניסנבוים, הנני כאן - תכנית מערכתית למיצוי ההון האנושי באמ"ן, מד"ה אמ"ן - מסמך פנימי.

ג. "אינך יכולה להיות מה שאינך יכול לראות" (מריאן רייט אדלמן)

עיון בדפי ההיסטוריה מגלה שבבסיס כל תהליך טרנספורמציה ארגונית וחברתית עומד האינטרס הכלכלי. העברת פסי ייצור למזרח אסיה, שיתופי פעולה בין מתחרים, שירותי מיקור חוץ ועוד דוגמאות לתופעות ארגוניות במאה ה-21, קרו בעקבות אילוצים עסקיים-כלכליים. **גם תחילת העיסוק בשוויון מגדרי בארגונים לא נולדה מתוך אג'נדה חברתית נאורה גרידא או עודף דמוקרטיה אלא מצורך כלכלי.** למשל, במלחמות העולם באירופה ובארה"ב, כשנשים נכנסו לעבודה במפעלים כדי להחליף את הגברים שיצאו לקרב (או אף חלילה נהרגו בו והפכו, על כורחן, למפרנסות בעבור ילדיהן), העולם גילה להפתעתו שהן יכולות לנהוג על טרקטור, להפעיל תחנות דלק או לנהל פס ייצור.

אולם סקירה של תעשיית הקולנוע מגלה שתהליכי הסוציאליזציה של נשים כווננו במקור למקום אחר. בשנת 1946 יצא לאקרנים הסרט עטור השבחים "אנני או'קלי, אשת לפידות" המגולל את הסיפור של אנני, נערה יפה ומוכשרת מהמערב הפרוע שבניגוד לצווים החברתיים המקובלים הופכת לצלפית מצטיינת. כשהיא מגיעה לשלב הגמר בתחרות ירי נחשבת, היא מגלה שלצידה מתחרה הגבר שבו היא מאוהבת בסתר ליבה. אנני מבינה שאם תנצח בתחרות, האגו של אהובה ייפגע, והיא תפסיד את ההזדמנות להיות איתו. היא בוחרת להפסיד בכוונה, גיבור חלומותיה זוכה במקום הראשון, היא עצמה מסתפקת במקום השני המכובד, ושניהם חיים באושר ועושר עד עצם היום הזה. המסר: אל תהיי מוצלחת מדי ואל תאיימי על המקום המוביל של הגבר.

קרוב ל-80 שנה חלפו מאז יצא הסרט לאקרנים, ועדיין דומה שגם במאה ה-21 אותו מסר חי ובועט בלא מעט ארגונים: אם תהיי מצליחה ומצטיינת מדי, יאמרו עליך שאת גבר בתחפושת; אם בכל זאת תגיעי לתפקידים בכירים, יהיה עליך לבחור בין ייעודך כמנהלת לייעודך האמיתי כרעיה ואם. אין גם וגם. באופן דומה אנחנו פוגשים לאורך ההיסטוריה דמויות מנהיגות שעסקו גם בסוגיות ביטחוניות רמות מעלה אך ניהלו חיי משפחה ואישות שונים מהמקובל בתקופתן, דוגמת המלכה אליזבת הראשונה, שכונתה "המלכה הבתולה", וגם משלנו – ראשת הממשלה גולדה מאיר ז"ל.

אותה דיכוטומיה היא חלק מתהליך סוציאליזציה שלם המתחיל כבר בילדותנו המוקדמת והמתגבש לאור מה שהעולם והחברה האנושית מציגים בפנינו. למשל, הסיפורים והסרטים הקלאסיים שעליהם גדלו דורות של ילדות וילדים, כמו סינדרלה, שלגייה ועוד, הציגו סטריאוטיפים צרים של נסיכה טובת-לב, יפה ופסיבית לצד אביר על סוס לבן שמציל אותה. דמויות נשיות דומיננטיות וחזקות, כמו האימהות החורגות של סינדרלה ושלגייה, הוצגו תחת סטריאוטיפ הרוע והאכזריות. סוף הסיפור תמיד הסתיים בגרסה אופציונלית אחת של 'הפיי-אנד' שבה האביר המושיע מתחתן עם הנסיכה, הנסיכה יולדת לו ילדים, והם חיים באושר ועושר עד עצם היום הזה. אין אופציה אחרת (קצביץ'-פרסלר, 2019).

במילים אחרות - מה שאנו רואים מעצב את תודעתנו. במשך שנים רבות גילמו נשים על המסך הגדול והקטן תפקידים של אימהות מסורות, אחיות בבתי חולים, מורות בבית הספר, זונות, נערות ליווי, נערות פיתוי ונערות ג'יימס בונד, בעוד שגברים גילמו לוחמים, מדענים, רופאים ומנהלים. בחיים האמיתיים התפקידים המגדריים הוסללו באותו אופן. הכניסו בנות ובנים לתוך קופסאות מסורתיות ויצרו תקליט החוזר על עצמו, בסרטים כמו בחיים. קחו למשל את מערכת החינוך בישראל. אם תבקרו בגן ילדים תמצאו במרבית המקרים שעל הקיר מתנוססות דמויות מפתח גבריות בלבד: ראש הממשלה, נשיא המדינה, שר הביטחון. לא תמצאו אף מודל לחיקוי של אישה מנהיגה שילדות יכולות לשאוב ממנה השראה.

המצב דומה בבתי הספר היסודיים והתיכוניים: אין שיח על נשים מובילות בחברה הישראלית או בזירה הבינלאומית. מערכת שלמה, שלמרבה הפלא מופעלת רובה ככולה על ידי נשים, מתעלמת מהצורך של ילדות ונערות לראות את מה שהן יכולות להיות, ואולי בלי להתכוון היא ממשיכה ומנציחה את הפערים בין גברים ונשים הניכרים באותן דמויות על מסך הקולנוע המסורתי. אותו פער ניכר גם בצה"ל ובא לידי ביטוי באחוז הקצינות הנוטשות את השירות בין היתר עקב מיעוט מודלים של קצונה נשית בכירה בדרגים הגבוהים. הן מביטות מעלה ומבינות את סיכויי ההצלחה שלהן, מבינות את כוח תקרת הזכוכית ומכניסות את כל אלו מול מערך השיקולים והאיוזנים של ההיצע בעולם האזרחי.

ד. חיים בסרט 2.0: שוויון מגדרי על המסך ובחיים

לצד זאת תעשיות הסרטים והטלוויזיה יכולות גם לשמש מנוף לתהליכים עסקיים, ארגוניים וחברתיים אחרים, טובים ונכונים. סדרת המשטרה "ברוקלין 99" שיקמה את תדמית משטרת ניו יורק והביאה לגידול במתגייסים לשורותיה, סדרת הרופאים E.R יצרה גידול באחוזי הרופאים שביקשו לעבוד בחדרי המיון, ואילו דרמת המתח "תיקים באפלה", בכיכוב הסוכנת דיינה סקאלי, הביאה לעלייה תלולה במספר הנשים שביקשו להתקבל ל-FBI.

בשנים האחרונות משהו משתנה במרחב הווירטואלי של המסכים. "הפנתר השחור", סרט נוער שעלה לאקרנים בשנת 2018, נחשב לאחד הסרטים הרווחיים בכל הזמנים, והוא הצליח לעורר מודעות לחשיבות הגיוון וההכללה באמצעות שבירה של שתי פרדיגמות.

- האחת היא היפוך תפקידים סטריאוטיפיים בין שחורים ללבנים: בשונה מסרטים אחרים, בסרט זה השחקנים הלבנים מגלמים את ה'רעים' או ה'טיפשים', ואילו השחורים מגלמים את ה'טובים' וה'מתקדמים'.
- השנייה היא הכללת מגוון רחב וחדשני של דמויות נשיות: רמונדה, המלכה האם, אוקוייה, הגנרלית המפקדת על משמר המלך, נאקיה, בת הזוג השוויונית של המלך וקול מצפוני, ושורי, האחות הצעירה של המלך, נסיכה שהיא רופאה,

מדענית, אייקון אופנה ובעלת חוש הומור נדיר. מחקרים שבוצעו בעקבות הסרט הראו גידול של עשרות אחוזים בקרב ילדות אפרו-אמריקניות שבחרות להרחיב את לימודיהן במקצועות המדעים (גולדפיין, 2020).

גם סוגת סרטי הילדים משתנה בהדרגה. בסרטי פיקסאר ודיסני, כמו "מולאן", "אמיצה" ו"מואנה", הנסיכות, גיבורות העלילה, השתנו לנערות פרועות ומרדניות: חלקן מלאות גוף, אחרות ממושקפות והן לא בהכרח מתחתנות בסוף הסרט. הן מוצגות בצורה מורכבת יותר, לבושות נוח, ויש להן שריטות אנושיות ההופכות אותן למנהיגות פורצות דרך חיוניות, אמיתיות ואותנטיות, וכל ילדה יכולה לראות בהן את עצמה. **באופן הזה, אם לא על קיר התמונות בגן לפחות יותר ויותר ילדות מוצאות מודלים להזדהות עמן בסרטים החדשים הללו** (שמיר, 2017).

במקביל, מחוץ למסך, שחקניות הוליוודיות מתחילות לייצר מציאות חדשה. בשנת 2016 ריס ווית'רספון פנתה ליזמות עסקית והקימה את Hello Sunshine – חברה להפקת סרטים וסדרות בכיכוב דמויות נשים מורכבות ואמיצות בלבד שהוקמה לדברי ווית'רספון: "כדי לשנות את הדרך שבה נשים נתפסות בתקשורת". ב־2021 אף העלתה וית'רספון את קרן מיזמים עסקיים בבעלות נשית. החברה שהייתה בבעלותה וששוויה נאמד ב־900 מיליון דולר, נמכרה לאחרונה לענקית הפרייבט אקוויטי בלאקסטון. נשים טובות לעסקים, כבר אמרנו?

בשנת 2017 קבוצה בת כ־100 שחקניות הוליוודיות התאגדו להגשת תביעה ייצוגית נגד הבמאי והמפיק הנודע הארווי ויינסטין שהואשם בתקיפה, בהטרדה מינית ובאונס במשך תקופה שנפרסה על פני 30 שנה. כשהפרשה התפוצצה, השחקנית אליסה מילאנו השתמשה לראשונה בהאשטאג #metoo בחשבון הטוויטר שלה תוך עידוד קורבנות של הטרדה מינית להשתמש בו כדי לחשוף את ממדי התופעה, וסחפה אחריה תנועה של מיליוני נשים נפגעות תקיפה והטרדה. נוסף על כך, שחקניות הוליוודיות אחרות, כמו רובין רייט, שרליז ת'רון, מישל וויליאמס, ג'ניפר לורנס ופטריסיה ארקט, השמיעו קולות נגד אפליה בשכרן ביחס לעמיתיהן הגברים. הן דרשו, ואף קיבלו, שכר שווה כתנאי לחתימת חוזה עימן. כאן אף התברכנו בנציגה כחול-לבן. בריאיון לרגל צאת סרטה החדש "הודעה אדומה" (2021) הצהירה גל גדות, כוכבת "וונדר וומן" הישראלית, כי תפעל ככל יכולתה כדי שנשים בהוליווד, ומחוצה לה, תזכינה לשכר שווה.

מערבולות הפרעה הוליוודיות על המסך ומחוצה לו הן תמונת ראי חשובה לגיוון, להכללה ולשוויון מגדרי החיוניים לארגונים בעולם העבודה. אם באקרנים אישה תפסיד באהבה על מנת להצליח בקריירה ובעבודה, כך יהיה גם בחיים. אם בסרטים נשים מככבות כחוקרות, לוחמות, רופאות או גנרליות, הן בקלות רבה יותר תהפוכנה לאלה. **אנחנו יכולות להיות רק מה שאנחנו יכולות לראות, ונהיה כאלה ביתר שאת אם המנהיגות הארגונית והעסקית תכוון לשם באופן מודע.** הצהרות ומעשים אלו חשובים ונוגעים לכולנו. כל מסר שבא מכיוון אייקוני תרבות בנוגע לעולם תעסוקה

שווינוי ומכבד, משפיע על האקו־סיסטם ונותן לילדות ולנשים בכל העולם השראה ומודל לחיקוי. ההשפעה היא רחבה - בעולמות העסקים והיזמות, כמו בעולמות הביטחוניים. מרחבים שנתפסו כגבריים גרידא, הופכים למגוונים יותר מגדרית.

ה. שוויון מגדרי תחת אילוצים ישראליים

במדינת ישראל הלאומית־דתית בדרכה יש למסורת המונותיאיסטית השפעה מכרעת על תפיסת האני של ילדות, נערות ונשים. "כל כבודָה בת מלך פנימה", "נשים דעתן קלה", חוקי אישות ופסקי הלכה אורתודוקסיים, כמו בדין האיסלמי (הַשְׁרִיעָה), מעצבים בתת המודע הקולקטיבי נרטיב נשי משני שקשה להקל בו ראש. מנגד, גם מערכת המשפט הישראלית מחבלת בניסיון לעצב נרטיב שוויוני, כפי שמתבטא בפסקי דין מקלים ובלתי מידתיים ביחס למקרי אלימות לסוגיה, והדרת נשים מהמרחב הציבורי. אנחנו תדמית נוף מולדתנו, ויש לנו עדיין עבודה רבה.

מרכיב נוסף וייחודי לנשים ישראליות הוא נקודת ההתחלה של פיתוח הקריירה המקצועית. בשונה ממקבילותיהן בעולם, שממשיכות ללימודים גבוהים מייד בסיום התיכון ומתחילות את הקריירה שלהן כבר בגיל 22, נשים בישראל מתגייסות תחילה לצה"ל, וחלקן אף ממשיכות לתפקידי קצונה וחותרות קבע. לאחר השחרור רבות נוסעות ל"טיול הגדול" לתקופה הנמשכת מספר חודשים עד שנה, ואף יותר, ורק לאחר מכן הן מתחילות לבנות את עתידן האישי והמקצועי. עד כאן אין הבדל של ממש בחברה הישראלית בין גברים לנשים, אלא שהעיכוב במעבר לעולם המבוגרים יוצר מציאות מורכבת שבה לימודים גבוהים, בחירת מקצוע, התנתות הקריירה, זוגיות מחייבת והקמת המשפחה, קורים בו זמנית ויוצרים עומס רב על המערכת האישית־רגשית, המשפחתית והכלכלית של האישה הישראלית הצעירה. התרבות שלנו, שמחייבת ושמאפשרת את ההיית הזרם המרכזי מן הצד האחד והמפעילה לחץ חברתי־תרבותי למצוא זוגיות ולהקים משפחה מן הצד האחר, יוצרת פער מובנה, הן ביחס לעמיתים גברים והן ביחס לקבוצת השווות ברחבי העולם.

אתגר נוסף הייחודי לנשים ישראליות קשור לשפה הרשמית בישראל - עברית - המאופיינת במגדר דקדוקי ובחלוקה לזכר ולנקבה. מחקר השוואתי שבדק את הקשר בין מטען מגדרי של שפה לבין מידת אי־השוויון המגדרי־חברתי, מצא שמדינות שבהן השפה היא בעלת מגדר דקדוקי, כמו עברית, דורגו נמוך יותר במדד הפער המגדרי, במיוחד בהיבטים כלכליים (Vainapel, Shamir, Tenenbaum & Gilam, 2015). בשונה מארגונים בינלאומיים, כמו האו"ם והפרלמנט האירופי, וארגונים אקדמיים כמו Linguistic Society of America שבו כבר אימצו קודים לכתיבה ניטרלית־מגדרית לצמצום הטיות מגדריות בכתיבה, בישראל הנושא עדיין בחיתוליו ונמצא בגדר המלצה (Mastercard, 2020). צה"ל עצמו, אך לאחרונה, הוציא פקודה רשמית לאיסור בשפה הרב־מגדרית המתהווה, באופן שבחר לנקוט צד ובכך לא לאפשר התפתחות מסוג זה (חרות־יסובר, 2021).

ו. הפרחים לצה"ל? אז זהו, שלא

אומרים על צבא ההגנה לישראל שהוא הצבא החזק בעולם, אולם בכל הקשור לשוויון מגדרי הוא מגלה חולשה רבה. **כניסת מסלול השירות 2016, שבבסיסו מונחת תפיסה של UP OR OUT, מייצרת 'מרוץ' לדרגת סא"ל ולתנאי השירות הנלווים עימה, אך בד בבד הוא גם מעמיק את הפער בין גברים לנשים ומביא לפליטתן מהמערכת הצבאית.**

כדי להצליח להתקדם ולזכות בדרגת סא"ל בגיל יחסית צעיר נדרשים מאמצים המכוונים למקסימום נוכחות והשפעה בפרק זמן קצר יחסית, והעומס רק גדל עם קבלת הדרגה, שכן תחומי האחריות המקצועיים והאחריות לפקודים רבים גדלה בהתאם. הדרך ליעד הנכסף, כמו השהות ביעד עצמו, מתרחשים במקביל לשיא שנות הפוריות, וכמו שצינו לעיל, בהלימה לתרבות הישראלית והנהוג בחברה רבות מהנשים המשרתות בוחרות לממש בשנים אלו את הזכות הטבעית להקים משפחה. מציאות זו מייצרת מורכבות כפולה ומכופלת. העומס הנפשי, המנטלי והתפקודי גדול מאוד כשלעצמו – קל וחומר בעבור אימהות לילדים הנדרשות לתפקוד שיא כנשות מקצוע וכנשות משפחה. העיסוק באתגרי פריון וילודה, לרבות מימוש חופשת לידה וטיפול במשפחה, מרחיק נשים פיזית ומנטלית מהזירה התעסוקתית-צבאית שחסרה את יכולת ההכלה לסטטוס החדש, ומונעת את קידומן.

אומנם קיימות בצה"ל יוזמות ראשוניות להתאמת המצב למען קידום נשים, אך אלו עוד בראשיתן, ובמבחן התוצאה הבעיה עדיין עומדת בעינה. התוצאה: נדידה של קצינות רבות בשנות הפוריות אל עבר תפקידים עצימים פחות כדי לאפשר תפקוד בשני מישורי החיים או נטישת המערכת בשל אי התאמתה לנשים המעוניינות לשלב קריירה צבאית פיקודית משמעותית יחד עם חיי משפחה.

ז. "לארגונים כבר לא מספיק להביא חוכמה, חייבים להביא גם אהבה"

(נלימה באהט, מנהיגות שאקטי)

המספרים העצובים שמבטאים את פערי השכר והקידום המקצועי בין נשים לגברים בעולם העבודה מדברים בעד עצמם, אולם הבעיה עמוקה בהרבה ונוגעת בנטייה להתייחס לנשים כאל גבר סוג בי"ת שיש לשווק לתפקידים שאותם לא הצליחו לאייש בגברים. לאורך ההיסטוריה הועבר מסר סמוי אך ברור שעל אישה בתפקידי ניהול בכירים להיות 'יותר גבר מגבר': לאמץ לבוש גברי, שפת גוף גברית, דפוס חשיבה 'רציונלי', וסגנון ניהולי כוחני.

בסדרת הכתבות "נשות הברזל" (2016) ראינה העיתונאית רומי נוימרק את הפוליטיקאית לימור לבנת, חברת כנסת מטעם הליכוד בשנים 1992–2014 שכינה כשרת החינוך, שרת התקשורת ושרת התרבות והספורט. במהלך הריאיון שיתפה לבנת כי בתקופת עבודתה בכנסת סיגלה לעצמה התנהלות גברית בהתנהגותה, קול נמוך וגם מראה חיצוני נטול כל סממן נשי. "הורדתי את כל הטבעות חוץ

מאחת, כי תמיד שואלים אם אני נשואה, וגם בגדים חד-מיניים", אמרה לבנת. בריאיון היא תיארה קושי לדבר לקהל גברי שהיה עסוק בבחינת חיצוניותה ולא להתייחס אליה ברצינות, והסבירה שלבשה בגדים הגדולים עליה בכמה מידות והמטשטשים את גופה, כדי שגברים יקשיבו לה (נוימרק, 2016). במבט ראשון ניתן לייחס את החלטת לבנת לטשטש את סממניה הנשיים לעובדה שהקריירה שלה התרחשה בתקופה של נוכחות נשית דלה במיוחד בפוליטיקה הישראלית והעולמית, והיא מצאה עצמה בתפקיד האישה היחידה בחדר כעניין שבשגרה. אך נתונים מראים שלא כך הדבר: למרות הגידול באחוז הנשים המכהנות בתפקידי מפתח בפוליטיקה עדיין נמשכת תרבות ממארת של חוסר אמון בנשים כמנהיגות. גם במדינות, כמו גרמניה והודו ה'מורגלות' לנוכחות נשית בראש הפירמידה המדינית-פוליטית, עדיין נמצא כי רוב הציבור מתנגד לרעיון של אישה בתפקיד מקבלת ההחלטות, וכי נשים בעמדות השפעה עדיין מתמודדות עם הטיות מגדריות והערות (Kantar, 2020; Promo-LEX, 2020).

עם זאת מערבולת ההפרעה של השנתיים האחרונות והשלכותיה על עולם העבודה והעסקים הוכיחו מעל כל ספק כי הגיעה העת לסגנון מנהיגות וניהול חדש ושונה מהעבר, העולה בקנה אחד דווקא עם מאפייני מנהיגות נשית. **"שוויון מגדרי במנהיגות ובניהול לא יושג על ידי שינוי תדמיתם של נשים וגברים, אלא דווקא על ידי שינוי תדמית המנהיגות עצמה"**, טוענת פרופסור אליס איגלי, מבכירות החוקרות בעולם בתחום הפסיכולוגיה של המגדר. על מנת להוכיח את טענתה היא מצביעה על שתי מנהיגות פוליטיות בולטות: ג'סינדה ארדרן, ראשת ממשלת ניו זילנד, ואנגלה מרקל, קנצלרית גרמניה, שניהלו ביד רמה את מגפת הקורונה במדינותיהן. בשונה ממנהיגים שהתעקשו על מדיניות כלכלית בכל מחיר, ארדרן התמקדה במדיניות הפועלת לרווחת תושביה, ובניגוד למנהיגים קולניים הנמנעים משיתוף פעולה משיקולי פוליטיקה ואגו סגנון הניהול של מרקל נותר מחושב ורגוע (Eagly, 2020).

שתי מנהיגות אלה הוכיחו, כל אחת בדרכה, כי מנהיגות מחוללת שינוי בעולם העבודה החדש אינה יכולה עוד להיות מושגת באמצעות כוחניות וכוח הסמכות שהיו מנת חלקה של חברת הכנסת לבנת ודומיה, אלא מתוך חמלה, סובלנות, שיתוף פעולה, מיקוד פנימי ואהבה. והרי גם את מפקדינו אנחנו מלמדים כבר מהשלבים הראשונים, בבה"ד 1, עד כמה חשובה האהבה לפקודינו כחלק מהיכולת לחברם למשימה ולחתור למגע בפן המבצעי. בקונטקסט זה מעניין לגלות שללבנת יש שם נוסף בתעודת הזהות, ושהוסתר מעיני הציבור משך כל שנות הקריירה הפוליטית שלה. שמה המלא הוא לימור אהבה לבנת.

בשנת 2018 יצא בעברית הספר "מנהיגות השאקטי" מאת נילימה באהט ופרופסור ראג' סיסודיה, ממובילי תנועת הקפיטליזם הקשוב. בהינדית 'שאקטי' הוא ביטוי להתגלמות נשית, יצירתיות ופוריות, ואילו בספר המצוין סוקרים הכותבים את

העולם הכלכלי טרום הקורונה ומביאים דוגמאות לארגונים שבהם ניכרת התרומה המוכחת של נשים לשורות הרווח הארגוניות (בהאט וסיסודיה, 2018).

המלצות הספר עומדות בעינן, במיוחד מאז פרוץ הקורונה. בעולם עסקי כאוטי שבו היציבות שואפת לאפס, מתעורר צורך הולך וגובר בשילוב תכונות מנהיגות האופייניות לנשים בתהליכי ניהול וקבלת החלטות. **אם בעבר תכונות, כמו ניהול נכון של שותפויות וניהול מושכל של אגו, נחשבו 'חלשות', היום הן הולכות ותופסות מקום מרכזי בזירה העסקית. היום יותר מתמיד היכולת לעבוד בצוותים שבהם הסמכות נודדת, לשתף פעולה עם מגוון ממשקים, להתגמש אל מול שינויים ולהתנהל מתוך חמלה ורגש, הם תנאי ויסוד לארגונים בימים של קורונה.** שילוב מלא של נשים ומאפייניהן בצומתי קבלת החלטות לצד גברים ומאפייניהם – יוצר איזון המשמש תנאי ויסוד להתמודדות נכונה עם אתגרי התקופה.

המלצות הספר אף עולות בקנה אחד עם מחקרים חדשים העוסקים בערך מוסף ארגוני ועסקי בעידן הידע והמביאים אל תוך השיח המגדרי מספר בשורות חדשות. בעידן הידע הקוד המנצח לארגונים אינו תלוי עוד במבנים או בתהליכי העבודה המסורתיים אלא באיכות שיתופי הפעולה, בהובלה שלא מכוח הסמכות, בגמישות מחשבתית, בקריאת תיגר על הנחות יסוד ישנות ובשימוש ביצירתיות לבריאת פתרונות חדשים תוך כדי תנועה.

בעידן הידע ארגונים שהנהלותיהם מגוונות תרבותית ומאוזנות מגדרית, ישיגו תוצאות עסקיות טובות יותר בהשוואה להנהלות ארגונים המורכבות, למשל, רק מגברים לבנים ממרכז הארץ, יוצאי אקדמיה ובוגרי אותן היחידות בצבא.

באופן דומה אנחנו פוגשים גם בצה"ל בעשורים האחרונים יותר ויותר ביטויים של "מרחבים משותפים", "סינרגיה", "צמ"מ" ו"בריכות". כל אלו מבטאים את המעבר בשנים האלו משיח של silos, דרך שילוביות, שאפיין את צה"ל ב-2012, למשל, לשיח של "רב־ממדיות", ה־Buzz Word החדשה. מה שלפני עשור וחצי היה חדשני בצה"ל בתפיסת הרב־זרועיות שביקשה להושיב סביב שולחן אחד את הטייס, השריון, חייל הקומנדו, השייט וקצין המודיעין, או לפחות ניסתה לעשות כן, ועד הרב־ממדיות של ימינו, כחלק מתר"ש "תנופה" ותפיסת ההפעלה לניצחון של הרמטכ"ל הנוכחי רא"ל אביב כוכבי. השינויים הללו בתפיסת ההפעלה ואף במבנה הארגוני של צה"ל, בבניין הכוח ובהפעלתו, מחייבים היום בשדרת הפיקוד את הוורסטיליות בשפה, את היכולת לקיים שיח מורכב ומגוון יותר של מקצועות שונים, גם אם אלו אינם בהכרח "כוס הקפה" שלך מימי הטירונות בבה"צ – שם־קוד. כמו כן, בדומה למתואר לעיל בעולם העסקי, גם בתחום זה המפקדים הבכירים של ימינו נמדדים יותר ויותר על בסיס איכות שיתופי הפעולה שהם מקיימים, גמישות מחשבתית, קריאת תיגר על הנחות יסוד ישנות ויצירתיות לבריאת פתרונות חדשים תוך כדי תנועה. אלו באים לידי ביטוי באופן המיטבי ביותר בהקמת חטיבת השילוח"ח (שיטות לחימה וחדשנות) בצה"ל ב־2020. מנהיגות השקאטי חיה ובוטטת גם בצה"ל של 2022.

ה. העולם שייך לארגונים האמיצים

כמו בכל שינוי, יש את המאמצים הראשונים (early adopters) ואת אלה שיאמצו את השינוי רק אחרי זמן מה (late adopters). בהקשר לשוויון מגדרי בארגונים מדברות העובדות בעד עצמן ומוכיחות שארגונים אמיצים הממהרים לקרוא את המפה והמקדימים ליישם את השינוי, ישיגו תוצאות עסקיות טובות יותר בקשת רחבה של מישורים.

למשל, חברת Salesforce החליטה להרים את הכפפה ולהיות בין הראשונות לאמץ את תפיסת השוויון המגדרי בשכר. מנכ"ל החברה מארק בניוף השקיע תשעה מיליון דולר כדי להחזיר לכל העובדות בחברה שהופלו בשכרן, את ההפרשים הכספיים הרלוונטיים המגיעים להן, ובכך הוא יצר שוויון מלא בשכר בין גברים ונשים בארגון. התוצאות מפעולה זו לא איחרו לבוא: Salesforce זינקה למקום הראשון בדירוג מגזין פורצ'ן היוקרתי של חברות שכדאי לעבוד בהן, והתרבות הארגונית הייחודית שנוצרה העניקה לה יתרון תחרותי מובהק במאבק על טלנטים (פלג, 2020).

דוגמה נוספת לאומץ לב ארגוני התחוללה בחברת החשמל לישראל. כחלק מעידוד גיוס נשים ושילובן במגוון תפקידי ליבה ומטה החליטו בחברה לעורר מודעות לתפקידים ולקרוא לנשים להגיש את מועמדותן באמצעות שינוי מודעות הדרושים והשיח כולו ללשון נקבה. אם פעם היה נהוג לנסח את המודעות בלשון זכר או בעבור שני המינים, כיום הפנייה תיעשה בלשון נקבה, והמודעה תפנה לשני המגדרים. כמו כן כדי להתאים את השיח הארגוני למציאות מגדרית מדויקת יותר לרוח התקופה החליטה החברה לשנות בכל ספרי החברה את המינוח "בתי אב" ל"משקי בית".

החלטות אלה, שנקבעו כחלק ממדיניות הגיוון וההכללה בחברת החשמל וכהנחיית דירקטוריון מחייבת, איננה מקרית. היא עולה בקנה אחד עם מחקרים שבדקו את הקשר בין שימוש בשפה למוטיבציה ותחושת מסוגלות, ובהן נמצא בין השאר כי נשים שפונים אליהן בלשון זכר חוות רמת מוטיבציה נמוכה יותר להשגת מטרות אישיות. "בבסיס הרעיון לשנות את כל המודעות באופן גורף ללשון נקבה, עומדת הבנה כי שפה מייצרת תפיסה של הסרת חסמים, מעודדת ומשכנעת יותר", הסבירה אורנה גולן, הממונה על שוויון מגדרי בחברת החשמל. מאמצים אלה החלו לשאת פרי בתקופת הקורונה, כאשר החברה גייסה לשורותיה 300 נשים - כשליש מכלל הגיוס. סמנכ"ל משאבי אנוש בחברת החשמל שלומי צרפתי טען כי הגדלת אחוז העובדות המנהלות בחברה נמצא בראש סדרי עדיפויות ההנהלה, ועוד ידם נטויה. נוסף על שיפור הגיוסים, מהלכים אלה היטיבו עם מיתוג המעסיק של הארגון (ארץ, 2021).

ט. אז מה לעשות? לעשות!

בקבר הגלובלי של עולם העבודה החדש כל מדינות העולם מתמודדות, כולן יחד וכל אחת לחוד ובדרכה, עם מגוון אתגרי כלכלה, פוליטיקה, דת, מסורת ועם תהליכי סוציאליזציה ששורשיהם עמוקים, חלקם בעייתיים, ושמציבים מהמורות ופסי

האטה בדרך לשוויון המגדרי המיוחל. מדינת ישראל הצעירה, כור היתוך של קהילות מהגרים מכל העולם, יכולה וצריכה לשאוב כוח רב מהמשאב האנושי הצבעוני והמגוון שמרכיב אותה, ולהשתמש בו כמנוף להגוונה תעסוקתית וקידום שוויון מגדרי. **להסרת ספק אין המדובר בקידום ובאפליה מתקנת לטובת סטטיסטיקות של המכון הישראלי לדמוקרטיה או פלסטר לטשטוש רמות האבטלה.** יש להיערך בצורה מקיפה, אמיצה וחכמה במטרה לדלג 100 שנה קדימה כדי ליצור את השינוי הנדרש – לא בעשייה ליניארית כי אם בקפיצות קוונטיות ההכרחיות ברוח התקופה שתוארה לעיל. אלו, הרבה יותר מצדק מוסרי כזה או אחר, יביאו לרלוונטיות עסקית, לצמיחה כלכלית, לאיתור טלנטים ולהעלאת המוטיבציה לעשייה ויצירה בחברה הישראלית ובמשק בכלל.

מונחת לפנינו הזדמנות ללמידה ולהשמה מן העולם העסקי והתעשייה הישראלית לצה"ל, ארגון השער לאלו שהוא צבא העם המצטיין במוביליות חברתית ובמפגשים יוצאי דופן של מגוון העדות והקהילות המרכיבות את ישראל. צה"ל מבקש להיות ארגון מקצועי-מבצעי המקדש את המשימה לצד ערכי החברה הישראלית, ובתפקיד זה הוא משמש מדרגה משמעותית בקפיצות הקוונטיות הנדרשות. גם אז, נבקש לחזור ולהדגיש, הקפיצה תהיה בעבור הארגון והצלחתו, העמידה במשימה להגנת הארץ והכרעת האויב, לא פחות מאשר כצדק מוסרי, ובאותם הפרמטרים עשייה, יצירתיות, רלוונטיות, טלנטים ומוטיבציה.

• **עדכון חקיקה:** חוק זכויות האישה (1951), חוק עבודת נשים (1954), חוק שוויון הזדמנויות בעבודה (1988), חוק שכר שווה לעובדת ולעובד (1996) והחוק לעידוד שילוב וקידום נשים בעבודה והתאמת מקומות עבודה לנשים (2008) נולדו והתקבעו החל ממחצית המאה הקודמת במטרה לסייע לשילוב נשים בעבודה, אולם למרבה הצער הם נותרו כאבן שאין לה הופכין. עד היום נשים עדיין נדרשות להתאים עצמן לאותן פרקטיקות מיושנות שלא התעדכנו ברוח הזמן. עדכון תחיקתי, כמו מדיניות ברורה בנושאים מגדריים במרחב הציבורי ובשוק העבודה, נחוצים על מנת לסגור את הפערים הקיימים, בתודעה כמו במציאות. מבחינה זו צה"ל הוא לעיתים דוגמה מעניינת, ורק לאחרונה, למשל, מדובר בארגון על גידור משאבים בעבור חודשי קבע להחלפת נשות הקבע היוצאות לחופש לידה באופן סדור וכדרכיבה של הארגון.

• **חיזוק חוזקות לאומיות:** בבסיס תפיסת החוזקות נמצאת ההנחה שכל אדם ניחן במשאבים ייחודיים, ואם הוא יידע לזהותם ולעבוד עימם, הוא יגיע לצמיחה מיטבית. אותה הנחה עומדת בעינה גם כשמדובר בחוזקות של מדינה או ממשלה, ושוויון מגדרי יכול לשמש מנוף לחיזוק חוזקות לאומיות. למשל, על פי מדד נשים יזמיות של מאסטרקארד לשנת 2020 ישראל הוכתרה כמדינה הטובה ביותר לנשים יזמיות (Mastercard, 2020). הישג זה לא הושג באופן ספונטני אלא מתוך אסטרטגיה ממשלתית לקידום השוויון המגדרי

כמנוף לחיזוק סגמנט נוסף ביזמות הישראלית החזקה ממילא. שתי פעולות הביאו להישג. האחת הייתה הצבת יעד להכפלת מספר היזמיות בארץ בתוך שנתיים, והשנייה, תמיכה מוסדית בעסקים קטנים ובינוניים של נשים דרך תוכניות מימון ונטוורקינג נשי. חיזוק שוויון מגדרי כמנוף לחיזוק חוזקות בתחומים אחרים, כמו דירקטוריונים וחברות ממשלתיות, תייצר אפקט Win-Win שמיטיב עם כולן ועם כולם. באופן הזה ראוי שגם צה"ל יגבש לעצמו אסטרטגיה הנתמכת במחקר העסקי ולא רק פתרונות נקודתיים ורגעיים דרך תפקידים בודדים. אסטרטגיה, לא טקטיקה.

- **שינוי מתחיל בבית:** הסללה מגדרית בתפיסה עצמית, בהתנהגות, בחשיבה, בבחירת כיוון מקצועי ועוד אינה מתחילה בצבא או במקומות עבודה. היא מתחילה בתהליכי סוציאליזציה וביסוס האישיות משלב הלידה ועד גיל חמש. כהורים מוטלת עלינו האחריות להיות מודעים להטיות החברתיות הללו, לברר את נטיות לב ילדינו לתחומי דעת ולתחביבים ולכבד ולשמש להם גשר כדי שיוכלו לדלג על ההטיות ולממש את עצמם.

- **חינוך מודע-מגדר מגן הילדים:** בבחינת רצון ומוכנותן הנפשית של מועמדות לגיוס לבצע תפקידים מגוונים בצה"ל, ולא בהכרח אלו שהוסללו אליהן, נמצא, כפי שהוזכר לעיל, שקשה לדמיין את מה שאנחנו איננו רואות בעינינו. על המועצה להשכלה גבוהה להורות על הכנסת לימודי מגדר לתוכניות הלימודים להכשרת אנשי חינוך, ועל מערכת החינוך לפעול החל מגיל הגן אל מול תוכניות עבודה ופרקטיקות חינוכיות המכוונות למודעות מגדרית בעבור ילדים והוריהם. רק תוכנית חינוכית מובנית ושיתוף פעולה עם הבית לעידוד השוויון המגדרי בגיל הרך יוכלו לבלוט את תהליכי ההסללה הארכאיים שהיו מנת חלק ילדות וילדים במאה הקודמת. אלו יכללו את כלל הפרמטרים שהזכרנו לעיל: השימוש בשפה, הצגת מודלים שונים לשאוף אליהם, דמויות הגיבורים והגיבורות שלנו ועוד.

- **אימוץ תפיסת Family Friendly בצה"ל:** כאמור כדי להגדיל את שיעור הקצינות הבכירות בצה"ל הן זקוקות למודלים של הצלחה, אך כמו ביצה ותרגולת לא ניתן יהיה לייצר מודלים של הצלחה, אם תפיסת ההצלחה הצה"לית לא תהלוט את עולם העבודה החדש. מודלים מבוססי גמישות ואיזון בין האחריות הפיקודית והאחריות המשפחתית ישמשו קטליזטור לעיבוי נשים בתפקידי פיקוד ומטה שיחזק עשרות מונים את הצבא הכי חזק בעולם. חשוב להוסיף בסוגיה זו שבימינו ניכר כי זוהי תפיסה דורית ולא בהכרח מגדרית. אין ספק שאימוץ תפיסה זו ברמת הטמעה בפקודות ובנהלים, ולא רק בדף רמטכ"ל אחת לתקופה, יעלה את רמת המוטיבציה לשירות בקבע בעבור הדור הצעיר כולו.

- **מינוף האוקיינוס הכחול:** בקרב על הטלנט אוכלוסיית הנשים עדיין נתפסת

כאוקיינוס כחול עם הזדמנויות עסקיות ומבצעות אין-סופיות שחלקן אף עדיין אינן ידועות לנו. היום יותר מתמיד מומלץ לקיים חשיבה חדשנית ולהרחיב את יריעת התפקידים שיכולות נשים למלא לא רק כדי לקדם אג'נדה של שוויון מגדרי אלא בעיקר כמנוף להצלת המשק, לחדשנות מבצעית, לניצחון ולשמירה על איתנותו הכלכלית. בהכרח בתמהיל הזה, המאפיין כל כך את מדינת ישראל, שבין צבא, חברה וכלכלה.

- **הלאה זיכוטומיה:** מחקרים אקדמיים וארגונים אמיצים כבר הוכיחו כי מאפייני מנהיגות נשיים הם מרכיב חשוב בתרמיל מקבלי ההחלטות ובעיצוב תרבות ארגונית בריאה, שמחה ובעלת שורות רווח גבוהות. לכן אין לראות בנשים ברירת מחדל, ואין לצפות מהן לסגל תכונות גבריות כתנאי לישיבה סביב שולחן הדיונים, אלא יש לראות בהן צלע משלימה ושותפה שווה ונדרשת כדי להוביל שינויים בארגוני המאה ה-21 – בדיוק, בדיוק כפי שהן.
- **גברים כשותפים לאג'נדה:** אתגר השוויון המגדרי אינו נחלת נשים בלבד, אלא הוא צורך ואינטרס של כלל המשק והחברה. פעולות הנשארות בין כותלי ארגוני הנשים שנועדו 'לשכנע את המשוכנעות', לא תאצנה את התהליכים הנדרשים. גם גברים וגם נשים הם תולדה של תהליכי חִבְרוּת ארכאיים שיש להוקיע ולעוקרם מהשורש. כדי להשיג שוויון מגדרי בעולם העבודה ובתוך המשפחה נדרשת מודעות מלאה גם מצד הגברים לצד קידום פעולות אופרטיביות בכוחות משותפים. התאמות פונקציונליות, כמו תיקון פערי שכר, אישור חופשת לידה לגברים, גמישות ואיזון בין עבודה לבית והעצמה מודעת של נשים לתפקידי מפתח לצד פעילויות למידה והסברה, יאפשרו לשני המינים להבין את שורש הבעיה, לדבר באותה שפה ולפעול יחד לתיקונה בארגון.
- **מישהי לרוץ איתה:** הרב שלמה קרליבך אמר ש"כל מה שילד צריך הוא מבוגר אחד שיאמין בו". על אותו משקל: כל אישה בארגון זקוקה לאישה נוספת שתאמין בה. מחקרים מראים שנשים שעוברות תהליך אימון בעבודה, מדווחות על יציבות תעסוקתית גבוהה יותר, על הצלחה גדולה יותר בקידום ובפיתוח קריירה, על צמצום תחושות בדידות ועל הגברת הביטחון העצמי ומעורבות בעבודה (Vesquez & Pandya, 2020). תוכניות אימון מובנות במקום העבודה, כמו הושטת יד ספונטנית ברגישות ובתבונה, הן בעלי השפעה מכרעת על נשים בפרט ועל ארגונים בכלל. ההבנה בצורך מסוג זה קשורה בהבנה כי נשים הן עדיין מיעוט יחסי בצה"ל, והמקרה שלהן בכל זאת שונה מזה של הגברים שמוסללים בחברה ובארגון להיות "המפקד הלוחם, קצין וג'נטלמן".

סיכום

ביקשנו לספר סיפור על הפוטנציאל המערכתי של נשים בעולם העסקי של ימינו לצד זה הצבאי־מבצעי. שזירת אלו באלו מבקשת להציף עולם של הזדמנויות לצד צעדים פרקטיים למימוש. אלו, בלי להיות עיוורות לפערים ולקשיים, משקפים בעיקר פוטנציאל של עוצמה, רלוונטיות וקפיצות מדרגה של חדשנות ויצירה. העולם העסקי מלא במחקרים ותובנות ויודע לשקף הצלחות חסרות תקדים שהשפיעו על הארגונים באופן רחב ולא רק על אג'נדה חברתית כזו או אחרת. לצה"ל יש את ההזדמנות לבחון מחדש סל כלים אחר ולהביא עוצמה ארגונית דרך אוקיינוסים כחולים רחבים שצה"ל ב־2022 עדיין לא הצליח להבקיע.

רשימת מקורות

- ארץ, עידן (16.11.2021). "סמנכ"ל משאבי אנוש בחב' החשמל: יש לנו הנחייה לקלוט 60 אחוזים נשים". **גלובס**.
- בהאט, נילימה וסיסודיה, ראג' (2018). **מנהיגות השאקטי**. לילה.
- גולדפיינ ניל"י (26.01.2020). "נשים וארגונים בעשור הבא - גיל המעבר". **TheMarker**.
- דובר, שירי (5.06.2019). "המחקר שמצא כיצד נוכחות של נשים בדריקטוריון משפרת את ההחלטות שמתקבלות בארגון?". **גלובס**.
- וינריב-לוי, אלה (5.04.2021). "הכלכלנית הראשית מגלה: מה עשה משבר הקורונה לפערי המגדר". **גלובס**.
- חרות-סובר, טלי (10.10.2021). "בצה"ל זיהו איום עמוק ומיידי: השפה הרב-מגדרית". **TheMarker**.
- מאמר מערכת (12.2021). ההתפתרות הגדולה. **Ynet**.
- מאמר מערכת (2020). "The Mastercard Index of Woman Entrepreneurs". **KANTAR**.
- מאמר מערכת (2020). "The Reykjavik Index for Leadership 2020/21 report". **Mastercard**.
- פלג, אריאל (8.12.2020). "מארק בניוף החליט לסגור את הפער המגדרי בסיילספורס. זה עלה 9 מיליון דולר - וזה השתלם". **The Marker**.
- צמרת, הגר, הרצוג, חנה ושות' (2021). "מדד המגדר, אי-שוויון מגדרי בישראל". **ון ליר**.
- קלר, לימור (2022). "ניווט ארגון בעולם של הפרעה". **הארץ**. אין במקור תאריך מלא.
- קצביץ'-פרסלר, חן (3.02.2019). "אני לא סינדלרה שמי לא שילגיה": הבניית נשיות בילדות - חינוך למיניות מיטבה". **הארץ**.
- קצביץ'-פרסלר, חן (8.01.2019). "כשהילדה הכי יפה בגן ודני גיבור נפגשים: הבניות מגדריות בילדות - חינוך למיניות מיטבה". **הארץ**.
- רומי נוימרק (2016). סדרת הכתבות "נשות הברזל". **חדשות 13**.
- שמיר, אורון (31.01.2017). "הנסיכות של דיסני כבר לא מחכות לנסיך". **הארץ**.
- Eagly, Alice (2020). Once more: The rise of female leaders. *American Psychological Association*.
- Promo-LEX (2020). "Hate speech and incitement to discrimination against woman in Moldova". *CEDAW*.
- *The McKinsey Quarterly* (3.11.2021). "Central Europe's great gender opportunity".
- Vainapel, Sigal, Shamir, Opher Y, Tenenbaum, Yulie and Gilam, Gadi (2015). "The dark side of gendered language: The masculine-generic form as a cause for self-report bias". *NCBI*.
- Vasquez, Rebecca and Pandya, Amit G. (2020). "Successful mentoring of women". *International Journal of Woman's Dermatology*.

הביצה והתרנגולת, הלוחמת והארגון

רס"ן ליאור אינגל (רובך) ורס"ן אור בר־שינדלר¹

מאז בג"ץ אליס מילר (1995) נמצא אחוז הנשים בתפקידים קרביים בצה"ל במגמת עלייה, אולם בבחינת האדוות של אלו אל דרג הפיקוד הבכיר – ישנו פער ארגוני ומקצועי המעיד על קושי של המערכת לשמר כוח אדם איכותי שהושקעו בו משאבים רבים בראשית הצירים. מניעת אובדן הון אנושי זה מצוי בלב האינטרס המערכתי הצה"לי. במאמר נבחן המנגנון המגדרי המאפיין את צה"ל ב־2022 על רקע מחקר עמדות המשקף את רמת נכונות הלוחמות להישאר בארגון. במילים פשוטות יותר: מה קודם למה? רצון הקצינות הלוחמות להשתחרר או אולי חוסר הפתיחות והמוכוונות של המערכת להשאירן? בתשובות מתגלה בעבור צה"ל "אוקיינוס כחול" של כוח אדם פיקודי איכותי.

פתח דבר

אחוז הנשים בתפקידים קרביים בצה"ל נמצא במגמת עלייה והאצה, אולם עדיין יש פער ארגוני ומקצועי בשיעור השתתפות של הקצינות הקרביות בדרג הבכיר. אובדן הון אנושי זה מצוי בלב האינטרס המערכתי הצה"לי, מכתיב את ערכי החברה ומשפיע על עתיד המשרתים בשורותיו גם ביציאה לשוק האזרחי. לא פעם עולה השאלה עד כמה הנחת היסוד של המערכת הצבאית לגבי רצון הקצינות הלוחמות להמשיך לשירות ארוך טווח בצבא נכונה בפועל.

טענתנו היא זאת: כאשר הפיקוד הבכיר יוצא מנקודת הנחה שהקצינות הלוחמות אינן מעוניינות בקריירה ארוכת טווח בגלל סיבות שאינן בשליטתו – משפחה, זוגיות וכדומה – הוא מלכתחילה אינו משקיע משאבים לפיתוח הקצינות הללו, דוגמת אפיון ציר פיתוח מאפשר, שיח פיקודי ועוד. מאמר זה יבקש לבחון את רצון הקצינות

¹ רס"ן ליאור אינגל (רובך) משרתת במערך הגנת הגבולות. היא מילאה מספר תפקידי לוחמה ופיקוד בגדוד קרקל ובמערך. בוגרת תואר ראשון לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במסלול המצטיינים לאסטרטגיה וקבלת החלטות, אוניברסיטת רייכמן.

רס"ן אור בר־שינדלר היא מנהלת כתב העת בין הקטבים ומחלקת הדיגיטל של מרכז דדו. מילאה תפקידי מדיעין ומא"ה באמ"ן. בוגרת תואר ראשון ותואר שני בהיסטוריה מאוניברסיטת תל אביב.

הלוחמות ואת האופן שבו הן רואות את הדברים, באמצעות ניתוח סוציולוגי ונרטיבי. התרומה העיקרית של המאמר היא בניסיונו להפגיש את המנגנון המגדרי המאפיין את צה"ל ב-2022 אל מול הרצונות האישיים והמקצועיים של הלוחמות, במיוחד רמת נכונותן להישאר בארגון, ובכך לנסות ולסמן בעבור צה"ל "אוקיינוס כחול" של כוח אדם פיקודי איכותי שמושקעים בו משאבים רבים בראשית הצירים, ושאוּבד במעלה הדרך. במילים פשוטות יותר - מה קודם למה? רצון הקצינות הלוחמות להשתחרר או אולי חוסר הפתיחות והמוכוונות של המערכת להשאירן?

המאמר מבוסס על עבודת מחקר רחבה יותר שביצעה הכותבת רס"ן אינגל, קצינה לוחמת בעצמה, בהנחיית רס"ן בר-שינדלר. השערת המחקר קובעת שהלוחמות המפקדות מעוניינות להישאר ואף מוכנות להקריב את ההקרבות הנדרשות בשל כך, אך המערכת אינה מחבקת אותן ואינה מאפשרת זאת. מעניין לראות כי לאורך בחינת הממצאים עלו יותר ויותר דילמות דוריות, ולא דווקא מגדריות. על כן יותר מהמצופה משמש מחקר זה כלי והזדמנות בעבור צה"ל להבין את משבר כוח האדם הניצב לפתחו בדרגות הקצונה הזוטרה - הבכירה בעתיד לבוא.

רקע תיאורטי

בסיס המחקר הוא המונחים "תרבות ארגונית"² ו"פרקטיקה ארגונית"³ והאופן שבו שני אלו באים לידי ביטוי בשיח הארגוני-מגדרי בצה"ל, כשמדובר בנשים לוחמות, מתוך תפיסה כי ההבנה של אלו תאפשר בחינה ואולי אף שינוי שלהם, אם נחפוץ בו. היריעה קצרה מכדי להעמיק מתודולוגית במונחים, אך העיקר לענייננו הוא **כי במסגרת התרבות הארגונית נמצא את ערכי הארגון המשמשים בחירה אסטרטגית של התנהגויות מועדפות לטובת קידום מטרות וטובת הארגון. אלו נתונות לשינוי, שכן שורשיהן נעוצים בתרבות ובאווירה הארגונית של דור המייסדים.** שינוי שכזה מיוחס במרבית המקרים לשינוי מלא של ערכים, ומהם של הנורמות והנחות היסוד - שינוי הדורש תהליך ארוך טווח ואיטי של הטמעה הדרגתית (דולן, גרסייה ולנדאו, 2007, עמ' 51-68).

שינוי מגדרי בארגון נתפס פעמים רבות בידי דור המייסדים כ"לא טבעי", ומכיוון שכך, הוא אינו אפשרי או פרקטי בעבור הארגון וצרכיו. בכל זאת, נמצא כי הפרקטיקות הארגוניות השגורות אינן באמת טבעיות, אובייקטיביות או ניטרליות, אלא הן טעונות במשמעויות מגדריות שונות בעבור הגברים ובעבור הנשים המשתתפות בהן (אקר, 1990, 2006; יאנסי מרטין, 2006). למשל, לדיון בשבע בבוקר הן תגענה רק אם הן

² 'תרבות ארגונית' הוא מונח כולל המגדיר את הערכים, החשיבות, התמורה, האמונה, הנורמות והמנהגים הקיימים בארגונים. התרבות הארגונית כוללת הן את הרובד הגלוי של ערכי הארגון, כגון חפצים וסמלים המייצגים את תפיסת הארגון; והן את הרובד הסמוי, שכולל את הנחות היסוד, הערכים החברתיים ונורמות ההתנהגות הנהוגים בארגון (רז, 2004, עמ' 17-28).

³ 'פרקטיקה ארגונית' הוא מונח המתייחס לדרכים בהן 'התרבות הארגונית' מתבטאת בפועל בפעולות הניהוליות, בתהליכים ובעבודת היום-יום של ארגונים.

מצאו מי שיביא את הילדים לגן במקומן, לדיון הקידום הן תגענה במצב שבו עקב אילוצי האימהות הן לא ביצעו את "תפקידי השטח" הנחשבים תנאי לקידום ועוד. נשים שהחוויה הזאת היא מנת חלקן, לא תבקשנה להתקבל לתפקידים החשובים מלכתחילה, ואם כן, הן תתקשינה לבצעם, לא תזכינה ליהנות מהיוקרה הארגונית שהתפקידים מקנים, והן לא תהיינה נוכחות, חשובות ומתוגמלות באותו האופן כמו גברים. אם כך, **שוויון מגדרי בארגון הוא מצב שבו הפרקטיקות הן מכליליות, כלומר מעוצבות ומתקבעות גם מנקודת המבט של נשים בארגון, שלהן יש כוח ומשקל זהה בתהליכי קבלת ההחלטות** (בן אליהו ולרר, 2018).

למרות הצהרות המדיניות הפורמלית של הצבא, יש הרואים בחוסר השוויון בין נשים לגברים במערכת הצה"לית סטייה והפרה של מסמך 'היעוד והייחוד' שלו, שלפי אחת מהנחות היסוד שלו: "על צה"ל לאפשר שירות שוויוני, משמעותי ומכבד לכל חייליו באשר הם [...] נדרש צה"ל להציג בפני המתגייסים מגוון אפשרויות לשיבוץ רחב ככל הניתן" (אתר צה"ל, 2021; כשר, 1996, עמ' 148; לרר ולוי, 2020). בהמשך לכך, כארגון המבחין בין גברים ונשים, ניתן לומר שצה"ל הוא ארגון שהפרקטיקות שלו הן מגדריות. כראיה להגדרה זו, ועל אף הקריאה לשוויון מגדרי בצה"ל מתמודד הארגון עם פערים מובהקים בשיוך המקצועי של נשים וגברים ובהמשך גם עם מיצוי ההון האנושי הנשי שכבר הוכשר לשרת בשורות הארגון, ועם שימורו לשירות ארוך טווח (לרר ולוי, 2020).

עקב החשיבות הרבה של גיוס החובה לצה"ל בחברה הישראלית בכלל ובמסלול השירות של ישראלים צעירים בפרט ולנוכח המצב הביטחוני הייחודי של ישראל מתקיים לאורך השנים דיון ציבורי נרחב בסוגיית "מוטיבציה לשירות" של בני נוער, ובשאיפות לקידום אישי במסגרתו (שפיגל, 2001). שאלת המוטיבציה חזרה ועלתה בשאלונים ובראיונות שקוימו עם הלוחמות על מנת לבחון במחקר את עמדותיהן לגבי אופק שירותן ושאיפתן לקריירה צבאית אל מול הפרקטיקות הארגוניות היוצאות מנקודת הנחה שהן אינן מעוניינות בכל אלו. יש לציין כי בשנים האחרונות עולים ומתפרסמים יותר ויותר סקרים המעידים על מגמת ירידה במוטיבציה לשירות חובה או קבע, ובולטת דווקא העלייה במספר הנשים השואפות לקחת חלק פעיל בשירות והנאבקות על שילובן בתפקידים מגוונים יותר בצבא (טיארג'אן, 2015). על כן בעבור הקצינות הלוחמות שאלת המוטיבציה והרצון לשרת בקריירה ארוכת טווח היא שאלת מפתח בהזדמנות של הארגון למיצוי כוח אדם זה כעתודה פיקודית.

נשים לוחמות בצה"ל בראי המנגנון הארגוני-מגדרי

כדי להבין את שורשי הסוגיה שבה עוסק מאמר זה, יש לבחון את ציר התפתחות המנגנון הארגוני-מגדרי בצה"ל לאורך שנותיו ואת תמונת מצבו הנוכחי. היריעה קצרה מלתאר את רצף השתלשלות האירועים שהחל בחוק שירות ביטחון (1951), אך נציין את נקודת המפנה שחלה בעקבות בג"ץ אליס מילר (1995) ובעקבות תיקון

'שוויון בשירות (תיקון מס' 11) תש"ס-2000' לסעיף 16א ל'חוק שירות הביטחון' הקובע מפורשות כך: "זכותה של אישה בצבא שווה לזכותו של גבר". בנקודת זמן זאת עלתה והתעצמה הדרישה בשינוי המדיניות, ומשנות ה-2000 חלה תנופה משמעותית בפתיחת המערך הלוחם בצה"ל בפני נשים ובשילובן בו - שילוב אשר הגיע לשיאו בחמש השנים האחרונות, עם הקמת 'מערך הגנת הגבולות' בשנת 2017 (אבשטיין ואביר, 2019).

נכון לשנת 2020, על-פי נתוני חטיבת תכנון ומנהל כוח אדם בצה"ל, נשים הן כ-18% ממערך הלחימה שלו (ישראל היום, 2020). עם זאת, בצה"ל קיימת עדיין הדרה קטגורית של נשים מהזכות להעמיד את עצמן במבחני המיון למרבית יחידות העילית של הצבא, ולפיכך נוצר מתחם תפקידים הסגורים בפני נשים. כך שלמרות השינויים הרבים שערך צה"ל בארגון, הם עדיין לא הפכו אותו לארגון עם שוויון מגדרי (בן אליהו ולרר, 2018). כל אלו חשובים ומעניינים בבחינת המערך הלוחם בצה"ל ותפקיד הנשים בו, אך עדיין הם אינם מסבירים לגמרי את היעלמות הלוחמות מהדרג הבכיר וממסלולי הקידום.

אופק שירות

חלק חשוב "ממועדון היוקרה הצה"לי", וככל הנראה המשפיע ביותר על קביעה ועיצוב מדיניותו, הוא מנגנון הפיתוח האישי, 'אופק השירות'. מונח מערכתי מקובל זה מתייחס למשך השירות העתידי של המשרת בארגון ולפוטנציאל הגלום בו לשירות ארוך טווח לטעמה של המערכת (גילת, 2005). על פי דובר צה"ל בשש השנים האחרונות חלה עלייה של 160% במספר הנשים הלוחמות. בשנת 2005 שירתו רק 435 נשים כלוחמות, ונכון לשנת 2020 מספרן זינק ליותר מ-3,000 (ישראל היום, 2020). עם זאת, עדיין ניכרים בבירור פערים עצומים בנתוני הקצונה הבכירה בקרב נשים וגברים באותן יחידות לוחמות (פירוט הנתונים העדכניים ל-2022 ניתן לקרוא במאמר של עו"ד גיל שורש בגיליון זה של 'בין הקטבים'). **יתרה מכך, ביחידות הפתוחות ללוחמות לא נקבעו קריטריונים סדורים, לא עודכנה התקינה בהתחשב בקצינות הלוחמות, ולא תוכנן ציר פיתוח עקרוני ואישי עבור אותן הקצינות לטווח הרחוק (לרר ולוי, 2020).**

עולה השאלה: לאן נעלמות הקצינות הלוחמות במעלה סולם הדרגות? כיצד ניתן להסביר את אותו אובדן הון אנושי של קצינות איכותיות שרכשו משכבר את מקצוע הלחימה, התגברו בהצלחה על חסמי הכניסה והשתלבו בציר הפיקוד ביחידות הלוחמות, אך לרוב לא המשיכו מעבר לדרגת סרן? **על מנת שנשים תשתלבנה בתפקידי לחימה ותהיינה בעלות 'אופק שירותי', יש צורך בשינויים משמעותיים בתרבות הארגונית הצה"לית, כמו בשינויים מבניים (בנזימן, 2020).** זאת מתוך הבנה כי למרות שאנחנו עדים ללוחמות "פורצות דרך", דוגמת סא"ל אושרת בכר, המג"דית הראשונה באיסוף הקרבי, רס"ן אור לבני שמונתה להיות הלוחמת הראשונה

שתפקד על גדוד חי"ר (מערכת אתר צה"ל, 2021) וכן הלאה, אותן "כוכבות" הן הפרט המעיד על הכלל – מינוין אינו חלק מסדר היום של הארגון ואינו מעוגן במבנה ובשיח הארגוני, אלא הוא "יוצא דופן חד פעמי".

פרקטיקות והנחות יסוד מגדריות בצבא

הנחת המוצא של מאמר זה היא שנקודת המבט שעיצבה ומעצבת עד היום את הפרקטיקות הארגוניות של ניהול ושליטה בזמן ובמרחב של המערכת הצבאית ושל המשרתים בתוכה היא נקודת מבט של גברים (רדאי, 2000, עמ' 180). יש גישות שונות על מחקר השיח המגדרי בצה"ל. פרופ' אילת הראל-שלו וד"ר שיר דפנה-תקוע, מומחיות למגדר וצבא בישראל, מפרקות הנחות בינאריות ומוכיחות נורמות פטריארכליות שחלחלו לתרבות הארגונית הצבאית ושמישומות כסטרואטיפים פשטניים (הראל-שלו ודפנה-תקוע, 2021, עמ' 103).

גישה אחרת מתייחסת לזהות מקבלי ההחלטות בצה"ל. בהתאם להצהרה של ד"ר לרר ופרופ' לוי בעניין בג"ץ הסיירות חלק ניכר מן הקצונה הבכירה, אשר עסקה ועוסקת בקבלת ההחלטות בנושאי מגדר בצבא, רכשה את הכשרתה, עמדותיה ואת הסוציאליזציה הצבאית שלה באקלים הצבאי השוביניסטי הפטריארכלי של שנות השבעים והשמונים של המאה העשרים. מסיבה זו המושג 'אישה' נתפס בעיניהם באופן עמוק ביותר כ'אחר' או כהיפוך של המושג 'לוחם', וזו אחת הסיבות להתנגדות קמאית ואינטנסיבית לרעיון של 'אישה-לוחמת' המציב איום ישיר על הזהות הגברית-לוחמנית שלהם (לרר ולוי, 2020).

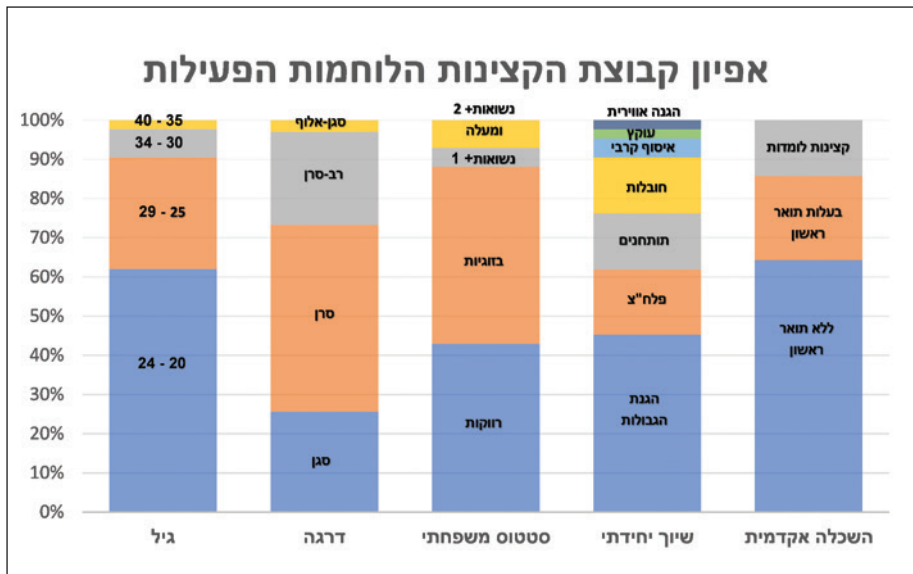
גם לסוגיה של הפערים בתפקידי הניהול והפיקוד הבכירים בין גברים לנשים בארגון הצבאי יש הסברים תאורטיים. ששון לוי טוענת כי ישנם כוחות חיזוניים לצבא הדוחפים למנוע ולעכב את שינוי מעמד נשים בצבא, על מנת לשמר את הצבא כארגון בעל עליונות גברית מובהקת (ששון לוי, 2019).

העיקר לענייננו בסוגיה זו היא ההבנה כי הפרקטיקות המדירות הנהוגות בצה"ל הן תוצר של דור, אקלים, ולא בהכרח תפיסות הנטועות במחקרים מקצועיים מבוססים על פוטנציאל תרומתן הממשית. בתצהירים ובמחקרים שונים ניתן למנות מספר מושגים המאפיינים את אותן פרקטיקות מדירות. לדוגמה, "צורכי הצבא או אפקטיביות מבצעית", "הבדלים פיזיולוגיים" והדיון ב"אישה הממוצעת" לעומת האישה האקטואלית, "פורצת הדרך, האישה הראשונה", "אי אפשר להיות גם אמא וגם לוחמת", שילוב נשים ופקודת 'השיירות המשותף' (פ"מ 33.0207) ועוד (לרר ולוי, 2020; הראל-שלו ודפנה-תקוע, 2021; ויסטוד, 2020; שפרן גיטלמן, 2020; רב-עירך-יונה ופדן, 2018, ג'רבי, 1996).

מחקר זה ביקש לבחון עד כמה הפרקטיקות המדירות הללו בצה"ל בפרט ובחברה הישראלית בכלל משפיעות על התרבות הארגונית הנהוגה בצה"ל ומתוך כך משפיעות גם על המוטיבציה של הנשים הלוחמות המשרתות בארגון ועל הבחירה שלהן

האם להמשיך בשירות קבע ארוך טווח. או במילים אחרות: עד כמה הפרקטיקות המדירות, שיוצאות מנקודת הנחה שהלחומות אינן מעוניינות בשירות ארוך טווח בשל שאיפותיהן המשפחתיות, הן קטליזטור באופן שבו הארגון מתייחס לקצינות הללו, עד שהוא מביא לפספוס של כוח אדם פיקודי איכותי. זהו מעגל המזין את עצמו, וכמו שמראים מחקרים בימינו על עוצמתו של גיוון מגדרי לארגון, הוא פוגע במצוינות הארגון עצמו (דוגמאות למחקרים אלו ניתן לקרוא בגיליון זה במאמר של עו"ד גייל שורש, כמו במאמר של גולדפיין, דיאמנט, וייסבורט ושפירא).

הייחודיות של מחקר זה היא ב"הפיכת הקערה" ובחינת אמיתותה - הפרקטיקות המגדריות בארגון יוצאות מנקודת הנחה שהנשים הלוחמות אינן מעוניינות באופק שירות. אך האם כך הדבר? או שמא עצם התרבות הארגונית גורמת להן להימנע ולהתרחק ממה שבעבורן, בהסתכלות אישית על חייהן ושאיפותיהן, דווקא אפשרי ורצוי? עד כמה אישה לוחמת מעוניינת ומרגישה שהיא יכולה להיות אימא ולוחמת בדרג הבכיר, לעומת עד כמה צה"ל, כארגון בעל פרקטיקות מדירות, מסמן לה שהוא אינו מעוניין שהיא תהיה כזו? המחקר יוצא מנקודת הנחה שצה"ל מבין את האתגר ומעוניין בלוחמות, אך הוא שבו בתפיסות מיושנות שהוא עצמו מתקשה לאתגרן ולפרקן באופן מבני ופרקטי. הבנה מעמיקה של מוטיבציית הלוחמות יכולה לגלות לצה"ל אוקיינוס כחול של כוח אדם איכותי ומשמעותי בעבורו.

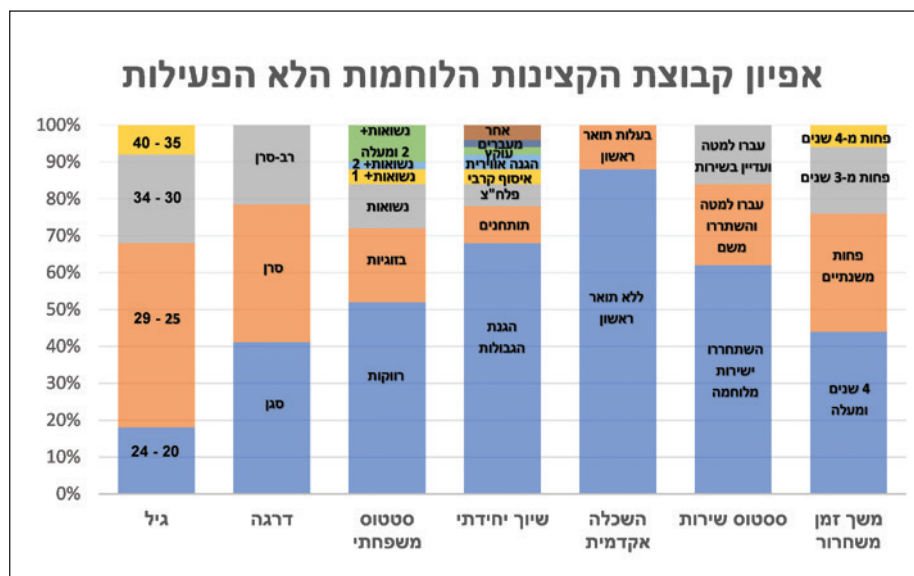


מעקר המחקר - מתודולוגיה

מחקר זה מוסיף לסוג המחקר הנרטיבי, במיוחד למחקר הנרטיבי הפמיניסטי, ושואף לחשוף עולמות שעד כה לא הובנו כהלכה או לא נחקרו כלל. על מנת לעמת את הנחות היסוד התיאורטיות של צה"ל כארגון הלכה למעשה עם הנעשה בשטח, המחקר הוא כמותי וכאקט משלים לו איכותני. הסטטיסטיקה של "האישה הממוצעת" או "הקצינה הממוצעת" עלולה הייתה להחטיא את המטרה של הניסיון להבין את עולמה של אישה קונקרטית או קצינה מוחשית, מכאן שהמחקר שאף לבצע שילוב בין שתי השיטות - לבטל את האפיון הקולקטיבי לצד ניסיון לכמת אותו ולהציג מגמות.

במסגרת המחקר הכמותי הופצו שאלוני עמדות לשתי קבוצות מיקוד: האחת הייתה 42 קצינות לוחמות בהווה מדרגת סגן ומעלה. בשנייה היו 50 קצינות לוחמות בעבר מדרגת סגן ומעלה, אשר השתחררו או הוסללו לתפקידי מטה, ומכאן שיצאו מציר הלוחמה. נציין כי תשובות הקצינות המשוחררות נכונות לתקופת שירותן כלוחמות. נוסף על השאלונים, נערכו כעשרה ראיונות עומק לקצינות לוחמות שענו לאחת משתי קבוצות האוכלוסייה שציינו לעיל.⁴

ראיונות העומק התבססו על מדגם של עשר מראיינות: 2 מתוכן השתחררו ישירות מהתפקיד הקרבי, 2 מהן הוסללו לתפקידי מטה לפני שנים ו-6 עדיין בשירות פעיל;



⁴ לאורך כל הדיון בניתוח הממצאים תכונה קבוצת האוכלוסייה של הקצינות שהשתחררו מלוחמה או שעברו לתפקידי מטה כ"קצינות המשוחררות", אך, כמובן, היא מתייחסת לאחת משתי האופציות. נוסף על כך, אחוזי ההצבעה עוגלו כלפי מעלה או מטה בהתאם לחוקי עיגול המספרים העשרוניים בסטטיסטיקה.

טווח הגילאים הוא 24-38; מבחינת הסטטוס המשפחתי: 3 רווקות, 5 בזוגיות, אחת נשואה ועוד 2 ילדים, ואחת נשואה ועוד 3; המשוחררות יצאו מהצבא בדרגת סרן ורב-סרן לאחר תפקידי מ"פ, 2 הקצינות שהוסללו למטה עזבו לפני תפקידי רב-סרן, כל הלוחמות הפעילות בדרגת סרן-רס"ן; והן משתייכות למגוון שונה של חילות.

עיקרי הממצאים

1. על נקודת ההתחלה - מוטיבציה ראשונית ותפיסת המקצוע, "הרצון לשרת שירות משמעותי"

והמקום של אלו בשלבי ההכשרה הראשוניים

כאמור, ההבניה החברתית המסורתית מחנכת בנות לנהוג בצורה נשית ובנים בצורה גברית החל מהגיל הרך, ולמעשה בדרך זאת היא מְבַנֶה את אי השוויון המגדרי מגיל צעיר. זוהי סוגיה חברתית שצה"ל רק ניזון ממנה בנקודת ההתחלה. אך למרות התניה זו נראה כי רבות הבנות ש"שברו" את ההבניה החברתית, והן דורשות לקבל הזדמנות שווה לשוויון בנטל הלחימה. תשובות הקצינות במחקר מעלות בצורה ברורה וחזקה ביותר את הרצון לשרת שירות משמעותי בצבא כגורם מרכזי בהחלטה להתגייס לשירות קרבי, ולאחר מכן בבחירה שלהן האם להמשיך בצבא. נוסף על כך, ניתן לומר כי כולן באופן גורף מצביעות על הבחירה שלהן בלוחמה כבחירה מכוונת, הן לא "הגיעו לשם במקרה", והאופן שבו צה"ל ממיינ אותן כיום רק מחזק את התפיסה הזו (שלום, 2022).

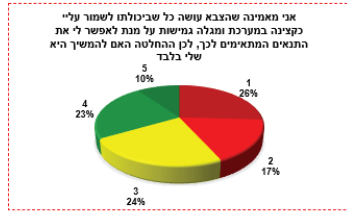
2. מערכת

התמונה שעולה מבחינת ההיגדים העוסקים במערכת, בארגון הצבאי ובאופן שבו הלוחמות מבינות וחוות אותו, היא תמונה אופטימית בעיקרה: הלוחמות מרגישות שיש להן סיכוי שווה להתקדם ולהתפתח, כמו הלוחמים שלצידן, והן אינן מרגישות שהמערכת מפריעה להן להתפתח בציר הלוחמה שאיתן החלו את שירותן. נתונים מובהקים במחקר הכמותי מציגים שהן אינן מרגישות ביחידה שיח שוביניסטי מיוחד, הן מרגישות שהרמה הממונה סומכת עליהן ומשתפת אותן בהחלטות, והן אינן מרגישות שאין מקשיבים להן בגלל שהן נשים. עם זאת, ישנו פיזור שווה בהתייחס לאווירה גברית ביחידה, והנתון רלוונטי אל מול ההבנה כי אווירה כזו ככל הנראה מקשה עליהן לתת מרחב אפקטיבי לגוון שהן מביאות איתן (שורש, 2022). מתוך הנסקרות:

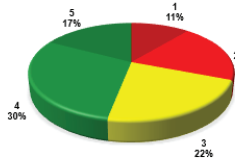
מעולם לא הרגשתי הבדל בין גברים לנשים בקצונה אבל ללא ספק היה תמיד רוב מובהק של גברים קצינים. דבר שמאוד משפיע על השיח והאווירה. להיות אישה בתוך שולחן דיונים של גברים זה לא תמיד מרגיש נוח וצריך לבסס את המקום שלך ולפתח ביטחון לעמוד על שלך ולהילחם על מה שחשוב לך. צריך לבסס את המקום שלך ולהרגיש בנוח בסביבה הגברית.

בסך הכול בבחינת ההיגדים עם הדגש המגדרי ניכר כי הן אינן מציינות פער מהבחינה הזו מעצם היותן נשים-לוחמות.

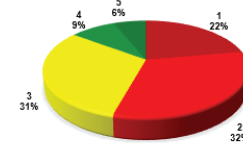
היגדי מערכת VS. חיים אישיים – מגדרי בהכרח או דורית?



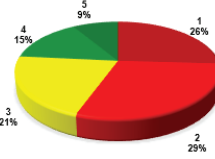
השאיפות האישיות שלי בחיים עומדות בסתירה לדרישות התפקיד



אני מאמינה שאם אמשיך לקריירה ארוכת טווח בצבא, אוכל
להקים משפחה בטווח הקרוב, דבר שאני מאוד רוצה



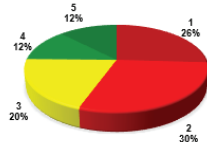
אני מאמינה שאין קושי בביתי קציה לחמת לנהל זוגיות
ידידה מחוץ לצבא



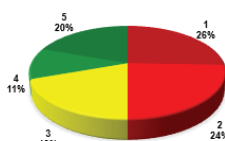
לעומת זאת, בבחינת ההיגדים הבוחנים את המערכת בעיניים דוריות יותר, ולא בהכרח מגדירות גרידא, ישנו שינוי במובהקות, והלוחמות שנויות במחלוקת באמונתן שהשילוב של קריירה צבאית של לוחמת עם שאיפות, דוגמת זוגיות ומשפחה, יוכלו להסתייע יחד. מצד אחד עולה מדברי הלוחמות, בעיקר הפעילות, שיש פער בהתאמת אופי התפקידים, מסלולי הפיתוח ועוד לשאיפותיהן האישיות. **הן מרגישות שההחלטה להמשיך בקריירה היא שלהן, כי הארגון ברור באופן שבו הוא מציג את הדברים: אלו הכללים, כן-כן, לא-לא.** לדוגמה, "אני חושבת שזאת החלטה אך ורק שלי אם להמשיך במערכת ולהיות מוכנה להקריב מעצמי ומהחיים הפרטיים שלי כדי להמשיך בתפקיד כ"כ תובעני ואינטנסיבי מבלי לראות בית ואת הילדים שלי בעתיד", לעומת – "כי אני אמא לשלושה ילדים ואני לוחמת!!! וזה אפשרי".

היגדי מערכת ויחס ללוחמות-נשים

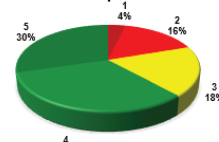
אני מעוניינת להמשיך להתקדם בציר הלוחמה, אך
מרגישה שהמערכת חוסמת אותי



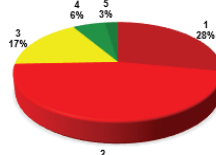
אני חושבת שבוחנים אותי בתפקיד יותר "בזכרית
מגדלת" מאשר הגברים שמשרתים איתי



אני מאמינה שיש לי סיכוי שווה להתקדם בתפקידי
לוחמה בדיוק כמו הגברים



השיח ביחידה הוא שובניסטי



מן הצד האחר עולות התבטאויות הפוכות הטוענות כי הארגון יותר ויותר מבין את הצרכים ומתגמש, דוגמת: "הצבא עשה עבורי את כל ההתאמות בתפקידים כך שאוכל לקיים חיי משפחה. מבחינתי המשפחה ואיך היא תכיל את היותי במרחק ופחות זמינה להם זה שיקול נוסף ומשמעותי"; "אני מאמינה שאם הייתי רוצה מאוד להמשיך בצבא הייתי עושה זאת על אף ההקרבות והקשיים, ויתרה מזאת - אני מאמינה שהצבא היה מתאים לי את התפקידים בעלי העומס המופחת לתקופות של לידה או דברים בסגנון (כלומר הצבא היה עושה כל שביכולתו אם היה רוצה שאמשיך ואם גם אני הייתי רוצה)".

הבלבול מתעצם בהיגד זה: "אני מאמינה שהצבא עושה כל שביכולתו לשמור עליי כקצינה במערכת ומגלה גמישות על מנת לאפשר לי את התנאים המתאימים לכך, לכן ההחלטה האם להמשיך היא שלי בלבד". בדברים ניכר פיזור על כל הסקלה, ואין תחושה מובהקת במחקר הכמותי. **נתון זה לבדו מבקש לומר לארגון שההנחה כי הלוחמות אינן מעוניינות להמשיך לקריירה צבאית בגלל סוגיות אישיות וחברתיות שאינן בשליטת הארגון, היא מוטעית מיסודה.** הלוחמות שסימנו על ההיגד שהוזכר 3 ומעלה (מסכימה במידה מועטה ועד מסכימה מאוד) התבקשו לפרט במילותיהן:

הצבא מאוד דוחף אותי להישאר במערכת ומאוד רוצה שאתקדם. אני מרגישה שהשיח התחיל להשתנות אבל לא מספיק. הצבא לא מצליח לצאת כל כך מהקופסא ולהתאים מסלולים שונים לנשים על מנת שימשיכו לתפקידים בכירים. לפעמים זה מרגיש שהצבא לא תכנן בכלל שנשים יגיעו כל כך רחוק ושנפרוש לפני, ועכשיו הוא לא יודע מה לעשות עם זה. אני חושבת שהצבא רוצה שנישאר אבל לא מוכן לצאת מגדרו כדי שזה יקרה - משאיר לנו את ההחלטה. את רוצה להמשיך בואי בבקשה, לא רוצה לא צריך - לא נילחם עלייך.

לדוגמה, לוחמות רבות העלו בהתבטאויות פתוחות את הקשיים שבהם נתקלו, ואת המאבקים שנאלצו לנהל מול המערכת כדי לצאת ללימודים. בין דבריהן ישנן אמירות קשות של קצינות המתארות שדורגו גבוה מאוד והתבקשו לצאת למסלול המלט"ק המעיד על הערכה כלפיהן. אלא כאשר הן הביעו חששות וקשיים הקשורים בנעשה בבית, בתחום הפרטי, היחס אליהן השתנה. הן מביעות סלחנות כלפי המערכת באמירות נוסח זה: "לצה"ל אין מספיק כלים כדי להתחשב" או "המערכת מנסה, אבל לא מצליחה מספיק". אך לשאלת המחקר שלנו חשוב לומר בשלב זה שגם בהתבטאויות מסוג זה אין טעם מגדרי ספציפי, ולא נראה שיש התייחסות לסוגיות מגדריות גרידא, כמו לרצון הכללי לנהל זוגיות יציבה, הקמת משפחה, שמירה על הבריאות הפיזית והנפשית.

נושא הבדידות במערכת עלה בעיקר בראיונות העומק. חלק מהנשים תיארו מצבים שבהם הן היו הנשים היחידות בקורס פיקודי או ביחידה. תחושת הבדידות מאופיינת בעיקר סביב רגעים חברתיים הקשורים להתנהלות במגורי השינה, כאשר

כל הצוערים בקורס או הסגל הגברי ישנים יחד באותם המגורים ויכולים לנהל שיחות אל תוך הלילה, להתעורר יחד, לחזור מההפסקות יחד – והן אינן חלק מזה: "מלא פעמים כשהייתי בת לבד לא היה לי איפה לישון, שירותים קרובים. אפילו עד היום, במילואים. אם היו אולי יותר בנות המצב היה אחר".

בשאלה פתוחה שהזמינה את הלוחמות לציין מה הארגון יכול לעשות אחרת, אולי, כדי להשאירן בשירות ארוך טווח, עלו בעיקר סוגיית השקיפות לגבי מסלולי הפיתוח ברמת מועדים, שילוב לימודים וההבנה שישנו צורך בפרקי זמן שמאפשרים הקמת משפחה. אחת הלוחמות אף הציעה התארגנות פרקטית ייעודית: "כן, ליצור ועדה ייעודית שתבטיח לחובלות שהן יכולות לסמוך על המערכת בפן המשפחתי. כרגע, בתור קצינה שאוהבת את הזרוע והתפקיד, אני לא יכולה לסמוך על המסגרת שתאפשר לי להקים משפחה ותראה את צרכי לפני צורך המערכת".

כפי שתיארנו ברקע התאורטי, סוגיות אלו נפגשות עם הפער הארגוני – צה"ל אומנם אפשר לנשים להתמין כלוחמות, אך הוא לא הסדיר עדיין את הקריטריונים, את התקינה ואת מסלולי הפיתוח בהתאמה, במיוחד את המעבריות (לרר ולוי, 2020). זאת לצד ההבנה כי הצורך הפרקטי בהבנה "מה צפוי לי" עולה כיום ברמה הדורית יותר ויותר, ואפשר שאת הציטוטים הללו היינו מקבלים גם מסקר דומה, אם נקיימו בקרב הלוחמים הגברים הצעירים, והוא מספק לצה"ל כלים לשיפור ופיתוח העתודה הפיקודית, הלוחמות והלוחמים כאחד, של הארגון בעשורים הבאים. זהו דור המבקש בהירות, שותפות ופיקוד על גורלו ולא פחות מזה – להיות מעורב ונוכח במשפחתו במקביל לקריירה הצבאית.

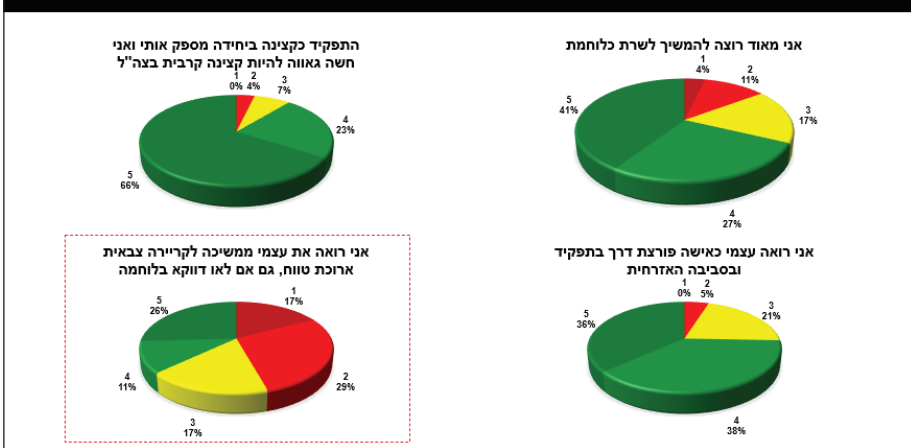
אישי

את החלק בממצאים הבוחן את הפן האישי ביקשנו לחלק לשלוש סוגיות עיקריות. ראשון הוא הפן האישי-מקצועי: מה הקצינות הלוחמות רוצות מבחינת הפיתוח המקצועי שלהן? האם הן מעוניינות בקריירה ארוכת טווח בצה"ל ומביעות עניין בציר הפיתוח שלהן? השני הוא הפן האישי-סביבתי: עד כמה הן זוכות לתמיכה מחוץ לארגון, אם תחלטה להישאר לקריירה ארוכת טווח? הפן הזה חשוב מכיוון שפעמים רבות מפקדים מאמינים שישנם לחצים סביבתיים-חברתיים על הקצינות להשתחרר ולהקים משפחה, ולכן קיימת תחושה ולפיה אין בידיהם להשפיע על הלוחמות בנושא. הפן השלישי והאחרון – הפן האישי-פרטי: עד כמה הן מרגישות או אינן מרגישות, שתוכלנה לשלב קריירה צבאית עם שאיפות אישיות – זוגיות ומשפחתיות. הפן הזה בא לידי ביטוי גם באופן שבו הן חוות את המערכת ואת המפגש עם צורכי הארגון, שהוצג בסעיף הקודם.

1. אישי-מקצועי

ניכר כי הלוחמות גאות בעשייה ומעוניינות להמשיך לקריירה צבאית, ככל מקצוע אחר בצה"ל. זאת אומרת גם אלו שמצינונות שלא תמשכנה, הסיבות הן דוגמת "חלומות אחרים". כמפקדות-לוחמות הן רואות ערך בעשייה שלהן, מרגישות שיש להן מה לתרום לארגון דווקא בשל היותן נשים, רואות בתפקידן משמעות גם כלפי החברה האזרחית הישראלית, והן אף מצינונות באופן מובהק כי חוויית קורס הקצינים יצרה להן תחושת שייכות למערכת גם בראייה לטווח הרחוק. לדוגמה, "קורס הקצינים היווה עבורי חוויה מעצימה וגרם לי להרגיש שייכות ומתאימה להישאר במערכת הצבאית גם לטווח הרחוק" - 72% ענו מסכימות במידה רבה עד מאוד!

אישי-מקצועי - עד כמה הלוחמות מחוברות לעשייה ומעוניינות להמשיך?

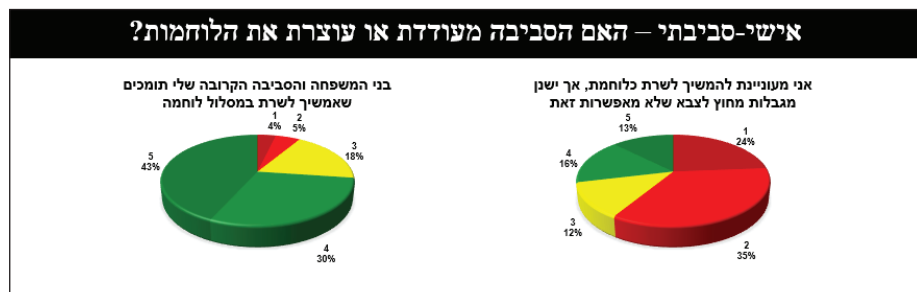


לצד אלו, על השאלה האם הן רואות עצמן ממשיכות לקריירה צבאית לאו דווקא בלוחמה, הפיזור היה שווה ומובהק פחות. מן הצד האחד התוצאה מצביעה על רלוונטיות בעבור הארגון - הן אינן פוסלות את האופציה של קריירה צבאית על הסף (!). מן הצד האחר עולה הדילמה האם הן מעוניינות בהסבה מעולם הלוחמה ככל שהן מתבגרות? או אולי דווקא נפגעות מניסיונם של מפקדים להסית אותן למטה?

בהיגדים נוספים ובהתייחסויות חופשיות מדברות הלוחמות על החשיבות בשילוב תפקידים עם מתח מבצעי נמוך יותר, כדי שהן תוכלנה גם להתפתח בתחומים אחרים. סוגיות אלו מדוברות גם בקרב הלוחמים, וניכר שפעם נוספת זוהי הזדמנות בעבור צה"ל להרוויח מפקדות איכותיות על בסיס התארגנות דורית רחבה יותר המבינה את דור המפקדות והמפקדים הצעירים והצעירים הנוכחי לעומק.

2. אישי-סביבתי

אין צורך להכביר במילים. הלוחמות זוכות לתמיכה מבחוץ להישאר במסלול הלוחמה באופן מובהק:



נוסף על נתוני הסקר של הלוחמות, זה המקום לציין כי פורום של נשות קבע רווקות מעל גיל 30, שהוקם במסגרת "אשת חיל" על ידי אחת מכותבות מאמר זה ב־2019, משקף הבדלים בתגובה הסביבתית לקצינה בקבע ביחס לקצין. ניכר כי יש גברים רבים בחברה הישראלית המתקשים להתמודד עם בת זוג פוטנציאלית שדרגתה גבוהה מדרגת המילואים שלהם, בעלת קריירה צבאית וכן הלאה. התגובות שנשות קבע רווקות מקבלות בהקשר הזה משקפות אנומליה חברתית שייתכן שבאה לידי ביטוי גם בקרב הלוחמות-האמהות, אלא שבתחושותיהן המשוקפות במענה שמוצג אין לאלו משקל משמעותי כלל וכלל. ופה החדשה המשמעותית בעבור הדרג הבכיר בארגון.

3. אישי-פרטי

"אני מאוד חוששת מהחזרה לתפקיד עם תינוק. אני רוצה לחזור אבל עוד לא ברור לי לגמרי איך זה הולך לעבוד ואני פתוחה ומוכנה לתת לזה הזדמנות".

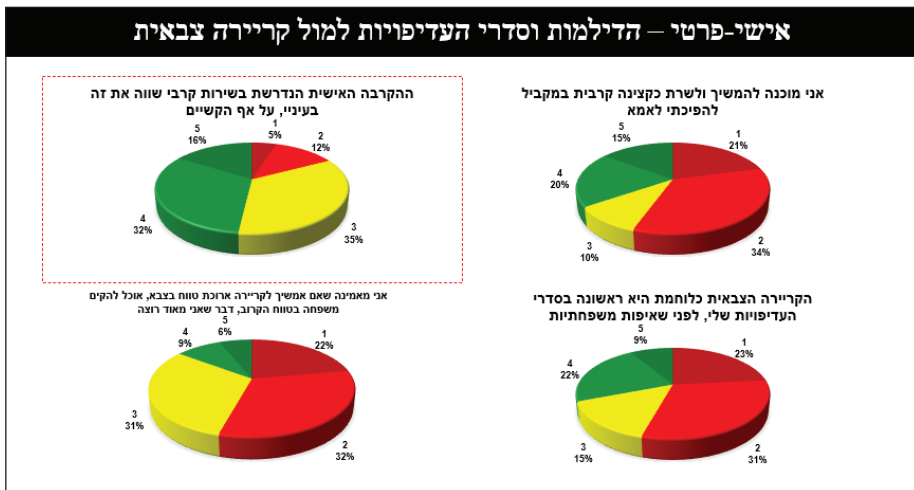
VS

"המגבלות שבחוץ הן זוגיות, משפחה, איכות חיים, שמירה על בריאות פיזית ונפשית בעיקר (הגוף הרוס והנפש מתקשה לפעמים בתור לוחמת בת)".

בפן הפרטי מתרחבות הדילמות, והתשובות מתפזרות יותר על הסקלה. כאן ניכר כי סוגיית הזוגיות והמשפחה שהוזכרו לעיל, מקבלות משנה תוקף ומתבררות כתמה מרכזית. לדוגמה, על ההיגד "אני מוכנה להמשיך לשרת כקצינה קרבית במקביל להפיכתי לאימא" מתהפך הפעמון: הלוחמות מסכימות מאוד או מאוד אינן מסכימות, אך כמעט ואין "באמצע". העובדה ש־45% מהלוחמות ענו על הסקלה של "מסכימה" ומעלה, מעידה שהנחת היסוד של הארגון, ולפיה הלוחמות אינן מעוניינות להמשיך בקריירה צבאית במקביל לפיתוח משפחה וזוגיות, היא שגויה מיסודה. צה"ל מפספס בקרב הנשים הלוחמות עתודה פיקודית איכותית שהושקעו

בה הכשרה ומשאבים רבים, רק בשל הנחת יסוד מגדרית שאינה מגובה במספרים, וחבל. לעומת זאת, ובאופן מובהק הרבה יותר, במענה על ההיגד **"ההקרבה האישית הנדרשת בשירות קרבי שווה את זה בעיניי, על אף הקשיים"**, משתקפים רצון ונכונות אמיתיים להקרבה.

האם הארגון לחלוטין טועה בהנחה שהלוחמות אינן מעוניינות להישאר? לא מדויק. במענה להיגד **"הקריירה הצבאית כלוחמת היא ראשונה בסדרי העדיפויות שלי, לפני שאיפות משפחתיות"** המענה עדיין מפוזר על כל הסקלה, אך ניתן לראות נטייה קלה לחוסר המוכנות לשים את הצבא לפני המשפחה. אלו מתווספים להיגדים שהוזכרו כבר בסעיף המקצועי, ושבחנו את האופן שבו הלוחמות חוות את המערכת ביחס לשאיפות האישיות שלהן, אלא שפעם נוספת אין זו אמירה מגדרית בהכרח, והיא דווקא משקפת אמירה של דור. זו, כאמור, באה לידי ביטוי בעולם העבודה ובמשבר הרס"נים המתהווה בצה"ל פוסט-קורונה (גולדפיין ושות', 2022).



על אף שבחרו להתגייס למסלול קרבי וחוו בו תחושות מעצימות של הצלחה, סיפוק ושייכות, ניתן לשמוע מבין התשובות של הקצינות הקרביות את ההתנגשות המתסכלת המאפיינת את הדור הצעיר כאמור בין הרצון והצורך להקים משפחה ולהיות אימהות פעילות (או הורה פעיל), לבין המשך בקריירה צבאית. א', קצינת אג"ם בשירות פעיל, מתארת:

אני נמצאת בזוגיות מזה 9 שנים ושנינו גרנו עם ההורים עד עכשיו ולא עברנו שלב ביחסים שלנו. שנינו אנשי צבא ולא ראינו טעם בלהחזיק דירה משותפת בזמן ששנינו כמעט ולא נמצאים בבית. ממש מחכה לתקופה שאצא ללימודים כדי שאוכל לקדם את החיים האישיים שלי. מהבחינה הזו אני ממש מרגישה שהצבא תוקע אותי.

כמוה, צ', שהייתה עד לא מזמן קצינת אג"ם בדרגת רס"ן ובחרה להשתחרר: אהבתי מאוד את הצבא ואת התפקיד שלי, תמיד אהבתי את הפעילות המבצעית

והרגשתי שם משמעותית ומשפיעה. אבל לצערי הצבא לא היה שקוף איתי. התקדמתי בין תפקידים ולקחתי על עצמי עוד ועוד אחריות, שכל הזמן המערכת מבטיחה לי שאקבל תוכנית לימודים אבל לא יודעים מתי זה ייקרה. מצאתי את עצמי חותמת כל הזמן מספר חודשים קדימה כדי לקבל תוכנית ובכל פעם התאכזבתי מחדש. לבסוף לפתע, ללא שום התרעה מוקדמת הודיעו לי שהתוכנית שלי נדחית בשנה והחלטתי לוותר על החתימה ולהשתחרר באופן מיידי. אני רווקה והרצון לזוגיות כבר בער בי, לא הצלחתי לשלב את זה כל עוד הייתי בתפקיד מבצעי וממש חששתי כבר להגיע לגיל מבוגר ולא למצוא אהבה [...] הרגשתי שהם משחקים בי ושה מובן מאליו שאישאר, נפגעת מאוד ולא הייתי מוכנה לתת יותר בזמן שהצבא לא נותן לי בחזרה.

ניכר כי סקר עמדות דומה בקרב הלוחמים-הגברים שכלול בחינת מענה מערכת אפקטיבי יותר של תכנון צירי פיתוח ברורים, לרבות מועדים ידועים מראש, התחייבות קשיחה של המערכת ועמידה בה, יסייע לצה"ל במשבר כוח האדם שבו הוא מצוי, והיריעה קצרה מתארו פה.

סיכום, מסקנות והרהורים לעתיד

אין זהו מחקר נוסף המבקש להראות לצה"ל עד כמה הוא מפספס כוח אדם איכותי לשורות הלוחמות והלוחמים והמפקדות והמפקדים שלו. מאז התפרסם בג"ץ אליס מילר ב-1995, צה"ל עובר שינויים רבים בתהליכי הגיוס, המיון והשיבוץ של נשים, והעיסוק בערך של אלו להגברת המצוינות בארגון הוא חומר למחקרים רבים מעולמות העבודה, המגדר והפסיכולוגיה החברתית. ביקשנו לעסוק דווקא ב"שלב שאחרי", שהרי צה"ל עצמו אפשר לנשים אלו להתמייין, בחר במתאימות בעבורו ביותר, הכשירן כלוחמות לצד הלוחמים-הגברים, בחר מהן מפקדות שהוכשרו בקורס קצינים ואפשר להן להשתלב ב"מועדון הפיקוד" של הארגון. אחרי כל אלו, **האם הארגון פועל באופן מספק כדי לוודא מיצוי אפקטיבי ושילובן של הלוחמות במעלה הדרגות?**

ביקשנו לבחון את המפגש שבין התרבות הארגונית, הנחות המוצא של המפקדים הבכירים בארגון, אלו שהוכשרו בשנות השמונים של המאה הקודמת, ושבעל כורחם מושפעים לעיתים מתפיסות נוספות, לבין רצונות הלוחמות ב-2022 ונכונותן להקרבה. אנחנו יוצאות מנקודת הנחה שצה"ל, שהשקיע משאבים רבים כל כך בלוחמות הללו, ישמח לגלות שהנחות היסוד שלו מוטעות: הלוחמות נכונות להמשיך לקריירה צבאית, מוכנות לבחון מסלולי פיתוח שונים ולהתנסות בשילוב שאיפותיהן האישיות לצד צורכי המערכת. הן מבינות את המורכבות ומקבלות החלטות על בסיסה, אך אין בקרבן מובהקות לרצון דווקא להשתחרר או לוותר על מסלול הלוחמה שבו גדלו. **הבנה זו לבדה יש בה כדי לגלות לפיקוד הבכיר "אוקיינוס כחול" של עתודה פיקודית שהולכת לאיבוד כיום רק בשל הנחות יסוד מוטעות המביאות לחוסר השקעה ותכנון ארגוניים** (תקינה, מסלולי פיתוח, שקיפות, שיח

פיקודי ועוד). כל זאת לא כדי לבטל את הקשיים. למשל: המודעות לקושי שבשילוב הקמת משפחה עם קריירה צבאית של לוחמת נוכחת ומורגשת. אך הנתון המעניין לא פחות שעלה במחקרנו, מצביע על הסוגיה הדורית, ולא בהכרח על המגדרית. לדוגמה, הלוחמות אינן שמות הדגש דווקא על תקופת ההיריון עצמו, אלא הן מתייחסות באופן רחב יותר על היכולת לנהל זוגיות יציבה או רצון להיות מעורבת בחיי המשפחה. הדגשים אלה עולים בימינו כ"קול של דור" ובאים לידי ביטוי ב"התפטרות הגדולה" המאפיינת את עולם העבודה פוסט־קורונה, כמו את משבר הרס"נים והקבע בצה"ל. אנחנו ממליצות לקיים בקרב הלוחמים־הגברים הצעירים סקר המשך למחקר שהוצג, ומאמינות שמבט נוקב לתוך סוגיות אלו יאפשר לצה"ל להתמודד לא רק עם הדילמה המגדרית כי אם עם הדילמה הדורית הפוקדת אותו.

רשימת מקורות

- אבשטיין, אמיר ואביר, מידד (אוקטובר 2019). "צבא ההגנה – בין זהות לאתוס". **בין הקטבים**, גיליון 22–23, עמ' 149–163.
- בן אליהו, הדס ולר, זאב (2018). **המדריך ליעוץ והתערבות מגדרית בארגונים**. הוצאת מכון מחקר ון ליר בירושלים ושוות WIPS.
- בנזימן, יובל (2020). פתיחת תפקידי לחימה לנשים בצבאות העולם. **המכון הצבאי למחקר יישומי במדעי ההנהגות**, מערך מדעי ההתנהגות, צה"ל.
- גילת, נורית (2005). יחס החברה הישראלית לשירות נשים בצה"ל בין השנים 1948–1967. חיבור לשם קבלת התואר דוקטור, **אוניברסיטת חיפה**.
- גרבי, איריס (1996). **המחיר הכפול: מעמד האישה בחברה הישראלית ושירות הנשים בצה"ל**. הוצאת רמות – אוניברסיטת תל-אביב.
- דולן, שמעון (לנדאו), גרסייה, סלבדור ולנדאו, אבישי (2007). **ניהול על פי ערכים – רגשי-תשוקתי, אתי, כלכלי**. גלובס הספרייה.
- הראל-של, אילת ודפנה-תקוע, שיר (2021). **על ביטחון וחוסר ביטחון: הקרב הכפול של נשים לוחמות**. הוצאת פרדס. חיפה.
- ויסטוך, משה (09 בנובמבר 2020). הפיזיולוג הראשי של צה"ל לשעבר: "נשים יכולות לשרת בסיירת מטכ"ל – אבל יש לזה מחיר". **ישראל היום**.
- טיארג'אן, רוני (2015). מראות שונות של מוטיבציה לשירות בצה"ל. מתוך אלרן, מ' ושפר, ג' (עורכים): **השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות**. עמ' 47. INSS, מזכר 148.
- **ישראל היום**. (02 בנובמבר 2020). בתוך שש שנים: עלייה של 160% בשירות נשים לוחמות בצה"ל.
- כשר, אסא (1996). **אתיקה צבאית**. הוצאת משרד הביטחון.
- לרר, זאב ולוי, יגיל (2020). המדיניות המגדרית של צה"ל. **תצהיר לבית המשפט העליון בעניין בג"ץ הסיירות**.
- **מערכת אתר צה"ל**. (18 בפברואר 2021). כך מפתחים ומקדמים את דור העתיד של הקצינות בצה"ל.
- עירן-יונה, מיטל ופדן, כרמית (2018). שירות נשים לוחמות בצה"ל – המהפכה הנבלמת. **עדכון אסטרטגי**, כרך 20, גיליון 4.
- רדאי, פרנסס (2000). הצבא – פמיניזם ואזרחות. **פלילים**. תל אביב. ט.
- רז, אביעד (2004). **תרבות ארגונית**. האוניברסיטה הפתוחה.
- שפיגל, אודי (2001). מסמך רקע לדיון בנושא: מוטיבציה של בני נוער לשירות בצה"ל. **הכנסת, מרכז מחקר ומידע**. מוגש לוועדת החינוך והתרבות. ירושלים.
- שפרן גיטלמן, עידית. (2018). שירות נשים בצה"ל: בין צבא העם לשוויון מגדרי. המכון הישראלי לדמוקרטיה. **פרלמנט**, גיליון 81.
- שפרן גיטלמן, עידית. (2020א'). שילוב נשים ביחידות לוחמה בצה"ל: חוות דעת לצוות בראשות האלוף יואל סטריק. **המכון הישראלי לדמוקרטיה**.
- שפרן גיטלמן, עידית. (2020ב'). שילוב נשים בצה"ל בראי פקודת השירות המשותף. **המכון הישראלי לדמוקרטיה**, מחקר מדיניות 143.
- ששון לוי, אורנה (2019). "נשים לשלום, גברים למלחמה?" – צבא, ביטחון ופוליטיקה בפרספקטיבה מגדרית. הרצאה במסגרת קורס 'מסע מסביב רעיון – מלחמה ושלום' של

כשאת מוותרת על החובה - את מוותרת על הזכות

טל לוי דיאמנשטיין¹

בשנים האחרונות ניכרת מגמת עלייה בשירות נשים במילואים. ניתן להסביר מגמה זאת בין היתר באמצעות ההשפעה של שילוב נשים במגוון הולך וגדל של תפקידים במערך הסדיר בד בבד עם מגמת העדפה של צה"ל לשילוב משרתים ומשרתות על בסיס מקצועי ומוטיבציוני וחשיפה של נשים רבות יותר לאפשרות שהייתה סגורה בפניהן בעבר. אין להתעלם מן האתגר שמציבה כניסת נשים למערך המילואים, אך היא טומנת בחובה ערך רב בעבור הצבא והמדינה והזדמנות אדירה בעבור הנשים המשרתות ואוכלוסיית המשרתים כולה. לשירות מילואים של נשים יש פוטנציאל להיות מחולל שוויון של ממש בחברה הישראלית בכלל וקפיצת מדרגה מקצועית ואיכותית באפקטיביות של צה"ל בפרט.

רקע: נשים במילואים

"ביטחוננו בנוי קודם כל ובעיקר על חיל המילואים" (בן-גוריון, 1980, עמ' 139, במקור נאמר בשנת 1949).

עם קום מדינת ישראל נקבע במסגרת חוק שירות ביטחון כי צה"ל מוסמך: "לגייס כל אזרח, שיחויב בהתייצבות על פי החלטת הצבא" וכן: "שכל איש ואישה יהיו חייבים עד גיל 50 או 55 בשירותי מגן בשעת חירום בלי שיעקרו מחייהם הציביליים בשעת שלום, אלא לאימונים קצרים מידי שנה בשנה, בערך לפי השיטה הנהוגה בשוויץ" (בן-גוריון, 1980, עמ' 44-52). במילים אחרות: כולם מחויבים בשירות סדיר ומילואים. עם הקמת צה"ל הוקם באופן רשמי גם חיל הנשים. בעשורים הראשונים שירתו

¹ קא"ב טל לוי דיאמנשטיין, מייסדת פורום "מילואימיות - נשים. עושות. מילואים". קצינת התנהגות אוכלוסייה (מיל') ביחידה הארצית לחילוץ והצלה (יחצ"א) בפקע"ר. בעלת תואר מוסמך בייעוץ ארגוני מטעם אוניברסיטת בר אילן.

70 אחוזים מהנשים כפקידות ובתפקידי עזר "מסורתיים". התפיסה של נשים בעורף וגברים בחזית רווחה גם לאחר מלחמת יום הכיפורים, ואף שבראשות המדינה עמדה באופן חריג אישה, בלט אי-השוויון המגדרי, ונשים הודרו משלושת התפקידים העיקריים של מערך הביטחון: ההגנה הצבאית, האדמיניסטרציה האזרחית והייצור הביטחוני. לאחר המלחמה, מתוך צורך בבניין כוח מסיבי, אימץ הצבא מדיניות חדשה ומרחיבה בנוגע לשיבוץ נשים, והן הוכשרו גם למקצועות שעד אז היו פתוחים בפני גברים בלבד. אלא שגם אז התבססה פתיחת המקצועות הנוספים על התפיסה, ולפיה גיוס נשים מאפשר לפנות גברים מתפקידי עורף למערכי הלחימה, ועיקר מאמץ ההכשרה הופנה למערכי ההדרכה בשדה (מדריכות לחימה, נשקיות, נהגות, מכונאות מטוסים, קשריות ועוד). בתקופה זו הוטבע גם המונח "נשים חליף גברים" (שרביט ברוך 2015, עמ' 59-69; שפרן גיטלמן, 2018).

בשנות התשעים, בעיקר לאחר פרסום פסיקת "בג"ץ אליס מילר" (בג"ץ 94/4541, 1995), נתפס השירות הצבאי כזרז לתהליכים חברתיים הקשורים קשר ישיר לזכויות נשים בישראל, וגברה הדרישה לשוויון הזדמנויות רשמי בשורות הצבא ולפתיחת כל התפקידים בפני נשים. בהמשך ישיר לכך ניתן להבחין בשנים האחרונות בשתי מגמות מקבילות המתרחשות במערך המילואים: מחד צמצום מערך המילואים מתוקף "חוק המילואים החדש" (כנסת ישראל, 2008) לכדי מערך קטן, מקצועי ומאומן יותר ומאידך מגמה הולכת וגוברת של שילוב נשים במערך.

בדיון בנושא שנערך בוועדת החוץ והביטחון של הכנסת לכבוד יום ההוקרה למערך המילואים 2022, הציג תא"ל אמיר ודמני, ראש חטיבת תכנון ומנהל כוח אדם בצה"ל, את הנתונים וטען כי: "מגמת העלייה שאנחנו רואים בשירות נשים במילואים היא נגזרת של המערך הסדיר, בו אנחנו רואים עלייה בשירות הנשים במקצועות הליבה של צה"ל". תא"ל ודמני ציין כי כיום נשים הן 17 אחוזים ממערך המילואים, לעומת 13 אחוזים בשנת 2010. הוא הוסיף כי אחוז זה צפוי להמשיך ולגדול, היות שהיום נשים הן 18 אחוזים מכלל המערך הלוחם הסדיר בצה"ל (חדשות הכנסת, מאי 2022). כלומר את מגמת העלייה בשירות נשים במערך המילואים בצה"ל ניתן להסביר בין היתר באמצעות ההשפעה של שילוב נשים במגוון הולך וגדל של תפקידים במערך הסדיר, בד בבד עם מגמת העדפה של צה"ל לשילוב משרתים ומשרתות על בסיס מקצועי ומוטיבציוני וחשיפה של נשים רבות יותר לאפשרות שהייתה סגורה בפניהן בעבר.

זה שנים רבות פועלים ארגוני נשים רבים לקידום נשים בצה"ל ובמערך הביטחון מתוך הבנה כי השיח הביטחוני בישראל הוא ציר מרכזי לקידום אג'נדות, כולל חברתיות, או למניעתן. החל מתקדים אליס מילר ועד ימים אלו ברוח החלטת האו"ם 1325² יוצאים ארגונים אלה מתוך הנחה, שמגבים אותה מחקרים רבים מעולם

² ועדת המשנה של ועדת החוץ והביטחון למדיניות חוץ, הסברה והתודעה המדינית והוועדה לקידום מעמד האישה ולשוויון מגדרי, יישום החלטת 1325 של האו"ם - תוכנית פעולה לשילוב נשים במוקדי קבלת החלטות, הטמעת חשיבה מגדרית והגנה על נשים, פרוטוקול מס' 94, 14 ביולי 2014.

הפסיכולוגיה הארגונית והקוגניציה, שהימצאות נשים במוקדי קבלת ההחלטות מקדמת חשיבה מגוונת יותר המביאה להישגים, כחלק מהאינטרס הלאומי של מדינת ישראל, וחיונית לקידומה של חברה ישראלית שוויונית ומייצגת יותר (להרחבה מאמרים מגיליון זה - שורש, 2022; גולדפיינ, דיאמנט, וייסבורט, ושפירא, 2022). למרות האמור לעיל לנושא שירות נשים במערך המילואים באופן פרטני לא הוקדשו עד כה מספיק מאמצים. לראיה אין די נתונים, מחקרים וסקרים מתוקפים הבוחנים את שירות הנשים במילואים ואת האתגרים העומדים בפני המשרתות, המשרתים והמערכת. על כן מאמר זה הוא חלוצי יחסית ומבוסס על הידוע לנו בתחום שירות הנשים בצה"ל, כמו במערך המילואים כהמשך ישיר שלו. במסגרת המאמר אבקש לסקור את המצב כיום, את הגורמים לו ואת ההשפעות במעגלים הרחבים יותר. בשל הפער בספרות מחקר בנושא אעשה זאת באמצעות הצגת הפעילות של "פורום המילואימיות" ואחרים בנושא ושימוש בנתונים, בדילמות ובשיח שעלו בקהילת המילואימניות בשנה החולפת.

הווה - תמונת מצב של נשים במערך המילואים

בעוד שצה"ל נערך במערך המילואים לביצוע התאמות וחידושים רבים, הכוללים את כניסת הגדודים המעורבים הראשונים כגדודי מילואים אורגניים, נשים, על פי הנתונים האחרונים שהציגו נציגי אכ"א בוועדת החוץ והביטחון, הן עדיין חלק קטן באופן יחסי במערך, כ-17 אחוזים בלבד. באסטרטגיית צה"ל נכתב כך:

שירות המילואים מבטא את ההשתתפות הפעילה של אזרחי ישראל בהגנה על המדינה והוא אחד הביטויים המרכזיים להיותו של צה"ל - צבא העם, מערך המילואים הוא נדבך מרכזי בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל, ויש בו פוטנציאל לחיזוק החוסן הלאומי והחברתי מפני שחיילי המילואים ממלאים שליחות כפולה: הן של הצבא בחברה והן של החברה בצבא. (סינגר, 2018, עמ' 153).

אמירה זו מביאה לידי ביטוי את אחד ההבדלים המהותיים ביותר בתפיסה החברתית המבדילה בין הגברים לנשים במערך המילואים - בעוד שהחברה (משפחות, מעסיקים, קהילות ועוד) רואה בגברים המשרתים שותפים משמעותיים לביטחון המדינה ומוקירה את הקרבתם, הנשים נתפסות כמי ש"מנסות להוכיח", "צדקניות", "פמיניסטיות" במקרה הטוב או במקרה הרע - נטל על המערכת ומודל גרוע להורות.³

המלצות לקידום נשים ולשילוב בצה"ל כאינטרס מערכתי ביטחוני ניתן למצוא ב"דוח הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא" או בשמו המוכר יותר "דוח שגב" (2008), אשר נקודת המוצא שלו מתבססת על הרציונל של מיצוי משאבים נכון יותר, ועל פיו "גברים ונשים ימוצו בשירות באופן זהה, לפי קריטריונים

³ התחושות והאמירות הללו נוכחות באופן מובהק בשיח של פורום המילואימיות שארחיב עליו בהמשך.

עניינים המשקפים את צורכי צה"ל, את מרצם, יכולותיהם, ותכונותיהם האישיות של המתגייסים, ולא את מינם". מסקנות הדוח יושמו באופן חלקי בלבד, והן חלות, כמובן, על גיוס נשים במערך הסדיר, אך ראשית הצירים משפיעה מן הסתם על שילובן של נשים מאוחר יותר במערך המילואים:

גם כיום, לאחר מספר סבבי דיונים ותיקונים בחוק שירות הביטחון קיים פער משמעותי באורך חובת השירות הסדיר (32 חודשים לגברים, 24 חודשים לנשים), ובסוגי התפקידים אליהם יוכלו נשים להתמייין. מלכתחילה, מתוך הבנה ששירות המילואים הוא שירות חיוני לשעת חירום ברמה לאומית, משובץ בה בעיקר המערך הלוחם, וכבר בסוגייה זו נוצר פער משמעותי בצורך, כביכול, של נשים במערך המילואים.

לצד זה קיים גורם נוסף החופף לשירות הסדיר של נשים לוחמות והוא אלמנט ההתנדבות: נשים שמבקשות לשרת שירות מילואים במגוון התפקידים שבהן שירתו בעורף או בחזית, בדיוק כמו "הלוחמות הצעירות", צריכות להיות אקטיביות יותר, ולדרוש להתנדב, בוודאי ובוודאי בשלבים שאחרי הריון ולידה.⁴ ישנם מספר תפקידים בודדים שבהם נשים ממשיכות בצורה אוטומטית לשירות מילואים, אבל מדובר על מספרים נמוכים במיוחד, וגם בהם חובת השירות חלה עד הריון ולידה.

במאמרו העוסק במילואים כ"צבא העם", ציין תא"ל (במיל) פרידמן בן שלום כי מפקדים במערך המילואים מתפתחים בתוך יחידותיהם וצומחים מהשורות. משך ההתפתחות ומשך הקדנציה של ממלאי תפקידים במילואים ארוכים יותר בהשוואה לאלה של מפקדים בסדיר, ולכן הם משמרים זיכרון ארגוני, משמשים מוקדי ידע והתמחות אופרטיביים לאורך זמן ומעניקים ליחידות המילואים יציבות שלא תמיד קיימת ביחידות הסדירות, ומכאן עוצמתם ויתרונם היחסי בעבור צה"ל כארגון (פרידמן בן שלום, 2018, עמ' 38). הבנה זו מביאה אותנו לעסוק בשאלה מדוע אין יותר נשים מפקדות במערך המילואים? שכן, כמו הגברים, הן התמקצעו בסדיר ובקבע ותוכלנה לשמש מוקדי ידע והתמחות. ובכן, עצם התפיסה בתוך היחידות הרואה בנשים "השקעה לטווח קצר" הופכת אותן ל"עוף אחר" במערך המילואים כולו ביחס לזה שתיאר פרידמן בן שלום.

האם מותר או אסור לנשים בהיריון לשרת במילואים? תחום זה מטושטש מאוד, ולא בכדי. הוא מטושטש מכיוון שאין לו כמעט תקדימים של נשים בהיריון המבקשות להמשיך לשרת, ואין למפקדים כמעט צורך לעסוק בו, למעט לשלילה ולהוצאה של אשת מילואים לפטור. כמובן שיש הבדל בין תפקידי שדה לתפקידי שטח (כשם שהם מתקיימים בעבור גברים שאינם מסוגלים בנסיבות בריאותיות לתפקד), אבל לא הנשים ולא הגברים מודעים ומכירים את הנהלים, ולכן חלק מהנשים תקבלנה ממפקדיהן את ברכת הדרך להמשיך תפקיד ככל שהן יכולות ומסוגלות, וחלקן

⁴ להרחבה על התנדבות הלוחמות הצעירות, ראו: לירון שלום, "ללכת בלי ולהרגיש עם" - האם המתכונת הנוכחית לשוויון מגדרי בצה"ל תורמת לניצחון צה"ל או שמא פוגעת בו?". בין הקטבים, גיליון 36, יולי 2022.

תידרשנה לצאת "לחופשה כפויה", על אף שאין שום מגבלה על המשך שירותן. ומה בדבר נשים שאחרי לידה? ובכן, כיום רובן המכריע תקבלנה פטור אוטומטי משירות מילואים ללא קשר לעמדת מפקדן הישיר, והן תאלצנה לבצע תהליך של "נידוב מחדש" באישורו. כלומר גם נשים מוערכות מאוד ביחידות שלהן, מסומנות, אם תרצנה אם לא, בכל היריון מחדש כמי ש"אוטוטו" עומדות לעזוב, ומשכך, ואפילו שמילואים אינם מקום עבודה וממילא הנוכחות בהם היא בטווחים גדולים, נשים אינן מקודמות לתפקידים בכירים לא רק על רקע יכולות מקצועיות ומוטיבציה.

וזה רק ההיבט המערכתי הצה"לי. מה מאפשר לאישה שכירה, שהיא גם אמא וגם משרתת מילואים פעילה, להחזיק את כל המנעד הרחב? בעוד שגברים יכולים להיות גם, וגם וגם (מנהלים בכירים, מפקדים במילואים והורים הנתפסים מעורבים), הנשים נדרשות על ידי המעסיקים והחברה לבחור תחום מצומצם ולהתמיד בבחירתן. שילוב של נשים בתפקידים בכירים, נוסף על משמעותו במימוש הזכות לשוויון ובהגברת המוטיבציה של נשים לשרת בצה"ל, יש בו כדי לקדם גם את האינטרסים של צה"ל במישרין. גברים ונשים אינם חושבים בהכרח אחרת על כל דבר, אבל יש להם לא פעם זווית הסתכלות אחרת. ככל שיש זוויות מבט רבות יותר בפורומים של קבלת החלטות, תהליך קבלת ההחלטות משתפר (גרנטמן, 2011). שילוב בתפקידים אלה הוא לא רק תוצר של מדיניות יזומה ואפליה מתקנת, אלא הוא גם בעיקר של שיח ושינוי תפיסה בתוך המערכת ומחוץ לה. במאמר שכתב על מערך המילואים, סוקר תא"ל (במיל) אריאל היימן (היימן, 2018, עמ' 69) את ארבע הסיבות העיקריות לשירותו של "המילואימניק":

1. **ערך השירות ותחושת השליחות** - קרי ההבנה בצורך לשרת וההכרה בחיוניות המשימה.
2. **לכידות היחידה** - מערך המילואים כישות חברתית אנושית, קהילה לכל דבר ועניין, הסולידריות והקשר הבין אישי בין החיילים המהווים השפעה עצומה על המוטיבציה לשירות.
3. **מיצוי אישי והגשמה עצמית** - השירות מאפשר לחיילים לממש ערכים חברתיים שונים כמו התנדבות, תרומה לקהילה ומיצוי אישי בעיקר בתחום של מנהיגות והובלה.
4. **החובה לשרת מכוח החוק** - הקריאה לשירות על פי חוק עדיין מביאה להתייצבות.

במאי 2021, לאחר מבצע 'שומר החומות', הקמתי את הקהילה הראשונה בפייסבוק. מאוחר יותר, במחשבה להפוך את הפורום לקהילה בעלת השפעה, החלטתי לקיים כנס ראשון שיכנס נציגות ראשונות ויאפשר לדון במטרות ראויות להמשך. ראשונה להציע עזרה הייתה קרן גבע. קרן היא קה"א (קצינת התנהגות אוכלוסייה) במחוז חיפה, והכרנו במהלך החודשים הראשונים של הקורונה, כשסופחתי ללוות את מערך המלונות של הפיקוד, ועבדנו יחד בשיתוף פעולה בתחום המחוז שלה. לימים התנדבו

להוביל יחד איתנו את הפורום "מילואימיות - נשים. עושות. מילואים." ועד מנהל המבוסס על מתנדבות - נשים מדהימות וחזקות ממגוון גדול של תפקידים וגילאים וחיילות שלקחו על עצמן תפקידים שונים כדי לקדם את הפעילות.

כיום פועל הפורום כקהילה וירטואלית ופיזית המופעלת כולה על ידי מתנדבות, והמשמשת רשת תמיכה, השפעה, מינוף ומקור ידע לנשים המשרתות או השואפות לקחת חלק פעיל במערך המילואים. הפורום עובד בשיתוף פעולה עם צה"ל ועם הגורמים הרלוונטיים למען קידום והרחבה של האפשרויות העומדות בפני הנשים המשרתות במערך המילואים, לצד הסרת חסמי הכניסה, ואלה יעודדו נשים פוטנציאליות נוספות להתגייס. כיום חברות בפורום כ-1500 נשים, והוא בצמיחה מתמדת. הפלטפורמה מאפשרת לנו בין היתר לקיים סקרים ולהבין הלכי רוח וצרכים. הפורום פועל בארבעה מעגלים עיקריים:

1. **משרתות המילואים** - הנשים המשרתות נתקלות באתגרים רבים שמציבים הן הסביבה והן המערכת הצבאית. קהילת המילואימיות מלווה את משרתות המילואים, נותנת מענה פרטני לפערים הקשורים לאופי השירות ומשמשת קבוצת תמיכה ועידוד למי שמעוניינת להמשיך לשרת. כמו כן, הפורום מאפשר הבנה מעמיקה של הצרכים אל מול המערכת והחברה הישראלית כאחד מעצם קיום השיח השוטף.

2. **המערכת הצבאית** - הפורום פועל בשיתוף עם גורמים מגוונים במערכת לחשיבה משותפת על צעדים לעידוד השתתפות פעילה, לתרומה משמעותית, כמו לשיקוף הקשיים שעולים, ושיפור התנאים של נשים המשרתות במילואים והשוואתם לאלו של הגברים. כמו כן, קיום הפורום מאפשר תזכורת מתמדת לארגון לחשיבות התרומה של נשים במילואים והרווח לארגון מהעיסוק בסוגיה.

3. **קולגות ומפקדים** - אנחנו מקפידות על קיום שיח ופעולות שיביאו לסגירת פערי הידע של מפקדים ולשינוי התפיסה הרווחת המעכבת התקדמות של נשים לתפקידים בכירים יותר והרואה בהן עול או כוח אדם זמני.

4. **החברה הישראלית** - מעסיקים, מעגלי תמיכה, קהילות נשים אחרות - לשם העלאת מודעות לחשיבות השירות של נשים במילואים ויצירת לגיטימציה ציבורית המעודדות נשים נוספות לקחת חלק כפי יכולתן וכישוריהן.

בהקמת הקהילה ביקשנו לחפש וללמוד ממחקרים בנושא שירות נשים במערך המילואים, אך גילינו להפתעתנו שלמרות הפוטנציאל המערכתי בעבור הארגון - יש מעט ספרות בנדון. בנושא זה גייסנו את הקהילה, ובבחינת התמות המרכזיות העולות בפורום, בדיונים השונים ובסקרים הרשמיים שקיימנו, נראה כי המניעים של "המילואימניק", כפי שהציג אותם היימן לעיל, וה"מילואימניקית" כמעט זהים, למעט הבדלים בודדים:

1. **ערך השירות ותחושת השליחות** של המשרתת לרוב יהיו חזקים מאוד, אבל

יעמדו כסימני שאלה בפני החברה והמעגלים הקרובים לה, שמסרבים לא פעם להבין ולהכיר בחיוניות התפקיד, שאותו היא נושאת, ושמפקקים במניעים האמיתיים לשירות. לא פעם נשות המערך נדרשות ל"הוכיח" למעגלים הסובבים אותן את הצורך הביטחוני ה"אמיתי".

2. **לכידות היחידה** - מערך המילואים אכן משמש ישות חברתית, קהילה סולידרית, אבל לא פחות מזה הוא משמש במקרים רבים מאוד "מועדון גברים סגור", ולכן לנשים הבודדות המשרתות בתוך קהילה כזאת, לעיתים יהיה קשה מאוד להשתלב מבחינה חברתית, לסגל דפוסי התנהגות ולבוא לידי ביטוי. במקרה כזה, בוודאי מול כל האתגרים האחרים, הן פשוט מעדיפות לוותר על המאבק והבדידות ולנשור, ואז הן מוכיחות במעגל קסמים את מה שנאמר עליהן מלכתחילה - שאין סיבה להשקיע בהן כי הן "ממילא עוד מעט יעזבו".

3. **מיצוי אישי והגשמה עצמית** - זאת שמצליחה לעבור את המשוכות, להשתלב היטב חברתית ולשמש בתפקיד התואם את כישוריה ואת יכולותיה, ואפילו להתקדם, יכולה להגיע למיצוי אישי ולהגשמה עצמית, מעין קריירה נוספת. אלו הן גם הנשים שפותרות את הדלת לאחרות ומייצרות, לעיתים בלי לשים לב כלל, שינויים של ממש במודל ההפעלה של היחידות שבהן הן משרתות. תחום זה שונה כמעט לחלוטין בין שני המינים: בעוד שהגברים עדיין נדרשים לציית לחוק ולהתייצב, הרוב המוחלט של הנשים אינו כפופות לו, ולכן דווקא המוטיבציה הפנימית מניעה אותן לשרת.

עדות נוספות להיות המוטיבציה גורם מרכזי בשירות המילואים ניתן למצוא גם במאמר של יובל צור העוסק במודל המילואים של צוותי האוויר. צור טוען שמודל השירות במילואים של צוותי האוויר הוא מוצלח מאוד:

צוותי האוויר טסים במטוסי קרב, תובלה ובמסוקים וכוללים טייסים, נווטים ומכוננים

[...] ולכולם מוטיבציה גבוהה מאוד לשרת במילואים [...] **כשאנשים עושים את מה שהם**

אוהבים ורוצים לעשות ללא דרישה מבחוץ, הם פועלים מתוקף מוטיבציה פנימית. (צור,

2018, עמ' 344).

מתוך כך ניתן להסיק כי הנשים שנדרשות להתנדב, לעמוד על מקומן ולהתעקש על המשך השירות במערך, משקפות מוטיבציה פנימית יוצאת דופן ביחס לגברים, והשירות "בא להן בקלות", לפחות במבט כולל מבחינה בירוקרטית וחברתית. בסקר שהועבר בקהילת "המילואימיות" ושהקיף 326 נשות מילואים בשירות פעיל, נמצא כי לצד רמת שביעות רצון גבוהה ומוטיבציה גבוהה לשרת קיימים חסמים שאינם מבוטלים, וסוגיות הדורשות מענה מצד גורמים רבים, ואפרט אותם להלן.

- נשים לאחר לידה פטורות אוטומטית וללא סייג משירות מילואים. אימהות המעוניינות להמשיך ולשרת בשירות מילואים נאלצות לבקש מהמפקד הישיר שלהן שייתן את אישורו להמשך שירותן. אנו קוראות לבחון שינוי במדיניות

הקבועה כברירת מחדל, ולפיה מבוטל שירות המילואים לאימהות, והמעבירה מסר בעייתי להבנתנו על התפיסה החברתית של מקום הנשים בחברה הישראלית. לצד זאת, חשוב להגביר את המודעות בקרב נשים לגבי אפשרות להמשיך שירות במילואים גם לאחר שקיבלו פטור ולהנגיש מידע לגבי תפקידים רלוונטיים פנויים.

- צורך בשינוי התפיסה החברתית בקרב המערכת הצבאית והמעסיקים במגזר הפרטי ביחס לשירות נשים במערך המילואים, במיוחד יחס של מעסיקים רבים המעבירים מסר של דה-לגיטימציה לעצם שירותן והמערימים קשיים על המבקשות לשרת.
- הקושי בשילוב נשים בתפקידי פיקוד בכירים הנובע בין היתר מייצוג מצומצם של נשים במערך המילואים ומהתפיסה של המפקדים והמערכת את הנשים כ"זמניות" (עד כניסתן להיריון). תקרת הזכוכית הזאת גורמת נשירה גבוהה שרק מחזקת את התופעה.
- היעדר מערך הולם של מניעה וטיפול בסוגיות של הטרדה מינית והתעמרות בשירות המילואים והצורך בחיזוק מערכות התמיכה והרחבתן בתוך המערכת ומחוץ לה.

בסקר "המילואימיות" שצוין לעיל נאספו נתונים נוספים, ואלה הם:

- 51.5 אחוזים מהמשיבות אינן מחויבות על פי חוק לשירות מילואים, ובכל זאת הן משרתות;
- 70 אחוזים מהמשיבות נגרעו בעבר משירות מילואים שלא בהסכמתן, ללא שום נוהל מסודר וללא מעורבות המפקדים הישירים שלהן, והן נאלצו לפנות בעצמן כדי לבקש לחזור לשירות;
- כ-21 אחוזים מהמשיבות הן אימהות;
- כ-70 אחוזים מבין אלה שאינן אימהות, הביעו רצון להמשיך לשרת במילואים גם לאחר הלידה;
- כ-63 אחוזים מהמשיבות מרגישות כי שירות המילואים תורם להתפתחותן האישית במידה רבה מאוד;
- 45 אחוזים מהמשיבות ציינו כי הן אינן מקבלות מענה לוגיסטי הולם לפערים מגדריים במסגרת שירותן או מקבלות מענה חלקי, דוגמת חדרים נפרדים לשינה, מקלחות נפרדות, שירותים נפרדים ועוד.

הנתונים העולים כיום מהקהילה משקפים הזדמנות בעבור צה"ל לכוח אדם איכותי המבקש להמשיך ולהיות רלוונטי, במיוחד בזמנים שבהם הארגון נדרש במיוחד לכוח אדם כזה - זמן חירום. כדי לממש את ההזדמנות יצטרך צה"ל לחדד את יכולות ההשמה שלו ולאפשר מעבר תפקידים אפקטיבי בין שירות סדיר למילואים, והרווח שייקף מכך, הוא קודם כל לארגון. נוסף על כך, נראה כי סוגיית ההשמה והמעבר תהיה רלוונטית פעמים רבות גם לאוכלוסיית המילואימניקים

ותאפשר לצה"ל לנצל לצרכיו כישורים ויכולות שרכשו המילואימניק והמילואימניקית באזרחות בשנים לאחר שהשתחררו, ולאז דווקא לפעול לפי ציר ההכשרה הצבאית הראשונית גרידא.

עתידי - המערכת הצבאית, קולגות ומפקדים והחברה הישראלית

כאמור, פורום המילואימיות עובד בשיתוף פעולה עם ממלאי תפקידים בצה"ל ועם הגורמים הרלוונטיים למען קידום והרחבה של האפשרויות העומדות בפני הנשים המשרתות במערך המילואים, ולמען הסרת חסמי הכניסה שיעודדו נשים פוטנציאליות נוספות להתגייס. בפרק זה של מאמרי אבקש להרחיב על שלושה תחומים עיקריים שבהם פועל הפורום בשנה החולפת, להציג חלק מההישגים, ועם הפנים קדימה לשקף שאיפות והזדמנויות נוספות להמשך.

א. המערכת הצבאית

משום מקום, נגרעתי מיחידת המילואים שלי לאחר 3 שנות מילואים מסורות ונהדרות (וממש ימים אחדים לאחר אימון שהשתתפתי בו) בין השורות קיבלתי את הסיבה - 'את נשואה וכנראה שבקרוב תביאי ילדים ואז לא תרצי [...] אף אחד לא שאל אותי. אם היו שואלים - הייתי אומרת - כן. בהחלט.

(מתוך סקר עמדות, פורום מילואימיות, פברואר 2022)

האם צריך להכריח נשים לשרת במילואים בדיוק כמו עמיתיהם הגברים? ובכן, בעולם אידיאלי התשובה כנראה הייתה - כן. כל שנדרש מגבר צריך לדרוש גם מאישה. ובכל זאת התהליכים החברתיים בישראל, בוודאי בכל סוגיה המתחילה בשירות הצבאי והנגמרת בו, מכריחה אותנו להסתכל למציאות בעיניים ולנהוג במשנה רגישות. לכן העמדה הרשמית של פורום "מילואימיות" היא שאין צורך לפגוע בסטטוס קוו הנהוג כיום כדי להעלות את מספר המשרתות, ולהחיל מהלכים משמעותיים מחוללי שוויון. מהלכים אלו גם לא בהכרח ישרתו את צורכי המערכת, והם אף עלולים לגרום הפסד ולא להביא לרווח, אם הם יתבצעו ללא מחשבה מעמיקה. ביכולתנו, כחברה וכמערכת, לפעול לשינוי בצעדים קטנים כדי לעודד ולקדם נשים לקחת חלק שוויוני במערך, כך שבעוד מספר שנים בכלל לא תעלה השאלה האם יש או אין צורך לחייב אותן.

עם זאת, כפי שצינתי לעיל, המערכת הצבאית בהחלט יכולה להתחיל להפוך את ההתנדבות לשירות המילואים למונגשת ולקלה יותר בעבור הנשים המעוניינות בה. במסגרת פורום המילואימיות פעלנו בשנה האחרונה אל מול ועדות הכנסת, קצין המילואים הראשי, יועצת הרמטכ"ל לענייני מגדר וענף תכנון כוח אדם (עתכ"א), הצגנו את הממצאים והתובנות שעלו, וביקשנו לפעול יחד לשם החלת השינויים המיוחלים. לאחרונה, ביוני 2022, הוחלט בכנסת, בוועדה לקידום מעמד האישה, על ביטול הפטור האוטומטי הניתן לנשים לאחר חופשת לידה מהשירות

במילואים. מהלך זה מאפשר, בתור התחלה, להקל על הבירוקרטיה במעט בעבור אלו המעוניינות להמשיך ולקחת חלק במעשה הביטחוני הישראלי גם במהלך הקמת המשפחה ועיצוב הקריירה (חדשות הכנסת, יוני 2022). נדגיש כי עתכ"א מסייע לפורום המילואים, תומך בקיום הכנסים שלנו ואף נוכח בהם. הקשר הזה בין המערכת הצבאית למילואים מניקיות עצמן הוא ראשית הצירים והכרה בעוצמת השינוי וערכו בעבור המערכת, כמו בעבור הנשים עצמן.

לצד אלו, אנחנו מבקשות לשקף את העמדות העולות בפורום ולהדגיש כי על מנת לעודד נשים צעירות (וגם גברים) להיות שותפות ושותפים פעילים ומלאי מוטיבציה במערך, ובהמשך להתמודד על תפקידים בכירים מתוך הכרה בתרומה שמעלה הימצאות צעירות וצעירים בתפקידים אלה, **מן הראוי שהמערכת הצבאית תתחשב בשיקולים משפחתיים ותקל, ככל שהדבר אפשרי, את השילוב בין חיי המשפחה לשירות במערך, במיוחד בשירות בשעת חירום, במציאת פתרונות יצירתיים שיאפשרו לשני המינים להגיע בראש שקט לשירות. אנחנו מדגישות כי כל פתרון עתידי חייב יהיה להתייחס להורות ככלל ולא לאימהות בפרט כסוגיה של דור.**

ב. קולות ומפקדים

שינוי תפיסה ועוצמת שיח הם עניינים משמעותיים בעבור שילוב של נשים כחלק אינטגרלי יותר במערך המילואים. כדי לממש את אלו אנחנו מבינות שנדרשים זמן, סבלנות והשקעה בהסברה, בדוברות ובנראות. לשם כך פעלנו במסגרת הפורום בשנה האחרונה להעצמת נראות נשות המילואים בייצוגים הרלוונטיים - הקמנו מיצג ייעודי ביום ההוקרה למערך המילואים, הפצנו פרסומים רשמיים של הפורום והעשייה של הנשים במערך ואף לקחנו חלק בצילום קליט ("קליפ") ההוקרה למערך המילואים עם הזמר איתי לוי (לוי, 2022).

אך לצד הנראות, חשוב השיח. שפה מעצבת מציאות, ואנחנו מבינות שנצטרך לרדת לשטח ולשוחח עם המפקדים - דור הבכירים והעתיד כאחד. לשם כך אנחנו מתכננות להשתלב בשנה הקרובה בקורסי הפיקוד של מערך המילואים, להגיע אליהם ולדבר על הדברים, להקשיב ולשתף בעשייה ויותר מזה לדון בערך לארגון ולמשימה המבצעית.

ג. החברה הישראלית

נוסף על היבטים חינוכיים גלויים בגלומים בכוחות המילואים, טומן בחובו המערך הזה מרכיבי תרומה נוספים שלרוב סמויים מהעין [...] לשירות המילואים, שהוא ממשק אקטיבי בין הצבא לאזרחי המדינה, היה תפקיד משמעותי בגיבוש החברה הישראלית [...] עתידו של מערך המילואים צפוי להיות אחד הגורמים המרכזיים שיעצבו את תפיסת הביטחון של צה"ל ואת בניין הכוח שלו וגם את דמותה החברתית, התרבותית והערכית של המדינה. (הכהן, 2018, עמ' 74-77).

גם בעבודה לא מבינים את זה כי אין מספיק דיבור על הנושא והמעסיקים חושבים שזה בדיחה. (מתוך סקר עמדות, פורום מילואימיות - פברואר 2022)

לצה"ל בכלל ולמערך המילואים בפרט, כקהילה סולידרית, יש עדיין השפעה רבה על הזדמנויות התעסוקה בחיים האזרחיים. קצינים בכירים בצה"ל הופכים עם שחרורם לא פעם למוקדי כוח בזירה העסקית, הפוליטית והחברתית במדינה. מתוך כך מבחינת הנשים מה שקורה בצה"ל משפיע עליהן תוך כדי השירות, אך גם על ההזדמנויות אחרי השירות. נוסף על כך, נושא זה עשוי להשליך גם על ההתפתחות האישית של נשים ועל התפיסה העצמית שלהן בתקופה מכרעת בחייהן שבה מתעצבת הזהות העצמית. אם משדרים לאישה תפיסה ולפיה היא אינה חשובה, אינה משמעותית ותרומתה מוגבלת, על אחת כמה וכמה כשהיא הופכת להורה, בניגוד לבן זוגה, אחיה אביה ועוד, עלולה תפיסה זו לחלחל גם להמשך חייה, ואנחנו בהחלט יכולים לראות מגמה של פערי שכר ושיוך מטלות ההורות והבית באופן כמעט אוטומטי לנשים, גם בשנת 2022.

אף שלא הוכרז מעולם בצורה חד-משמעית כי צה"ל נוהג לפי המודל של גיוס סלקטיבי, בפועל מקיים הצבא מדיניות של הימנעות מחיוב חרדים וערבים לשירות צבאי ושל סלקטיביות בגיוס נשים בכלל ובגיוס נשים מהמגזר החרדי והערבי בפרט (לוי, 2022, עמ' 66-81). כיום, על רקע התייעלות מערך המילואים, יותר מאשר בעבר ננקטת סלקטיביות גם בחיוב לשרת במילואים, היא הופכת את המושג "צבא העם" למושג נזיל וחסר שנייים, והיא נוטלת אגב כך ממגזרים רבים, במיוחד מנשים, את הזכויות הקשורות בקשר ישיר עם חובת השירות. תפיסה זו מחלחלת, אם נרצה ואם לא, לאפיקים נוספים באזרחות.

השיח סביב שילוב נשים במערכת הביטחון, לא כל שכן במערך המילואים, יוצא מנקודת מבט ולפיה יש להגן על הנשים ולאזן בין זכויותיהן לבין האינטרסים של המערכת. במילים אחרות, הימצאות הנשים בצבא נתפסת במידה מסוימת כ"נטל", מחסום למימוש האינטרסים הלאומיים. **בכל דיון בנושא זה כדאי להפנים כי לשירות הנשים בצה"ל יש חשיבות קודם כל בעבור קידום האינטרסים של צה"ל, נוסף על משמעויותיו לנשים.** מבחינת צה"ל עולה כאן בראש ובראשונה שאלה הנוגעת לערכי צה"ל ולהגדרתו כצבא ליברלי ושוויוני ובהמשך כהזדמנות למיצוי כוח אדם איכותי ואפקטיבי (שרביט ברוך, 2015, עמ' 59-69).

נוסף על היתרונות הברורים שצה"ל יכול להפיק כתוצאה משילוב משמעותי של נשים, אין ספק כי הדבר יתרום באופן עקיף גם לשירות הציבורי ולשוק העבודה בישראל. המעסיקים, ובאמצעותם המדינה, מפיקים רבות מכוח האדם האיכותי המצוי במערך, מהתהליכים ומההכשרות, מההתמודדויות ומהאתגרים שמשרתי המילואים מיישמים באזרחות בעקבות השירות. ולהפך - מערך המילואים נתרם מהיכולות של אלה הבאים מהמגזר הציבורי והפרטי והמביאים משם פתרונות, רעיונות, הכשרות ותובנות.

סיכום

אין אנו מתעלמות מן האתגר שמציבה כניסת נשים למערך המילואים לצה"ל, לעמיתינו הגברים ולחברה הישראלית בכללותה. יחד עם זאת היא טומנת בחובה ערך רב למערכת ולמדינה וגם הזדמנות אדירה לנשים המשרתות ולאוכלוסיית המשרתים כולה. לשירות מילואים של נשים יש פוטנציאל להיות מחולל שוויון של ממש בחברה הישראלית בכלל וקפיצת מדרגה מקצועית ואיכותית באפקטיביות של צה"ל בפרט.

אל מול כל אלה נבהיר כי הכדור אינו רק בידי הגברים והמערכת - נשים כיום צריכות לדרוש מעצמן להיות שם למרות המחירים הלא פשוטים שהן נדרשות לשלם, הביקורת וצקצוק השפתיים. נשים משרתות צריכות להשמיע את קולן, להתמודד ולנסות להגיע לתפקידים התובעניים והפיקודיים, ככל שאלה הולמים את כישוריהן, למען הדורות הבאים של נשים במערך והחברה הישראלית בכלל.

בהקמת פורום "המילואימיות - נשים. עושות. מילואים." ביקשנו לעשות את מה שנשים מצטיינות בו: להקים קהילה שתשמש תשתית, כוח ופעולה. שנה אחרי ההקמה, ואנחנו כבר יכולות לרשום ניצנים של הצלחות בביטול הפטור האוטומטי לנשים שילדו, אך הדרך עוד ארוכה, והיא מחייבת שילוב כוחות בין נשות מערך המילואים למערכת הצבאית והחברה הישראלית.

"צבא העם" הוא מודל יסוד בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל ושל צה"ל. בבסיס המודל הזה עומדת ההנחה שכל העם מגויס למאמץ הצבאי. בשעתו תיאר ראש הממשלה לשעבר שמעון פרס באופן ברור את חשיבות צבא העם במדינת ישראל ואת משמעותו:

במשטר דמוקרטי המדינה היא העם והצבא הוא העם. ואי אפשר להטיל את עול השירות בצבא על חלק מהאנשים ולשחרר ממנו חלק אחר. כמו הזכויות כך גם החובות חייבות להתחלק באופן הוגן וצודק בין כל חלקי העם: עשירים ועניים, מוצלחים ופחות מוצלחים, ובישראל גם גברים ונשים. (פרס, 2009, עמ' 20-21).

רשימת מקורות

- בג"ץ 94/4541 אליס מילר נ' שר הביטחון, פ"ד מט(4) 94 (1995).
- בן-גוריון, דוד (1980). **ייחוד וייעוד**. מערכות.
- גולדפיין, ניל"י, דיאמנט, גלית, וייסבורט, עינת ושפירא, שרית (פברואר 2022). "ממסד הקולנוע לכיסא המנכ"לית והמפקדת: מנהיגות ומגדר בעולם עבודה בהפרעה". **בין הקטבים**, גיליון 36.
- גרנטמן, יעל (13 ביולי 2011). "מחקר: בדירקטוריון בו יש יותר נשים התשואות גבוהות יותר". **גלובס**.
- היימן, אריאל (2018). "מערך המילואים - עבר הווה ועתיד: ההורים בחלף עשר שנים לחקיקת חוק המילואים". בתוך: מאיר אלרן, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום ורוני טיארג'אן (עורכים), **מערך המילואים - לאן?**, מזכר 183, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 23-34.
- הכהן, גרשון (2018). "מערך המילואים: תפקידים גלויים וסמויים בשירות הביטחון והחברה". בתוך: מאיר אלרן, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום ורוני טיארג'אן (עורכים), **מערך המילואים - לאן?**, מזכר 183, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 69-77.
- חדשות הכנסת (30 במאי 2022). "נשים מהוות 17 אחוזים ממערך המילואים ומתנדבים מהווים 11 אחוזים - כך הוצג לוועדת החוץ והביטחון". **כנסת ישראל**.
- חדשות הכנסת (14 ביוני 2022). "הוכרז בוועדה לקידום מעמד האישה: צה"ל יבטל את הפטור האוטומטי לנשים שילדו". **כנסת ישראל**.
- כנסת ישראל (2008). "חוק שירות המילואים".
- לוי, איתי (13 ביוני 2022). "בגלל הרוח: איתי לוי עושה כבוד למערך המילואים". **דובר צה"ל**, <https://bit.ly/3ACwKrO>
- לוי, יגיל (מרץ 2022). "משבר הלגיטימציה של מודל גיוס החובה". **עדכן אסטרטגי**, כרך 25, גיליון 1. המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 66-81.
- סינגר, ארי (2018). "מה, אתה עוד עושה מילואים?". בתוך: מאיר אלרן, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום ורוני טיארג'אן (עורכים), **מערך המילואים - לאן?**, מזכר 183, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 45-54.
- סקר עמדות (פברואר 2022). **פורום מילואימיות**.
- פרידמן בן שלום, הושע (2018). "מערך המילואים: 'היהלום שבכתר צבא העם' - התאמה ורלוונטיות במציאות משתנה". בתוך: מאיר אלרן, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום ורוני טיארג'אן (עורכים), **מערך המילואים - לאן?**, מזכר 183, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 35-43.
- פרס, שמעון (2009). "על בן-גוריון ועל צבא העם", בתוך: פנחס יחזקאלי (עורך), **צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי**, משרד הביטחון, עמ' 20-21.
- צור, יובל (2018). "המוטיבציה בשמיים: מודל המילואים של צוות אוויר". בתוך: מאיר אלרן, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום ורוני טיארג'אן (עורכים), **מערך המילואים - לאן?**, מזכר 183, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 101-112.
- שורש, גייל (יוני 2022). "נשים במקדקי קבלת החלטות בצה"ל - משווין ליתרון". **בין הקטבים**, גיליון 36.

- שלום, לירון (יולי 2022). "ללכת בלי ולהרגיש עם" - האם המתכונת הנוכחית לשוויון מגדרי בצה"ל תורמת לניצחון צה"ל או שמא פוגעת בו?". **בין הקטבים**, גיליון 36.
- שפרן גיטלמן, עידית (16 באפריל 2018). "שירות נשים בצה"ל: בין צבא העם לשוויון מגדרי". **הפרלמנט**, גיליון 81, המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- שרביט ברוך, פנינה (2015). "מהו המודל הראוי לשירות נשים בצה"ל?", בתוך: מאיר אלרן וגבי שפר (עורכים). **השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 148, עמ' 59-69.

"ללכת בלי ולהרגיש עם" - האם המתכונת הנוכחית לשוויון מגדרי בצה"ל תורמת לניצחון צה"ל או שמא פוגעת בו?

סא"ל לירון שלום¹

צה"ל מגייס לשורותיו לוחמות מזה מספר עשורים, אך ממשיך להבדיל בין תהליכי הגיוס והאיתור של הלוחמים והלוחמות. לכאורה, ניתן לטעון שזוהי תמונת ראי של הנורמות השכיחות בחברה הישראלית, אך כותבת המאמר מבקשת לבחון את ההבדלים הללו ואת האופן בו הם משפיעים על הארגון ועל יכולתו להכריע את האויב בשדה הקרב העתידי. בניתוח ראשית הצירים, דוגמת חוק שיווי זכויות אישה (1951), כמו גם תפקיד צה"ל בחברה והשתנות שדה הקרב ומאפייני הלוחמים הנדרשים, היא מאפיינת את מקרה המבחן של הלוחמות בהגנה האווירית והתפתחות המערך בעשורים שמאז גיוסן לשורותיו, ומבקשת מצה"ל להפוך חזרה את הקערה - למיין ולגייס את הלוחמות, ולא לתת להן למיין אותו.

מבוא

כשהלכתי עם בתי בת החמש לגן השעשועים, עמד לידי זוג הורים ולהם בן ובת הנראים תאומים. האב עודד את בנו לטפס על הסולם (מעין קיר טיפוס) למגלשה, בעוד שלבת אמר שזה מסוכן ועדיף שתעלה מהמדרגות לאותה המגלשה. בעוד 13 שנים לערך הם יתגייסו; לבן ישלחו זימון חובה לגיוס ליחידה קרבית, אם הוא יעמוד בקריטריונים, בעוד שהבת תצטרך להתנדב לתפקידי לוחמה, למיין ולבחור לאיזו יחידה הייתה רוצה להגיע וגם תוכל לחתום ויתור בכל שלב אם תחפוץ בכך.²

¹ סא"ל לירון שלום משרתת כרע"נית משאבים, סד"כ ובקרה של מערך ההגנה האווירית. הייתה לסא"לית הלוחמת הראשונה במערך. בחירום מפקדת מרכז ניהול יירוטים במערכת קלע דוד. בעלת תואר ראשון במשפטים ותואר ראשון בממשל עם התמחות בביטחון וטרור.

² מלש"ביות (מיועדות לשירות ביטחון) המעוניינות בתפקידי לחימה נדרשות למלא הצהרת התנדבות לשירות בתפקיד "דין אישה כדין גבר" לפי סעיף 16א(ג) לחוק שירות ביטחון [נוסח משולב], התשמ"ו - 1986.

לכאורה ניתן לומר שההבדל שתואר בין תהליכי גיוס הלוחמות והלוחמים הוא מצב מוצא נומינלי המייצר תמונת מצב בצבא התואמת לנומיות השכיחות בחברה הישראלית והמוחלות בה, והוא אף משרת את פקודת השירות המשותף. יחד עם זאת עולה השאלה האם זהו מצב המחליש או המחזק את צה"ל ביעודו, במילוי משימותיו ובהשגת מטרותיו. ובכן, מאמר זה ינסה לספק תשובה לשאלה זו ואף להציע חלופת פעולה. **מאמר זה יתמקד במגמות הנוכחיות בצה"ל בתחום השוויון המגדרי המשפיעות לטענתי על ניצחון צה"ל במלחמה הבאה ועל עתודת הפיקוד הבכיר בארגון, והן אף תבאנה להחלשת עוצמתו של צה"ל בטווח הארוך, אם הוא לא יבחר לשנות מדיניות בהקדם.** אטען כי על אף שקיים בצה"ל צורך מבצעי לשילוב לוחמות בשלל התפקידים הפתוחים בפניהן, קיימות שתי בעיות מרכזיות הפוגעות ביכולתו המבצעית. ראשית, מרבית הלוחמות אינן נשארות לשירות ארוך טווח, ואיכות ההון האנושי הנדרש לבצע את המשימות נמוכה מהפוטנציאל שלו, ומצב זה עלול להביא לפיחות איכותי בשדרת הפיקוד של צה"ל לאורך שנים. שנית, היפוך הפירמידה - צה"ל מאפשר ללוחמות למיין אותו במקום להיות הארגון שימיין אותן. מצב זה מטיל קושי מהותי על צה"ל מבחינה ערכית - ערך השוויון נפגע אל מול אותם הלוחמים באותם המקצועות - וארגונית - הצבא מתקשה לתכנן ולבצע תהליכי בניין כוח והשקעת משאבים, דוגמת תהליך בניין כוח לפתרון טכנולוגי להקטנת משקל אמל"ח או סביבת לחימה מותאמת. עוצמתו וניצחון צה"ל יושפע כתוצאה מכך במלחמה הבאה.

גיוס חובה, הצורך והתפתחות גיוס הלוחמות בצה"ל

עם הקמת צה"ל בשנת 1948 הוחלט לגייס נשים מכוח חוק גיוס חובה, בדומה לגברים, לאור התפיסה שניסה להנחיל בן-גוריון של "צבא העם", ושאותה הוא הצדיק משני טעמים מרכזיים: גיוס החובה שירת את צורכי הביטחון של המדינה העברית הצעירה שנוזקה לכל כוח אדם אפשרי כדי להגן על הבית, ומהטעם של מחויבות הצבא (והמדינה) לעיקרון השוויון. התפיסה שגיוס הנשים נובע מהיות צה"ל "צבא העם" מודגשת עד היום, ועדות לכך ניתן למצוא בסקירה מיוחדת של דובר צה"ל בדבר שירות הנשים בצה"ל מ-2009 המתייחס לחובת הגיוס של נשים: חובת השירות מבטאת בראש ובראשונה את תפיסת צה"ל **"כצבא העם"** [הדגשה במקור]. הרואה בשוויון בנשיאת נטל הביטחון ובשותפות כלל הרבדים של החברה בו ערך יסוד לבניין זהותו. אולם יותר מכך מבטאת שותפות הנשים בנשיאה בנטל הביטחון את ההכרח למצות את המשאב האנושי, על בסיס ההבנה שבמיצוי איכות המשאב האנושי טמונה עוצמתו של צה"ל, הנדרשת נוכח האיומים הנשקפים עדיין לביטחון ישראל.

לבן-גוריון לא הייתה דילמה, והוא סבר כי על המדינה לתבוע מנשותיה למלא חובות כמו הגברים ולהעניק להן שוויון זכויות: "בהטילנו חובת השירות הצבאי על האשה - העלנו את האשה לשיא השוויון המוסרי בישראל [...] האשה בישראל

נושאת באחריות העליונה של המדינה. באחריות הביטחון. שכם אחד עם הגבר" (צריפין, טקס סיום קורס קצינות, 1 במארס 1951, מתוך יעוד ויחוד, עמ' 156) חרף זאת ועל אף עמדתו הנחרצת של בן-גוריון הותר בתחילת הדרך לנשים לשרת בצה"ל בעיקר בתפקידי פקידות, אחיות ומורות – תפקידים שבאופן מסורתי, הנוהג עד היום, נתפסו כתפקידים נשיים. בהתאם לכך בפקודת ההקמה של חיל הנשים נקבע שנשים תשרתנה בשלל התפקידים מלבד תפקידי לחימה. למעשה בשנים הראשונות של צה"ל גויסו נשים בעיקר לתפקידי תמיכה בלוחמה ומטה, ובכך סייע גיוסן לפנות את הגברים לתפקידים מבצעיים (קארין כרמית יפת ושולמית אלמוג, 2016 עמ' 257).



כרזה שהופצה בצה"ל בשנת 1948

עד אמצע שנות השבעים 44 אחוזים ממקצועות השירות בצה"ל היו סגורים בפני נשים. לאחר מלחמת יום הכיפורים ועד שנות התשעים התקיים תהליך עצים של בניין כוח, ובמסגרתו נדרשו גברים רבים יותר בתפקידי לחימה, ועל מנת לתת מענה לפערי האיוש נפתחו תפקידים מקצועיים נוספים בעבור נשים, דוגמת נהגות, טכנאיות, קשריות, מדריכות ועוד. בתקופה זו הוטבע המושג: "נשים חליף גברים" (פנינה שרביט, 2015, עמ' 62). בשנות ה־80 בוצעו מהלכים מרחיקי לכת בכל הנוגע לשירות נשים, דוגמת הסרת המגבלות הקיימות עד אז על נוכחות נשים בשטחי לחימה ומעבר לגבול והסרת סעיף מחוק שירות הביטחון המונה את התפקידים ואת המקצועות הסגורים בפני נשים.

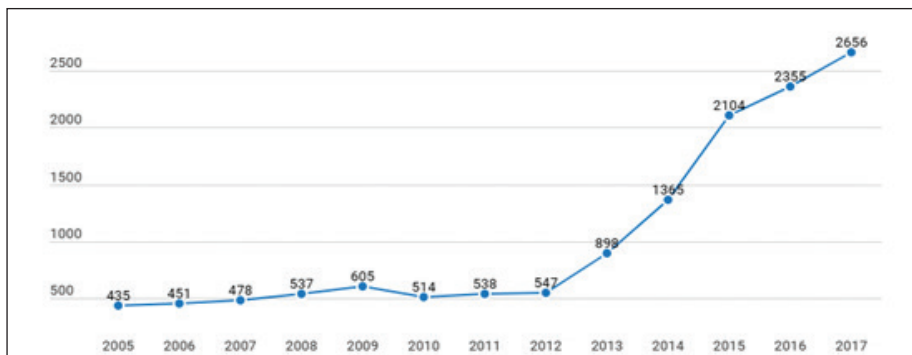
המפנה חל רק באמצע שנות התשעים לאור בג"ץ אליס מילר שלאחריו החל השירות הצבאי להיתפס כעניין של שוויון זכויות וכצורך למימוש שוויון הזדמנויות

מהותי. תפקיד הלחימה הראשון שנפתח לנשים היה טיס, ואחריו נפתחו בהדרגה 14 תפקידים שונים: חובלות, לוחמות מג"ב, נ"מ (היום הגנה אווירית), קרקל (הגנת גבולות), תותחנים ועוד. לסיכום אם בשנות השמונים היו פתוחים לנשים רק 55 אחוזים מהתפקידים בצה"ל, כיום 86 אחוזים מהתפקידים בצה"ל פתוחים בפני נשים ומעת לעת עולה שיח באשר ל-14 האחוזים הנותרים (שפרן גיטלמן ופרג'ון, 2020).

משנות ה-2000 ועד היום חלו שינויים בתפיסת הביטחון האסטרטגית של ישראל, כפי שמנתחים תא"ל אמיר אבשטיין ורס"ן מידד אבידר במאמרם "צבא ההגנה, בין זהות לאתוס" (2019). צה"ל יצא מלבנון, מעזה ומשטחי A, ובשנים אלו גברה החשיבות שהמדינה מעניקה להגנה. השינויים לא התיישבו עם מבנה צה"ל ועם תפיסת ההפעלה והתורה הצבאית מכיוון שצה"ל נבנה ועודנו בנוי בעיקר ללחימה מעבר לגבולות. משימות הביטחון השוטף, אשר הוטלו על הכוחות המתמרנים, גברו עם הזמן, ונוצרו פערי איוש עקב קיצור משך השירות וצמצום הפעלת כוחות המילואים. השינויים אף תרמו וגרמו להסדרת יחידות צה"ל והקמת מערך הגנת הגבולות, אשר הוקם מראשית דרכו בתמהיל מגדרי גבוה לטובת הנשים מתוך אותו צורך לשחרר את הגברים למקצועות הלחימה המתמרנים. ניכר, אפוא, כי על אף המהלכים המשמעותיים שחלו מאז בג"ץ אליס מילר, ושעסקו במתן שוויון הזדמנויות מהותי, גם בפרקטיקה הנהוגה בפועל בגדודים המעורבים שבהם כביכול ניתן ביטוי לערך הכבוד והשוויון ושמאפשרים לנשים להילחם בשווה לגברים, הנשים מודרות וממשיכות להיות כפופות לתרבות הארגונית השמרנית של צה"ל, שהרי הן "עזר כנגדם", תורמות בתפיסת הקו בשביל שהגברים יילחמו במלחמה (לרר ולוי, 2020). מלבד שינוי תפיסת הביטחון חלים בשנים האחרונות גם שינויים באמצעי הלחימה שמפעיל צה"ל. למשל, אנו עדים יום-יום לבניין כוח מסיבי בתחום הסב"ר, ונוצרים מקצועות חדשים המתאימים עצמם למציאות המבצעית המשתנה ולהשתנות סביבת הלחימה העתידית. תהליך זה גם גורם לשינוי מדיניות השיבוץ בצה"ל על מנת שכוח אדם מתאים יוכל לשרת במקצועות אלו. למותר לציין שכיום בשל הסללות שמתקיימות בחברה האנושית מילדות בין מקצועות נשיים וגבריים, מרבית הפוטנציאל למקצועות חדשים אלו גלום בכוח גברי, ועובדה זאת מכריחה את צה"ל לעדכן את תמהילי הגיוס. דוגמה לכך ניתן לראות במערך ההגנה האווירית שאותו אקח כמקרה בוחן בהמשך, ושב בשנת 2012 תמהיל הגיוס היה 88 אחוזים לוחמים אל מול 12 אחוזים לוחמות, לעומת שנת 2022 שבה תמהיל הגיוס עומד על 45 אחוזים לוחמים ו-55 אחוזים לוחמות, והיד עוד נטויה.

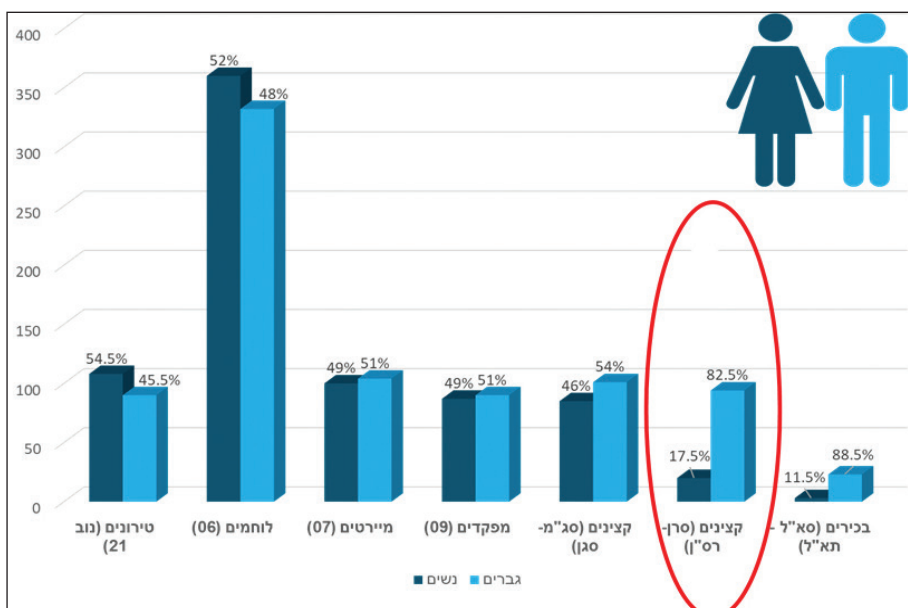
בשנת 2005 שירתו רק 435 נשים כלוחמות בצה"ל, ואילו ב-2020 יש כבר יותר מ-3000. חרף זאת הגידול הנ"ל אינו נמצא בהלימה אל מול הקצונה הבכירה. סיכום נתוני 2020 של היהל"ם הציגו כי אחוז הנשים (ללא הבחנה בין לוחמות ותומכות לחימה) בקבע עמד על 29 אחוזים בדרגת רס"ן, 18 אחוזים סא"ל, 9 אחוזים אל"ם, 4

אחוזים תא"ל ואף לא אלופה אחת. כמו כן כלל הקצינות הבכירות המשרתות היום בצה"ל בדרגת אל"ם ומעלה אינן מגיעות מהמערך הלוחם (לרר ולוי, 2020).



מספר הלוחמות בזרוע היבשה 2005 – 2017; מתוך נתוני דובר צה"ל בניתוח 2005 ועד 2017

לדוגמה, במערך ההגנ"א נכון לשנת 2021 תמהיל הגיוס נשמר לאורך השירות עד לשלב החתימה השנייה לקבע. במעבר לדרגת סרן אחוז הקצינות ביחס לקצינים הוא 17 אחוזים לעומת היציאה לקצונה שבה התמהיל עומד על כמעט 50 אחוזים לכל מגדר. במדרג הקצונה הבכירה, ועל אף העובדה ששילוב הלוחמות נוכח במערך כבר 24 שנים (מאז 1998), ישנן רק שלוש סא"ליות לוחמות המאיישות תפקידים במערך (כולן קודמו בשנתיים האחרונות).



תמונת מצב פילוח לוחמים ולוחמות במערך ההגנה האווירית – ממוצע שנתי 2021, מתוך תוצרי עבודת מטה "מכוונים גבוה", מערך ההגנ"א

דוח ועדת שגב (2007)³

בספטמבר 2007 פורסם דוח הוועדה שמינה ראש אכ"א דאז אלוף אלעזר שטרן לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא. ועדה זו, בראשות אלוף יהודה שגב, ראש אכ"א לשעבר, התבקשה לעמוד על הפערים בין שירות הנשים לשירות הגברים ולגבש הצעות אופרטיביות לשילוב נשים בצבא ולמיצוי יכולותיהן. הוועדה הציגה שישה פערים מהותיים בשירות בצה"ל: השירות הקצר של נשים, שיעור המתגייסות הנמוך, תהליכי מיון ושיבוץ נפרדים, מיצוי נמוך של כוח האדם הנשי, סגירת תפקידים בפני נשים ומיעוט קצינות בדרגים בכירים.

עיקרי המלצות ועדת שגב היו אלה: (א) שינוי הדרגתי שיוביל להשוואת משך השירות של נשים וגברים; (ב) איחוד מערך המיון וקביעת קריטריונים שאינם מגדריים לשיבוץ בתפקיד; (ג) עיגון שישה מבחנים לקביעת "אופיו ומהותו" של תפקיד המאפשרים סגירת תפקידים בפני נשים, והפעלת מנגנון חיצוני לצבא שיאשר סגירת תפקידים; (ד) הצבת יעדים ומכסות לקידום קצינות לדרגים בכירים; (ה) שינוי החוק המאפשר קבלת פטור למתגייסות עקב הצהרת דת.

למעשה הוועדה הציעה מודל אלטרנטיבי ובמרכזו העיקרון של **שירות לפי עניין וצורך מבצעי ולא לפי מגדר**. המשרתים יוצבו במקום הנכון על פי שיקולים ענייניים של יכולות בלבד. בדרך זו גם יחוזק מודל "צבא העם", תתחזק תחושת ערך השירות, ואלה יוביל להתייצלות כלכלית בטווח הארוך, שכן יותאמו המשאבים בדיוק בעבור כל תפקיד ותפקיד.

רוב המלצות ועדת שגב לא יושמו בין היתר בשל לחץ של גורמים דתיים שהתנגדו להן, כפי שמתואר בכתבה של עמוס הראל, "צה"ל קבר המלצות לשוויון בין המינים" (2011), ובכתבת לילך שובל, "קרביות או לא להיות" (2017).

תהליך המיון וגיוס הלוחמות

על פי יחידת מיטב המופקדת על המיון והשיבוץ של כלל המועמדים לשירות מורכב תהליך גיוס מועמדת לשירות ביטחון (מלש"בית) לתפקיד לחימה ממספר שלבים. ראשית, באופן הדומה לגברים, כל אחת תגיע לצו ראשון, אך בשונה מהגברים נדרשות הלוחמות ביום המא"ה (מיון, איתור והתאמה)⁴, ובסיומו נפתח למלש"בית שאלון העדפות, שבו בין היתר מצוי אשכול הלוחמה, לדרג את רצון מ-1 ועד 5. בהמשך תזומן המלש"בית ליום מיון, ובמסגרתו תוצג לה סקירה על זכויותיה וחובותיה ושיח עם לוחמות מקבילות. לאחר השיבוץ כלוחמת וקבלת צו גיוס נדרשת

³ הפסקה הנוכחית מבוססת על דוח הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא, תשרי תשס"ח, ספטמבר 2007.

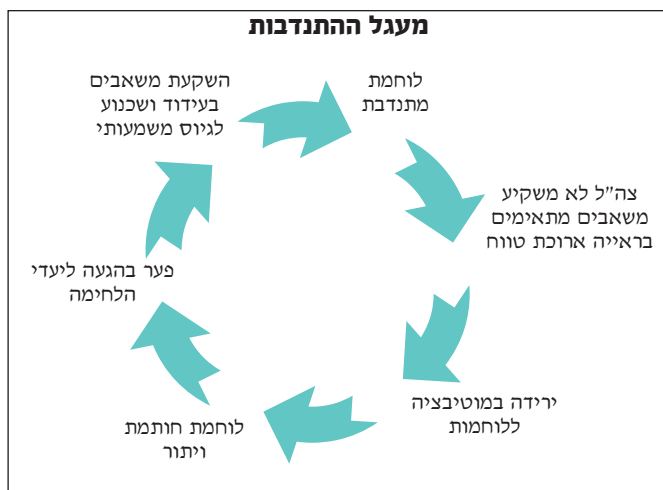
⁴ יום המא"ה - יום שמטרתו בחינת יכולות המלש"ביות במגוון מיומנויות על מנת להתאים שיבוץ מיטבי המשלב בין צורכי הצבא, יכולות הפרט ורצונותיו. במהלך היום נבחנות המועמדות ב-13 תחומים (הנקראים "סביבת עבודה") - הזרקה, הפעלה טכנית, ניהול וארגון, פיקוד, טיפול באדם, עיבוד מידע, קשב מתמשך, השקעה והתמדה, התנהגות מסגרתית, בגרות, בשלות ותפיסת רחב.

המלש"בית לחתום על טופס התנדבות להארכת משך השירות הצבאי בהשוואה לשירות גברים מלא בהתאם לחוק שירות הביטחון.⁵ על אף החתימה יכולה הלוחמת לחתום ויתור ביום הגיוס עצמו ועד 14 יום לאחר הגיוס בתום מכינת הלוחמות, בשונה מגבר אשר שובץ לתפקיד לחימה, אם הוא עמד בקריטריונים, ואשר לא ניתנת לו אפשרות הויתור.

גם מהלך הגיוס והמיון השתנה עם השנים ובוטל המרכיב המבחין הפיזי. כאשר התגייסתי ב-2002 כלוחמת נ"מ, נדרשתי בתהליך מיון מקדים של גיבוש פיזי, ובמהלכו ביצעתי בוחן בר-אור, נבחנתי בהעברת שקים מלאי חול במתווה בוחן המסלול, עברתי בדיקות רפואיות מקיפות והיכרות עם היחידות השונות, וכיום מסתפקים ביום המא"ה ובבקשת המלש"בית.

ההתנדבות ללחימה ככשל מערכתי חמור

התניית ההתנדבות בעבור הלוחמות מטילה קושי מערכתי חמור. בשל תנאי ההתנדבות נפגעת היכולת לחזות במדויק את כמות כוח אדם ליעדים השונים. ברגע שנטל ההחלטה מוטל בידי המלש"בית ולא בידי צה"ל, הארגון מתקשה לתכנן תכנון אפקטיבי, ושני הצדדים נפגעים. למשל, הלוחמות נפגעות באופן ישיר מכיוון שגופי



בניין הכוח בצה"ל אינם יכולים להתבסס על כוח האדם הנשי, ומתוך כך הם יתקשו בהשקעת משאבים בהתאמת האמל"ח, הציוד הנלווה, התשתיות והבינוי, התאמת סביבת העבודה, לוחות התזונה, המענה הרפואי וכן אמצעים שונים לצורכי קליטתן בראייה ארוכת טווח. יש לכך השפעה מכרעת על בריאות הלוחמות וכשירותן לביצוע

⁵ למעשה נראה כי כאילו המדינה אומרת לאזרחיה: "אם אתה גבר בעל פרופיל מתאים אתה נדרש להיות מוצב כלוחם כי אלו הם צורכי המערכת, בעוד שאם את אישה - לא בטוח שאת יכולה להיות לוחמת, ואנו איננו מאמינים ביכולותיך בהכרח, כך שתידרשי בטופס התנדבות להאריך את משך השירות ו"להוכיח" לאורך כל מסלולך שאת ראויה להגדרה זו".

משימותיהן, על אתגרי הפיקוד וכבוד האדם ואף השפעה על מוטיבציית הלוחמות מכיוון שאף אחד ואף אחת אינם רוצים להיות במקום שבו הוא ירגיש או תרגיש שהוא או היא נטל, ועל כן מאפיינים אלו עלולים להשליך ישירות על מוטיבציית הנשים לשירות (פנינה שרביט, 2015). מנגד צה"ל משקיע משאבים רבים בעידוד גיוס הלוחמות והשארותן אל מול היעדים הנקבעים כיעדים מבצעיים ולמול הצורך בלוחמים ובלוחמות ביחידות המיועדות, משאבים שפעמים רבות מושקעים לריק, והמילה האחרונה היא בידי הלוחמת המתנדבת. למעשה נוצר מעין מעגל אינסופי המודגם באיור מעגל ההתנדבות.

כל עוד המגמה היא להגדיל את גיוס הנשים למקצועות הליבה בעקבות צורכי המערכת, טוב יהיה אם המערכת תשווה ככל הניתן בין תנאי השירות של הגברים לתנאי הנשים לטובת מקסום מיצוי ההון האנושי תחתיה, כלומר השוואת תנאי השירות בהתאם לתפקיד ולא בהתאם למגדר.

לדוגמה, במערך ההגנה האווירית (הגנ"א) השיבוץ החזוי לאוגוסט 2022, אשר התקבל בחודש אפריל האחרון מיחידת מיט"ב, הוא 103 אחוזים איוש לוחמות אל מול כמות היעד הנדרשת. בתחילת חודש מאי 2022 15 אחוזים מתוכן כבר הגישו בקשת ויתור המתקבלת באופן אוטומטי. כלומר כבר שלושה חודשים לפני מועד הגיוס יעד המצבה להגנ"א עומד על 89 אחוזים איוש למול המכונה. במצב זה נשלחת לחיל רשימה שמית של לוחמות, אשר תעדרו יעדים אחרים ואף מיועדות אליהם, כדי שהמערך ינסה לשכנע אותן לשנות שיבוץ ולהתגייס להגנ"א. מצב זה מטיל קושי בשני אופנים מרכזיים. האחד, בהיעדר כמות איוש מספקת אין מקום לבחינת התאמת הנתונים, וכך יכולות להגיע לוחמות גם מתחת לסף הנדרש כדי להצליח את ההכשרה המורכבת. השני - המערך אינו יכול להתאים מבעוד מועד את התשתית באופן מדויק על מנת שכולם יקבלו מענה שווה, דוגמת כמות חיילים בחדר ומענה מכלולים רטובים מספק - כמות מקלחות ושירותים. שני מרכיבים אלו משפיעים ישירות על המשך השירות עצמו, ובין היתר הם עלולים להשפיע אף על שימור עתודת הפיקוד הרלוונטית.

מדוע ערך השוויון קריטי לצה"ל

הנחת היסוד שעמדה בבסיס הניתוח והאסטרטגיה לצמצום הפערים המגדריים נוגעת הן למטרות צה"ל והן למקומו בחברה. ניתן למצוא ביטוי לכך בדברי הרמטכ"ל דאז רב-אלוף גבי אשכנזי. ב-2009 שבה הציב צה"ל לעצמו מטרה להוביל חתירה לקידום השוויון המגדרי, אמר רב-אלוף אשכנזי: "כצבא העם המהווה גורם מעצב באתוס הלאומי של מדינת ישראל מחויב צה"ל מבחינה ערכית, ציבורית וחברתית להיות נושא הדגל בתחום שילוב הנשים [...] זוהי חובה מוסרית מלבד הצורך הארגוני: הצורך לשמור על צה"ל כארגון חזק, מקצועי ומנצח" (דובר צה"ל, 2009). ביטוי נוסף

ניתן למצוא באיגרת יום האישה הבינלאומי שהופצה למשרתי צה"ל בכל הדרגות במרץ 2011 מפי הרמטכ"ל דאז רא"ל בנימין בני גנץ:

כגוף הנושא באחריות הכבדה של חינוך הנוער הישראלי, מחויבותו ואחריותו של צה"ל, ככל גוף לאומי אחר, לעשות כל שלא ידו כדי לקדם את ערך השוויון העומד בבסיס זהותה של מדינת ישראל היהודית והדמוקרטית וביסוד עוצמתו ככוח המגן שלה. זוהי משימה ללא גבולות גזרה, היא אינה מסתכמת בהתנהלות ביחידות, בבסיסים, במטה ובשטח. עלינו לפעול כך גם בביתנו, להיות מצפן עבור החברה הישראלית כולה ולהובילה לעתיד של יחס שווה לכול.

ניתן להדגיש ארבעה מניעים לחשיבות קידום השוויון המגדרי מהמצוין לעיל.

1. **צורך ערכי-חברתי:** הזכות החוקתית לשוויון, אפוא, היא מאבני היסוד של שיטתנו המשפטית (דוח משרד המשפטים, 2013), וכבר בהכרזת העצמאות, 6 חרטה ישראל על דגלה קיום שוויון זכויות חברתי לכל אזרחיה ללא הבדל מין. השוויון, כמבטא הכרה עמוקה בשלמותו האנושית והמוסרית של כל אדם באשר הוא אדם ללא כל קשר לשיוכו הקבוצתי או לתכונותיו האחרות, היה מאז נוסדה מדינת ישראל לאחד מערכיה המכוננים. הזכות החוקתית לשוויון מעוגנת בחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו, וממנה נובע האיסור להפלות אדם על בסיס השיקולים הפסולים האמורים. הפליה כזו היא חמורה, משפילה ופוגענית במיוחד. היא מייצרת באדם המופלה תחושת נחיתות וניכור ומשמרת תחושות של עוינות ובוז בין הקבוצות השונות. כך היא מנציחה את הסטריאוטיפים השליליים ומחוללת את "מעגל ההפליה" המונע מחברי הקבוצה המופלה השתתפות שווה בחיים האזרחיים. למעשה עצם ההבחנה המגדרית הקיימת היום במסגרות השירות, כפי שציינתי, יש בה הפליה העלולה לייצר בקרב המשרתות תחושת נחיתות וניכור ויתרה מכך – תחושת עליונות של הגברים מעל הנשים.

היבט נוסף הוא נקודת הפתיחה בחברה הישראלית בתום השירות הצבאי. מעמד יוצאי הצבא והמופְלִיּוֹת החברתית המתאפשרת בחברה הישראלית בעקבות השירות בזירה הביטחונית והפוליטית הבכירה מאפשרים נקודת פתיחה טובה יותר בעבור מי שנכלל במסלולי הליבה. מתן האפשרות לנשים, בדומה לגברים, להשתלב ביחידות אלו היא הכרח חברתי. לא כל שכן, נושא זה עשוי להשפיע גם באופן אישי על התפתחות הנשים ועל התפיסה העצמית שלהן בתקופה משמעותית של עיצוב זהותן – כשמשרתים לאישה שהיא אינה

⁶ "מדינת ישראל תהא פתוחה לעליה יהודית ולקיבוץ גלויות; תשקוד על פיתוח הארץ לטובת כל תושביה; תהא מושתת על יסודות החירות, הצדק והשלום לאור חזונו של נביאי ישראל; תקיים שוויון זכויות חברתי ומדיני גמור לכל אזרחיה בלי הבדל דת, גזע ומין; תבטיח חופש דת, מצפון, לשון, חינוך ותרבות; תשמור על המקומות הקדושים של כל הדתות; ותהיה נאמנה לעקרונותיה של מגילת האומות המאוחדות. מדינת ישראל תהא מוכנה לשתף פעולה עם המוסדות והנציגים של האומות המאוחדות בהגשמת החלטת העצרת מיום 29 בנובמבר 1947 ותפעל להקמת האחדות הכלכלית של ארץ-ישראל בשלמותה" (מתוך מגילת העצמאות 14.5.1948).

חשובה ואינה משמעותית בתחום מקצועי במהלך שירותה הצבאי, היחס הזה יכול להשפיע גם על המשך חייה (פנינה שרביט, 2015, עמ' 68).

2. **צורך כמותי:** יש צורך בצה"ל בידיים עובדות - חיזוק רגל ההגנה לצד שימור רגל ההתקפה ותוך התפתחות והעצמה במקצועות וצרכים חדשים, כגון סב"ר. נכון ל-2019 נשים הן 50.4 אחוזים מכלל האוכלוסייה בארץ, ויחס זה נשמר לאורך דורות בארץ ובעולם (נתוני הלמ"ס). אין לנו את הפריבילגיה המצויה בחוסר במימון כמותי של הנשים המתגייסות לצה"ל אל מול אתגרי השעה, במיקוד הצורך בתפקידי לחימה הפתוחים לנשים. היטיב לנסח זאת ב-2017 הרמטכ"ל דאז רא"ל גדי איזנקוט במסגרת פגישה שקיים עם ארגוני נשים בנוגע לשירות המשותף בצה"ל: "ירידה בשירות נשים תפגע בצה"ל ובתפקוד של צה"ל" (לילך שובל, 2017).

3. **צורך איכותי:** מעצם נקודת ההתחלה למימון האנושי שמתחיל בפחות מ-50 אחוזים מהאוכלוסייה, צה"ל בהגדרה בוחר את כוח האדם שלו מתוך חצי מהפוטנציאל האנושי הכולל בחברה הישראלית. בהתאם להתפלגות "פעמון גאוס" ככל שנגדיל את כמות המועמדים לגיוס לתפקידים השונים, כך תגדל כמות המועמדים בעלי נתוני איכות גבוהים, הליבה, ונוכל לתעדף ולבחור את המתאימים והמתאימות ביותר לתפקיד ולא "להסתפק" בפחות. חשוב לציין כי שיעור המתגייסות לצה"ל עומד בכללותו על כ-40 אחוזים בלבד מסך הנשים (ברדה, 2007) לצד מגמות כלליות בעשורים האחרונים של עלייה בגידול אלה שאינם משרתים.

4. **צורך מקצועי:** מחקרים על הטרוגניות בתהליכי קבלת החלטות מראים כי ארגון מגוון מגיע לתוצרים משופרים ביחס לארגון חדגוני. מתוך כך החלטה 1325 של מועצת הביטחון של האו"ם היא החלטה היסטורית שהתקבלה בשנת 2000, והיא קוראת לראשונה לייצוג שוויוני של נשים במוקדי קבלת החלטות, למעורבותן בתהליכי פתרון סכסוכים ועוד (אהרונר, שרי, 2014). אחת הדוגמאות לתרומת נשים לקידום תהליך שלום ניתן למצוא בפעילות של קואליציית הנשים של צפון אירלנד (NIWC - Northern Ireland women's coalition), קבוצה של נשים מקהילות וממפלגות פוליטיות שונות, אשר התאחדו למען העברת מסר מאוחד של התנגדות לשימוש באלימות בכל צד, ולימים נציגות נבחרות מהקואליציה היו שותפות לניסוח "הסכם יום שישי הטוב" משנת 1998 שהסדיר את סיום הסכסוך בצפון אירלנד.

⁷ בשנת 2000, נוסף על החלטה 1325, התקבלו החלטות נוספות, כגון 1820, 1888, 1960 ו-2106, ויש להן השלכות כלליות יותר הנוגעות לצורך לכלול נשים בתהליכי מניעת סכסוכים, ביישובם ובשיקום לאחר סכסוך, כמו להכרה בקשר שבין התמשכות של סכסוכים צבאיים לבין אי-שוויון מגדרי בחברה. מבחינה משפטית החלטות אלה מסמלות שינוי באופן שבו נתפסות נשים בדין הבין-לאומי: עד שנות התשעים של המאה העשרים נשים נתפסו כאימהות לילדים וכקורבנות הראויות להגנה בלבד. התביעה לייצוג הולם של נשים במשפט הבין-לאומי ובתהליכי יישוב סכסוכים מציגה אותן כסוכנות פעילות היכולות להרים תרומה משמעותית לתהליכי עיצוב מדיניות גלובלית.

בתפיסה של פמיניזם תרבותי שמייחס לנשים סוג שונה וייחודי של אתיקה ופוליטיקה, ניתן לראות גם הבדל בצורות החשיבה ובסוג הפרשנות הניתנת למצבים נתונים - הבדל המביא את תרומתן לשיח בהבאת רעיונות חדשים בתהליכי ההגעה לפתרון או ליעד הנדרש. החשיבות לכך בצה"ל היא כפולה ומכופלת - כצבא ההגנה לישראל על הארגון מוטלת האחריות והחובה המוסרית והערכית לנתח את מירב הדרכים להשגת היעדים ולשקול בכובד ראש את ההשלכות לפעולותיו על כלל אזרחי המדינה. **מתוך כך נובע כי ישנו ערך מבצעי ראשון במעלה בשילוב מלא והטרוגני של אוכלוסיות מגוונות ככל שניתן, לשם קבלת החלטות מושכלות ואפקטיביות יותר בדרך להשגת היעדים ולמען ביטחונה של המדינה ונצחונה של צה"ל.**

פיתוח הקצונה הבכירה

במאמר של אל"ם ג' שמפורסם בגיליון זה (אל"ם ג', 2021) ושעוסק במחסור בייצוג נשי בפיקוד הבכיר של צה"ל, מונה המחבר באופן מפורט כיצד ביחידתו, שבה יש רוב נשי מוחלט בשער הכניסה (64 אחוזים), בשדרת הפיקוד צולל הייצוג הנשי ל-25 אחוזים בלבד. בחינה היסטורית בכל העולם תגלה שהארגון הצבאי הוא ארגון גברי במהותו. מבחינה זו לא מפתיע שישנו קושי ממשי לבצע תפקידים בכירים בצה"ל לצד הנשיאה במירב הנטל לאחריות למשפחה, וכיום רוב הנשים עדיין נושאות בעיקר נטל זה. עם זאת ישנה כיום מגמה גוברת שבה שני בני הזוג מוכנים ורוצים למלא תפקיד משמעותי יותר בבית, אך בדומה לכל התפתחות ושינוי חברתי, הצבא נדרש כארגון להתחבר לתהליכים ולעשות את ההתאמות שיאפשרו לו לשמר בין שורותיו כוח אדם איכותי לאורך זמן. בחינה מדוקדקת של התרבות הארגונית למול שינויים נוספים שהתרחשו בעולם, דוגמת עליית קרן העבודה מרחוק, התפתחות האמצעים הטכנולוגיים, התעצמות הצבא והשתנות האתגרים ודרכי הלחימה, כמו בחינת המשתנים המשפיעים במיוחד על מסלול השירות וקידום הנשים, יוכלו לאפשר ארגון מחדש, ככל שהדבר אפשרי, של השילוב בין חיי המשפחה לשירות בצה"ל. השילוב ישרת באופן מהותי את שני המגדרים בדורנו ללא הבחנה, וזו שיטת הפעולה הרצויה - לא להגדיר הקלות על נשים, כי אם להגדיר מדיניות גורפת המביאה את הארגון לאפקטיביות מקסימלית ומצוינות ההון האנושי. כך נבטיח שוויון מהותי, נצמצם את הפער בין המגדרים ונתרום לניצחונה של צה"ל.

מקרה בוחן - מערך ההגנה האווירית

יש כאן עניין שאני חוזר עליו בתוך הצבא. אני לא חברת כוח אדם ולא חברה לשוויון חברתי. לי יש צורך מבצעי, וביום פקודה המערכים של צה"ל צריכים להיות כשירים גם פיזיולוגית. אני מצטער שאני מאכזב. יש מקומות שאני צריך נשים וזה לא יחידות קרבות. אני לא מתנהל על פי אג'נדה, אלא מה יביא ניצחון לישראל ולצה"ל.

(אלוף מוטי אלמוז, לעיתון "שבע" בעת ששימש ראש אכ"א, 2017-2021)

מערך ההגנה האווירית הוא מערך אסטרטגי הכפוף לחיל-האוויר והאחראי על הגנת המרחב האווירי של המדינה לצד כלי הטיס של החיל. מערך הנ"מ, שהחל את דרכו בחיל התותחנים, התפתח, התעצם והתעצב לכדי מערך ההגנה האווירית המורכב ממערכות נשק טכנולוגיות מתקדמות המשלבות בין יכולת ניידות גבוהה, פריסה ולחימה קרקעית בסביבת לחימה לבין ניהול מערכות טכנולוגיות מורכבות הדורשות יכולות קוגניטיביות גבוהות. למרות ההתעצמות והתפתחות בצרכים הקוגניטיביים הנדרשים לתפעול המערך, תנאי הקבלה למערך ותהליכי המיון לא השתנו במהלך השנים.

תהליך המיון והאיתור

מערך ההגנ"א או בשמו דאז מערך הנ"מ החל לקלוט לוחמות לשורותיו באוגוסט 1998 כחלק ממהפכת בג"ץ אליס מילר, למעט ניסוי שבוצע בסוף שנות ה-80, ושלא צלח. מתוך כך מערך ההגנה האווירית משמש מצפן ודוגמה למערך שיכול לאפשר שוויון מגדרי מלא משך שנים רבות. ההכשרה הבסיסית היא הכשרת רובאי 03, אין צורך בסחיבת ציוד כבד או במאמץ פיזיולוגי חריג, לוחם או לוחמת הגנ"א נדרשים ביכולת קוגניטיבית ולמידה גבוהה לצד חוסן מנטלי, תפקוד בתנאי לחץ, נכונות לשירות בסביבה מבצעית לוחמת, יכולת התמודדות עם שינויים תכופים, זמינות וגמישות בביצוע המשימה המבצעית. יכולות שגם נשים וגם גברים יכולים לקיים במידה שווה. מתוך כך אמירות בנוסח אמירת ראש אכ"א הקודם אינן מחויבות המציאות - ישנם מקצועות לחימה בצה"ל הפתוחים היום בפני נשים והיכולים לאפשר שוויון מלא ללא פגיעה מבצעית. למרות זאת, ובהתאם לתהליכי המיון והגיוס שפירטתי לעיל, קיימים הבדלים בתנאי הקבלה למערך, והם משפיעים על השילוב האפקטיבי של האוכלוסיות. הלוחמים מחויבים בפרופיל 72 ומעלה בהתאם לסעיפי ליקוי מסוימים, ללא הגבלת קב"א, ללא הגבלת BMI (בשונה מהקיים בכלל מקצועות הלחימה), בעוד שללוחמות מספיק פרופיל 72 ומעלה ללא התייחסות לסעיפי ליקוי כלל, וטופס התנדבות (וכמובן שאר תהליכי המיון ללוחמות בהתאם להגדרות צה"ל).

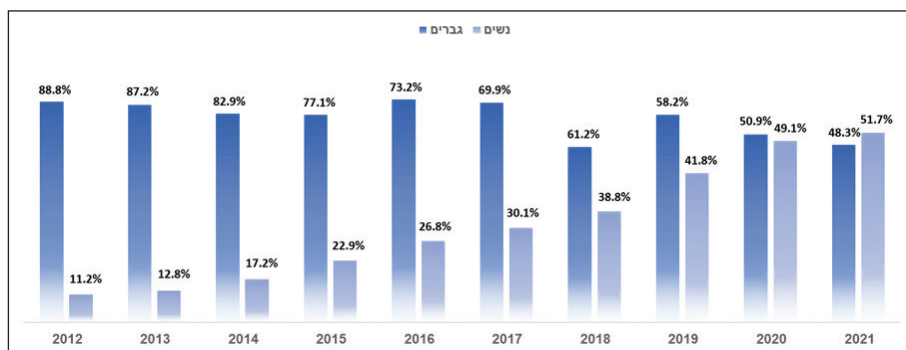


המחברת במהלך מלחמת לבנון השנייה כסגנית מפקד סוללת נ"מ בגבול הצפון

על מנת לבצע את המשימה המבצעית באופן ראוי עקב העיסוק המורחב במערכות אסטרטגיות טכנולוגיות ועם ממשק לגורמים רבים בצה"ל (פיקוד העורף, יב"אות, אמצעים טסים, חיל הים, מל"ל ועוד), נדרשות יכולות קוגניטיביות אחרות ומורכבות מאלה שנדרשו בימי מערך הנ"מ. מתוך כך סוגיית הקב"א היא משמעותית במערך ההגנ"א ונכונה לגברים ונשים כאחד, והיה נכון להגדיר תנאי סף בנושא.

תמהיל הגיוס

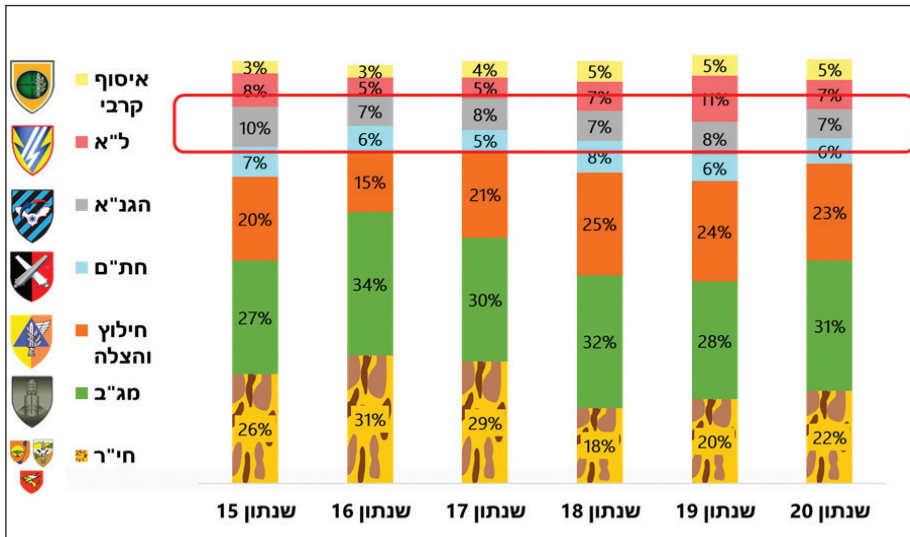
כאשר התגייסתי כלוחמת למערך הנ"מ ב-2002, אחוזי הלוחמות אל מול הלוחמים עמד על כ-6 אחוזים, והלוחמות לא נספרו למניין המצבה הכוללת - הן נספרו נוסף על דוח המוצבים הנדרש. ב-2012, עשור מאוחר יותר, אחוזי הלוחמות כבר עמד על 12 אחוזים, וב-2017 אחוזי הלוחמות עמד כבר על כ-40 אחוזים לערך ביחס ללוחמים, והוא אף נכלל בסך הלוחמים במערך. כיום בהתאם למדיניות אכ"א תמהיל הגיוס להגנה האווירית עומד על גיוס 55 אחוזים לוחמות אל מול 45 אחוזים לוחמים בלבד. בימים אלו נבחנת באכ"א ההחלטה האם להגדיל את התמהיל ל-60 אחוזים לוחמות ואף יותר, בדומה למערכי לחימה מעורבים אחרים, דוגמת מערך הגנת הגבולות. תמהיל הגיוס של הלוחמים והלוחמות נשמר ברובו במהלך השירות לאורך כל השירות הסדיר כפי שהצגתי לעיל.



תמהיל הגיוס של לוחמי מערך ההגנ"א בעשור האחרון. עלייה ב700 אחוזים גיוס נשים למקצוע לוחם ההגנ"א

המוטיבציה להגעה ללוחמה במערך ההגנ"א בקרב מתמיינות ללוחמה היא נמוכה יחסית למקצועות הלוחמה הפתוחים בפני נשים.⁸ על מנת לעמוד במכסת היעד שהגדיר אכ"א לתמהיל גיוס 55 אחוזים לוחמות, על מיט"ב לשבץ מלש"ביות בעלות מוטיבציה נמוכה יותר. מצב זה מטיל קושי בשני אופנים מרכזיים. האחד, בהיעדר כמות איש מספקת אין מקום לבחינת התאמת הנתונים, וכך יכולות להגיע לוחמות גם מתחת לסף הנדרש כדי להצליח את ההכשרה המורכבת. השני - המערך אינו יכול להתאים מבעוד מועד את התשתית הנדרשת על מנת שכולם יקבלו מענה שווה, דוגמת כמות חיילים בחדר או מענה מכלולים רטובים מספק - כמות מקלחות ושירותים. בהיבטי שדרת הפיקוד של המערך התוצאה היא שניתן לגבש אותה בעיקר מלוחמים. בחזרה לפעמון גאוס - מכיוון שתמהיל הגיוס הוא לטובת הלוחמות ועתיד עוד לעלות, המיצוי לעתודה הפיקודית ייעשה בהמשך גם הוא מאיכויות נמוכות יותר ומאפשרויות פחותות עוד

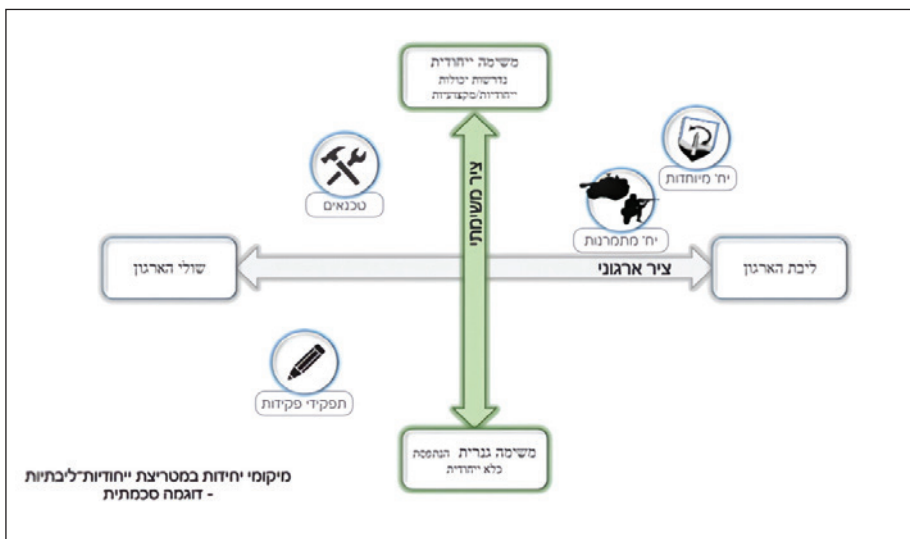
⁸ מתוך השוואה רב-שנתית של שאלון העדפות שעורך מיטב לכלל המלש"בים לפני גיוסם.



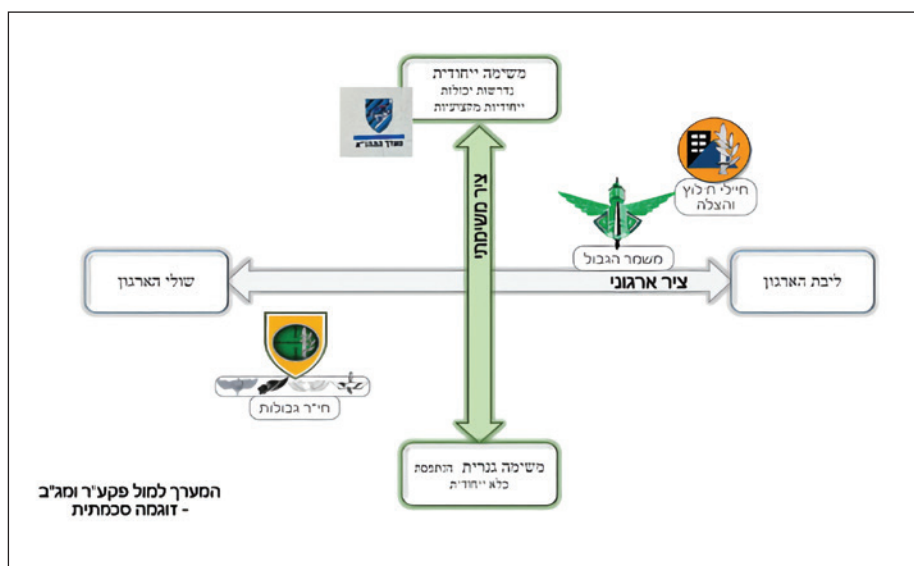
תמונת מצב מיט"ב למוטיבציה בחתך יעדים למתמיינות לתפקידי לחימה

יותר. לזאת מצטרף אתגר שימור הלוחמות להמשך שירות ארוך טווח התורם באופן ישיר לפערי איכויות העתודה הפיקודית.

בשונה ממקצועות לחימה אחרים בצה"ל המשלבים לוחמים ולוחמות, דוגמת מערך הגנת הגבולות שבו אתגרי רתימת הלוחמות לחתימה ארוכה הם דומים, ניתן לפתח את שדרת הפיקוד משאר מקצועות החי"ר בצה"ל ולייצר מעבריות לוחמות כחוזקה בציר הפיתוח, בדומה לגברים (הנ"ל לא חף מחסרונות), וזה יכול במידת מה למזער פגיעה באיכויות הפיקוד. במערך ההגנ"א, לעומת זאת, מסלול הפיתוח



המקצועי ייחודי - הכשירות להפעלת מערכת הנשק נרכשת לצד מקצוע הלוחמה מהיום הראשון ומחייבת מיומנות גבוהה. בניית מיקום יחידות על הציר המשימתי-מקצועי אל מול הציר הארגוני (אבשטיין ואבידר, 2019, עמ' 159) מציירים אבשטיין ואבידר מטריצה הממחישה את האתגר במערך חי"ר הגבולות: ציר ה-Y מתאר את המידה שבה המשימה ייחודית ומקצועית, ואילו ציר ה-X מתייחס למידה שבה התפקיד מצוי בליבת הארגון.

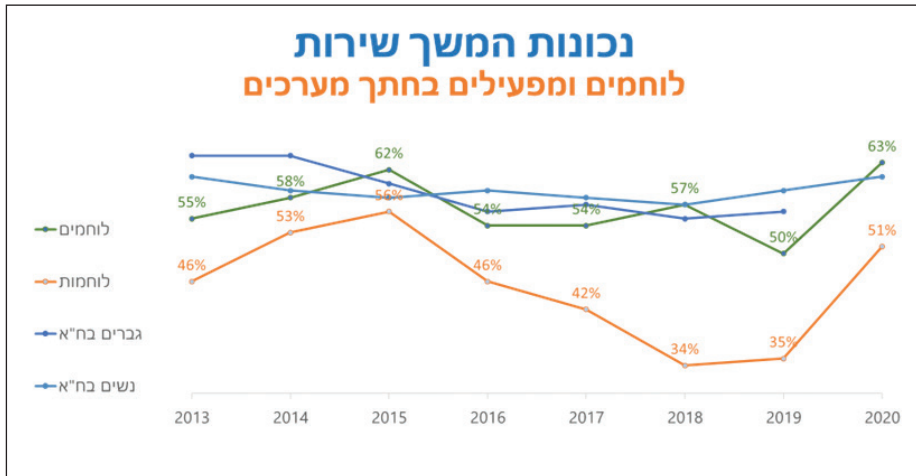


על בסיס המטריצה של אבשטיין ואבידר ניתן למקם את מערך ההגנ"א קרוב בציר ה-Y לליבת הייחוד במשימתו, במיוחד לאור המעמד ההולך ועולה של הלחימה בממד האווירי בעשורים האחרונים ביחס לממד היבשה, ובציר ה-X ימוקם בהטיה לשולי הארגון (יש שיאמרו שנכון למקמו אף יותר שמאלה בקירוב לשולי הארגון) מתוך השוואה לתפיסת מערך ההגנ"א בקרב היחידות הלוחמות בצה"ל. ניתוח מסוג זה משקף נתון המטיל קושי רב בהבאת לוחמות למערך שנתפס לוחמני פחות והנמצא פחות בליבה אל מול יתר מקצועות הלחימה הפתוחים בפני נשים, כמו בפני השארית בצבא לטווח ארוך. חשוב להבין כי מתוך הבנת המשימה הייחודית ללא טיפול הולם כבר אתמול - במרוצת הזמן נהיה עדים לפער במתן מענה מתאים.

תמהיל המשך השירות ואתגר שימור הלוחמות

בדומה לחילות אחרים, גם בהגנ"א המהפך מתחיל לקרות בשלב הקצונה, עת מתחילה להיווצר מגמה הפוכה לטובת הגברים. במעבר מחתימה שנייה לשלישית וחתימה ארוכת טווח תיוותרנה הלוחמות כבר הרחק מאחור. כבר בסקר הארגוני

בחיל-האוויר ניתן לזהות הבדלים משמעותיים בהבעת הנכונות להמשיך שירות באופן עקבי בין הקצינות הלוחמות לקצינים הלוחמים לאורך השירות ובפער המתמשך בין 2015 לשנת 2019.



תמונת מצב מוטיבציה ונכונות להמשיך שירות בהשוואה בין קצינים לוחמים לקצינות במערך ההגנ"א ולשאר חיל האוויר מתוך סקר קצינים ארגוני שנתי של החיל

לאור האמור לעיל מפקד מערך ההגנה האווירית הבין שלהיעדר מענה ייעודי לשימור ההון האנושי האיכותי במערך (ללא הבחנה מגדרית) תהיה השפעה גם על האפקטיביות המבצעית. המערך משקיע משאבים רבים בתוכנית פעולה על מנת לשמר את ההון האנושי הטוב ביותר לטווח ארוך. בשנת 2020 יצאה לדרך התוכנית "מכוונים/מכוונות גבוה", והיא שמה לה למטרה לקדם שוויון מגדרי במערך תוך מיצוי מיטבי של ההון האנושי. התוכנית הורכבה מחמישה צירי פעולה עיקריים. הציר הראשון הוא שימור עתודת מפקדות "מכוונות גבוה" שמיקודה בקצינות לוחמות בליבת הפיקוד כשנה לפני סיום החתימה הראשונה שלהן. הקצינות הצטרפו לתוכנית שנתית להעצמה, להתבוננות אישית, למנטורינג ולערכים. השנה כבר הושק המחזור השני. בציר נוסף, שני, הוקם צוות הטרוגני "רשת השפעה פנים ארגונית", אשר הורכב מקציני ליבה, לוחמים ולוחמות בדרג סרן-רס"ן, ותומכי לחימה בליבה - מנהלה וטכני. מטרת הצוות לשמש רשת השפעה, להקנות חשיבה שוויונית למפקדים ולמפקדות בדרג הביניים, להכשירם לזיהוי פרקטיקות ומנגנונים ארגוניים מדירים, בד בבד עם קביעת דרכי פעולה לטיפול בהם, וכל זאת תוך בניית הקבוצה כקהילה ארגונית והנעתה לפעולה. הצוות נפגש לאורך השנה וגייש המלצות מעשיות לקידום התרבות לשוויון מגדרי במערך בשלושה היבטים: אורח חיים מאפשר, יעילות ואפקטיביות ארגונית, ומהלכים מערכתיים התומכים פער מגדרי. הוא עשה זאת מתוך מטרה לאפשר שילוב מיטבי בכלל המסלול הצבאי,

והשאלה המנחה היא: "כיצד ניתן לבצע את תפקידי הליבה לצד ההורים שאנו רוצים להיות". לצד אלו קודמו עוד שלושה צירי פעולה: פגש פורום המפקדים הבכיר במערך להקניית כלים לחשיבה שוויונית, כתיבת מערכי שיעור לחשיבה שוויונית בדרג הפיקוד הזוטר וקידום סדנאות ניהול "שירות - חיים אישיים" (Work-Life Balance).

תובנות

טענתי המרכזית במאמר הייתה כי האופן שבו צה"ל משלב נשים כלוחמות במערכים השונים בכלל ובמערך ההגנ"א בפרט, פוגע בו מבצעית בהשגת מטרותיו. למעשה שילוב הלוחמות בצה"ל במתכונתו הנוכחית הוא כמושג: **"ללכת בלי ולהרגיש עם"**. צה"ל הכפיל את מספר הלוחמות בשנים האחרונות, אך **היעדר יכולת מימוש המלצות ועדת שגב באופן מלא, נוסף על הנורמות המגדריות אשר עדיין קיימות בחברה, גורמות לכך שלצה"ל יש יכולת נמוכה מאוד לפתח עתודה פיקודית איכותית, וההון האנושי ממוצה מקבוצת איכות קטנה ומצומצמת יותר**. אין עוררין כי מצב זה גורם לפגיעה מבצעית ומקצועית ביכולות צה"ל. היאחזות במרכיב ההתנדבות בתנאי הגיוס של הלוחמות לצד חלוקת יעדי הגיוס בתמהיל שלעיתים נוטה לטובת הלוחמות כצורך מבצעי, **מייצרת מצב שבו הלוחמות הן אלו שממיינות את צה"ל במקום שהוא ימיון אותן**. בשל כך האתגר לפיתוח עתודת פיקוד "מצוינת" ולא "טובה למדי" הוא עצום, ומיצוי משאבי בניין הכוח באופן יעיל בראייה ארוכת טווח נפגע.

לאור האמור המסקנה המתבקשת היא לאמץ מייד את מסקנות ועדת שגב. אך מאחר שמיום שבו פרסמה ועדת שגב את מסקנותיה, עברו 15 שנים, וניכר שאין כוונה או בשלות בצה"ל לאמץ וליישם מסקנות אלו באופן מעשי ומלא, על צה"ל לנקוט מהלכים אחרים אשר יבטיחו את כושרו המבצעי ועמידה במשימה. **המשך הגדלת תמהיל הלוחמות במקצועות השונים לא יביא לכך - הוא יגרום לתוצאה הפוכה**.

המצב הקיים מפר את נקודות האיזון, והישארות במצב הקיים רק גורמת נזק. על צה"ל לבחון את אופי המיון, את תמהילי הגיוס והשירות ואת החסמים המונעים השארת מפקדות במערכים הלוחמים ההטרוגניים. בראייה ארוכת טווח ובטווח הזמן המידי נדרש לשוב לתמהיל גיוס התואם את הנורמות הקיימות בחברה (לכל היותר 50-50 ואף בעדיפות 40-60 לטובת הגברים) על מנת להבטיח שדרת פיקוד מצוינת.

רשימת מקורות

- אבשטיין, אמיר ואבידר מידד (2019). "צבא ההגנה, בין זהות לאתוס". **בין הקטבים** 22-23, **נשים, שלום וביטחון: החלטה 1325 של מועצת הביטחון בהקשר הישראלי**, מכון ון ליר בירושלים.
- אל"מ ג', (2021) "על העיוורון" – מחסור בכישרונות מנהיגותיים ונשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל", **בין הקטבים** 36.
- בג"ץ 94/4541 מילר נ' שר הביטחון פ"ד מט (4) 94 (1995).
- בג"ץ 94/453 שדולת הנשים בישראל נ' ממשלת ישראל, פ"ד מח (5) 501, 515 (1994).
- בג"ץ 02/6427 התנועה לאיכות השלטון בישראל נ' הכנסת, פ"ד סא (1) 619, פסקה 38 בפסק דינו של הנשיא ברק. (פורסם בנבו 11.5.2006).
- בג"ץ 5755 /08 ארן נ' ממשלת ישראל (פורסם בנבו 20.4.2009).
- ברדה, משה (24 בספטמבר 2007). "נתונים על הגיוס לצה"ל לאורך שנים", **מרכז המחקר והמידע של הכנסת**.
- דובר צה"ל (יולי 2009). **סקירה מיוחדת: שירות נשים בצה"ל**.
- דו"ח משרד המשפטים לבחינת תופעת הזרת הנשים במרחב הציבורי (2013).
- הראל-שלו, אילת ודפנה-תקוע שיר (2021). **על ביטחון וחוסר ביטחון: הקרב הכפול של נשים לוחמות**. הוצאת פרדס.
- הלמ"ס, חלוקת אוכלוסייה לפי קבוצת אוכלוסייה, דת, מין וגיל, באתר הלמ"ס https://www.cbs.gov.il/he/publications/doclib/2020/2_Mshnatonpopulation/st02_03.pdf
- חוק שיווי זכויות האישה, סעיף 1ג(ב), התשי"א-1951.
- כליפי אמיר, גילה (אפריל 2011), "הטמעת הראייה המגדרית – אסטרטגיה חדשה בצה"ל לקידום שוויון הזדמנויות", **מערכות** 436, עמ' 28-35.
- כרמית יפת, קארין ואלמוג, שולמית (2016). "הדתה, הדרה וצבא: אפס ביחסי מגדרי", **עיוני משפט** לט, עמ' 257.
- לרר, זאב ולוי, יגיל (2020). "המדיניות המגדרית של צה"ל – תצהיר לבית המשפט העליון בעניין בג"ץ הסיירות".
- לנקרי, טליה (אפריל 2014). "מסתערות קדימה: על שילוב נשים בדרג המסתער", **מערכות** 454, עמ' 39-43.
- רימלט, נויה (2003). "הפרדה בין גברים לנשים כהפליה בין המינים". **עלי משפט: כתב העת של המכללה למשפטים**. רמת גן 13(1), עמ' עמ' 99-140.
- שפיגל, אודי (26 ביוני 2001). "מוטיבציה של בני נוער לשירות בצה"ל", **מרכז המחקר והמידע של הכנסת**.
- שפרן גיטלמן, עידית (16 באפריל 2018). "שירות נשים בצה"ל: בין צבא העם לשוויון מגדרי", **פרלמנט גיליון** 81.
- שפרן גיטלמן, עדית ופרג'ון, בן (16 בדצמבר 2020). "שירות נשים בצבא – מבט השוואתי", המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- שרביט, פנינה (2015). "מהו המודל הראוי לשירות נשים בצה"ל?", בתוך: מאיר אלרן וגבי שפר (עורכים): **השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות (מזכר 148)**, המכון למחקרי ביטחון לאומי.

- תירוש, יופי וטהון-אשכנזי, ענת (2013). "ייצוג הולם של נשים בגופים לעיצוב מדיניות לאומית: בעקבות תיקון 4 לחוק שיווי זכויות האשה והחלטה 1325 של מועצת הביטחון", **משפט וממשל** טו, עמ' 171-231.

שער שני

ההיבט הארגוני

פורצות הדרך: לוחמות במשמר הגבול - עבר והווה אל עֵבֶר העתיד

סנ"ץ ד"ר טל משגב, ד"ר סיגלית שחר ופקד שי גלבוני¹

מאז התפרסם ב־1995 בג"ץ אליס מילר, עוסק צה"ל במידה כזו או אחרת בדילמות של שילוב נשים בתפקידי לוחמה. אלא שבמג"ב הפיילוט שנולד כבר אז, הפך מזמן לחלק בלתי נפרד מה־DNA של החיל. 27 שנים של למידה, התנסות, חיכוך והטמעה מוצגים במאמר שלפניכם באופן שיספק לקורא כלים רבים וסימני שאלה רבים לא פחות על הפוטנציאל של מהלכים מסוג זה. בלי לעצום עין מול הקשיים והפערים כותבי המאמר, אנשי מרכז המידע וההנצחה של מג"ב, עושים שימוש מרתק במסמכים ראשוניים מתהליכי הגיבוש והעיבוד ומהפקות הלקחים מאז המחזור הראשון להכשרתן ועד לימינו, עת 40 אחוזים מסד"כ החובה הן לוחמות, 23 אחוזים מהסד"כ המבצעי החילי הן לוחמות וקצינות, ורבות מאלו שהחלו דרכן במחזורים הראשונים ב־1996 משמשות עד היום בעמדות פיקוד ומפתח במג"ב ובמשטרת ישראל.

מבוא

תסמנו את המטרה, ותתחילו לצעוד לכיוונה וגם אם יש קשיים או מכשולים בדרך, זה גם מה שעושה את הדרך מעניינת יותר. (לוחמת מג"ב הדס מלכא ז"ל)

בשנת 2021 ציין משמר הגבול חצי יובל לגיוס המחזור הראשון של לוחמות החיל. לאורך השנים גדל מערך הלוחמות בחיל, וכיום 40 אחוזים מסד"כ החובה הן לוחמות, 23 אחוזים מהסד"כ המבצעי החילי הן לוחמות וקצינות. לוחמות משמר הגבול הן כיום סמל ומודל לחיקוי למועמדות רבות לשירות ביטחון, והן רואות בחיל מקום שבו תוכלנה לצמוח, לתרום ולהגשים את עצמן בתפקידי לחימה ושיטור

¹ סנ"ץ ד"ר טל משגב הוא מפקד יחידת ההיסטוריה והמחקר ומוזיאון משמר הגבול. רפ"ק (בגימ') ד"ר סיגלית שחר היא פסיכולוגית ארגונית, חוקרת ומרצה באקדמיה. פקד ישעיהו גלבוני הוא סגן מפקד יחידת ההיסטוריה והמחקר משמר הגבול.

משמעותיים בשירות חובה ואף לאחר מכן. הלוחמות והמפקדות משולבות כיום במערכים וביחידות החיל בשלל התפקידים השונים בכל רחבי הארץ. משמר הגבול היה החיל הראשון בישראל לשלב נשים בתפקידי לחימה כחלק מהמערך המבצעי בתהליך שהחל בשלהי שנת 1995 ויושם בראשית שנת 1996. השנים הממושכות שבהן משרתות לוחמות במג"ב מאפשרות תצפית רחבה ותהליכית על השתלבותן בשירות קרבי ועל תרומתן לעשייה ולפעילות הענפה של משמר הגבול. זהו תהליך של שינוי ארגוני, אשר מורכבותו מיוצגת בעובדה שעדיין, לאחר שנים רבות מתחילתו, נדרשת התייחסות ייחודית לשילוב הלוחמות בתפקידים מבצעיים. בשורות הבאות נציג את אבני הדרך המרכזיות בהשתלבות נשים בתפקידי לחימה ובתפקידים נוספים בשורות החיל ונסקור תפיסות של לוחמות ביחס למימוש אבני דרך אלו במציאות חייהן היומיומית בהווה אל מול השתקפותן בעבר.

לוחמות במג"ב - השנים הראשונות 1995-2000

בשלהי שנת 1995 עלה העיסוק הציבורי בהליך שילוב נשים בתפקידי לחימה בצה"ל. במרכזו עמדה אליס מילר, חיילת ששירתה בצבא במסגרת לימודי עתודה, ושעתרה לבית המשפט העליון, בשבתו כבית הדין הגבוה לצדק, נגד הצבא על רקע סירובו לאפשר לה לגשת למיונים לקורס טיס. בית המשפט העליון קיבל את עמדתה והורה לצבא לזמנה למבדקים לקורס הטיס ולקבלה אם תמצא מתאימה. החלטה זו הובילה לפתיחת קורס הטיס לנשים, ובהמשך סלל את הדרך לשילובן של נשים בתפקידי לחימה נוספים.

חודשים ספורים לפני פרוץ הסערה הציבורית בדבר שילוב מילר בקורס הטיס, מונה ניצב (בג"מ) ישראל סדן למפקד השמיני של משמר הגבול. אחת מהחלטותיו הראשונות הייתה בדיקת האפשרות לגיוס נשים שתימצאנה מתאימות, ושילובן לשרת כלוחמות מן המניין במשמר הגבול. סדן הציג את הדברים לרנ"ץ אסף חפץ, המפקד דאז, ולשר לביטחון הפנים משה שחל וקיבל את ברכתם למהלך. לאחר מכן פנה סדן לצבא וקיבל את אישורו לבצע את הפיילוט. עם קבלת האישור מצה"ל, החלו במשמר הגבול ביישום התהליך (מו"ה מג"ב, אפריל 2010).

"קופצים למים" - פתיחת קורס הלוחמות הראשון במג"ב

עם קבלת האישור העקרוני מהצבא נפתחו הליכי האיתור לקצינה מצה"ל, בעלת ניסיון מתאים בהדרכה, לתפקיד מפקדת קורס הלוחמות הראשון במג"ב. בגמר התהליך, שארך מספר שבועות, מונתה לתפקיד סגן הדס שפירא שהושאלה למשמר הגבול לצורך כך.² קורס הלוחמות הראשון נועד להיות ניסוי ראשוני (פיילוט) להכשרת הלוחמות. מפקדת הקורס, בשיתוף עם הענפים המקצועיים בבית הספר

² הדס שפירא מדמוני, מפקדת הקורסים הראשונים שהמשיכה וליוותה את ההליך בשנותיו הראשונות, משמשת כיום בתפקיד בכיר כראש חטיבת הדוברות של משטרת ישראל בדרגת תתיניצב.

החילי של מג"ב, תכננה את הקורס במטרה לקיים את מלוא תוכני ההכשרה הנדרשים להסמכה ברמת רובאי 05, בדיוק כמו הקורס לגברים. כדי להכשיר באופן מיטבי ולבחון את ההליך לעומק ועל מנת לאפשר תנאים אופטימליים לביצוע ההכשרה מבחינת ציוד, אימונים ומגורים הוחלט לקיים את הקורס הראשון לאחר סיום מחזור הטירונות הרגיל לגברים. החלטה זו נועדה למקד בהכשרה את כלל גורמי המקצוע – דרג הפיקוד, יועצים ארגוניים, גורמי רפואה, קב"ן, כשירות מבצעית, רווחה ועוד. לעוסקים במלאכה היה ברור כי הגיוס מצריך תשומת לב מיוחדת כיוון שתחום זה טרם נוסה. התהליך המורכב חייב לקיים הליכי בקרה והפקת לקחים בזמן אמת על מנת שההכשרה תעבור בהצלחה ועל מנת שהידע שהצטבר, הניסיון והפקת הלקחים יאפשרו לכתוב תיק יסוד מסודר לקורסים שיבואו אחריו.

סגל הקורס שנבחר בקפידה להוביל את הקורס, החל בהכנת סגל יסודית בת שבועיים (מו"ה מג"ב, 15 בפברואר 1996). המועמדות לשירות ביטחון (מלש"ביות) שהתנדבו להיכלל בקורס, אותרו בצה"ל בבסיסי הטירונות על ידי קציני מיון שהציגו להן את התפקיד. לאחר שנתנו את הסכמתן להיכלל בקורס, נבחרו כמה עשרות מועמדות לגיבוש מיוחד שנערך בבה"ד 12. לגיבוש הגיעו כ-60 מועמדות, ומהן התקבלו 33 לקורס. קורס הפיילוט החל ב-11 בפברואר 1996 והסתיים ב-22 במאי 1996. את הקורס החלו 28 חניכות, לאחר שחמש מהן בחרו לחתום ויתור ביום תחילת הקורס. 25 לוחמות ראשונות סיימו לבסוף את הקורס בהצלחה (מו"ה מג"ב, 14 בינואר 1997).

במהלך הקורס עברו החניכות את כלל סוגי התכנים המסמיכים בקורס הגברים. הכושר הגופני הותאם לנשים, סרגל המאמצים נבנה בדומה למה שהיה נהוג בצה"ל בקורסים מתקדמים לנשים באותן שנים (מו"ה מג"ב, 19 במאי 1996). לאחר כחודש מתחילת הקורס הופיעו אצל 28 אחוזים מהלוחמות שברי מאמץ, ובעקבות כך וכדי לעמוד על הסיבות שגרמו לתופעה, נערך מחקר שכלל ייעוץ עם אנשי מקצוע. המחקר והשינויים שבאו בעקבותיו אפשרו למרבית הלוחמות להתאושש ולהשלים את ההכשרה (מו"ה מג"ב, 29 באפריל 1996). במחקר שערכה בשנת 2020 ד"ר סיגלית שחר, נערכו ראיונות עם לוחמות בחיל ביחס לשלל נושאים. ביחס לנושא שברי המאמץ והפציעות הדגישו חלקן את הצורך להמשיך גם כיום במחקר ובמעקב מתמשך על ההשלכות הבריאותיות של העומס הפיסי ועל מידת התאמת הציוד המבצעי למבנה הגוף של נשים (שחר, 2020). כך מתארת לוחמת:

יש בנות שאני רואה שהן שבורות ברגליים ושברי מאמץ וכאבים ואת יודעת דוחפות [להמשיך בפעילות]...[לדעתי] לא לחצות את הגבול הזה, לא לפגוע בעצמי אבל כן לתת מקסימום [...] יש בנות שנפגעות ברמה הפיזית, ממש קשה, בגלל הציוד [...] גם כמ"כית העברתי לוחמות וגם מ"מ מחזור לוחמות ואני יכולה להגיד לך שבנות או [שהן ב'] over מוטיבציה [וכתוצאה מכך] פוגעות בעצמן, או לא מבינות את המשמעות של ציוד. בסיום הקורס הראשון הוכשרו כאמור 25 לוחמות ראשונות במשמר הגבול.

הלוחמות החדשות יצאו עם סיום הקורס לשיבוץ מבצעי בפלוגות ביטחון שוטף (בט"ש) שפעלו בקו התפר במג"ב דרום. אחדות מהן החלו קורס מ"כים על מנת שתשתלבנה בפיקוד העתידי, ביחידות ובקורסי ההכשרה.³ במקביל נערכה עבודת מטה נרחבת על מנת לדון בלקחים שעלו מהקורס וביישומם. לקחים אלו הוטמעו, ולראשונה נכתב תיק יסוד להכנת הסגל ולקורס הלוחמות. כמו כן הוחלט להמשיך במתכונת של ניסוי גם בקורס הבא לצורך בחינה מעמיקה של ההכשרה וההשתלבות העתידית של המסיימות ביחידות השטח (מו"ה מג"ב, 1996-1997).

תקופה זו הייתה מהפכה בשירות הנשים במשמר הגבול, לא רק בתפקיד לוחמות. בקיץ 1995, טרם אושר גיוס הלוחמות בפילוט, הועבר מערך סיירות **החיב"ה** (חיילות בשירות המשטרה) מצה"ל למג"ב וכך גם מערך **ביקורת הגבולות** - שוטרות שפעלו כבקריות במעברי הגבול האוויריים, הימיים, והיבשתיים בגבול ירדן (מו"ה מג"ב, 1/98). מערך סיירות החיב"ה היה אמון החל מראשית שנות ה-60 על שיטור וסיור רגלי בריכוזי אוכלוסייה ומוקדי חיכוך; הסיירות המשיכו בתפקיד זה תחת משמר הגבול (שם).

מפתיחת הקורס השני ועד לשילוב הלוחמות במחזור ההכשרה - 1996-2000

קורס הלוחמות השני נפתח בחודש ספטמבר 1996, ולקראתו נערך גיבוש נוסף בקרב נשים שהשלימו טירונות בצה"ל. את הקורס החלו כ-46 חיילות בשירות חובה. בגמר הקורס הוסמכו 42 מתוכן כלוחמות במג"ב (מו"ה מג"ב, 2 במרץ 1997). את הקורס השלישי החלו 52 חיילות וסיימו אותו 40 לוחמות מוסמכות (מו"ה מג"ב, תרשים פיזור לוחמות בחמשת הקורסים הראשונים). ניצב ישראל סדן, מפקד משמר הגבול דאז, ליווה את הפרויקט באופן אישי. הליווי והפיקוח הצמוד אחר הקורסים וההשתלבות נעשה לטובת בחינת דרכי ההכשרה והאימון ויותר מכך - לבחינת האופן הנכון שבו יש לשלב את הלוחמות בחיל. בדיונים אלו נכחו גורמי מקצוע ממשמר הגבול, מאכ"א, צה"ל ומחיל הנשים (מו"ה מג"ב, 1996-1997). נוסף על דיונים אלו, ומתוך מטרה לבחון לעומק את תהליך השילוב על שלל היבטיו ערך ענף הפסיכולוגיה והייעוץ הארגוני במשמר הגבול, בראשות היועץ הארגוני סנ"ץ אלן ויינשטיין, מעקב רצוף אחר השתלבות הנשים בחיל. המחקר עקב אחר קליטתן והכשרתן בבסיס ההדרכה החילי וניתח את תחושותיהן תוך עריכת שאלונים במספר מועדים ללוחמות ולכלל המשרתים עימן, לצד ביקורים בקורסי הלוחמות וביחידות השטח בהן השתלבו (שם). בעקבות המחקרים ומסקנותיהם שופרו הלמידה והפקת הלקחים מקורס לקורס. תיקי היסוד תוקפו ותוקנו בהתאם. האתגרים שאליהם התייחסו הדיונים נחלקו לשני נושאים עיקריים: שלב ההכשרה ונושאי שילוב הלוחמות ביחידות החיל. ביחס להכשרה נמשכו המאמצים למניעת שברי ההליכה, נופקו נעלים מותאמות יותר

³ פרויקט בנות לוחמות.

ובוצעו שיפורים בתחום המזון. נוסף על כך, הותאם בעבורן הציוד וכן נופקו רובי סער קצרים (שם).⁴ התגלה כי חלק מהגורמים לשברים נבעו מרמת הכשירות והכושר הגופני שעימם הגיעו הנשים מהטירונות הצה"לית, ולכן הוחלט כי החל מהקורס הרביעי הלוחמות תעבורנה גם את הטירונות במשמר הגבול, מה שאפשר לערוך מיון קדם צבאי למועמדות המעוניינות לשרת במג"ב תוך הקפדה ומעקב אחר גרף אימוני גוף מותאם לשירות (מו"ה מג"ב, 10 בספטמבר 1997; מו"ה מג"ב, ספטמבר 2000).



אחד המחזורים הראשונים של קורס הלוחמות במג"ב; במרכז - מפקד משמר הגבול (ארכיון מג"ב)

ביחס להשתלבות הלוחמות ביחידות החיל, אז ואף כיום, ניתן לומר ששילוב הלוחמות עדיין ממשיך, וזהו תהליך ארוך והדרגתי. חלק מקשיי הקליטה נבעו בתחילה מהתנגדות עזה לשילובן, הן בדרגי פיקוד בחלק מהיחידות והמרחבים והן אצל הלוחמים בשטח (מו"ה מג"ב, 14 בינואר 1997). כיום לוחמות מדווחות על עמדות מגוונות בסביבת העבודה ביחס ליכולתן כנשים לוחמות, וניתן ללמוד שישנן מפקדים ולוחמים שבעבורם לוחמות הן חלק אינטגרלי מהסד"כ המבצעי, בעוד שיש לעומתם גם מתנגדים לשילובן. כך מתארת לוחמת (שחר, 2020):

הרבה לא מאמינים בלוחמות. כאילו בת בצוות זה מחליש את הכוח [...] הרבה ויכוחים, הרבה לא סומכים עלינו. אם שניים הולכים ומשאירים אותך בעמדה הם יסתכלו כדי לבדוק. הם לא סומכים [...] סמוך עליי! בשביל מה אני כאן?

⁴ באותן שנים כל הטירונים צוידו ברובה סער ארוך, טירונות הבנים המשיכה להיערך עם רובה סער ארוך עד שנת 2014.

בד בבד מתארת לוחמת אחרת את האמון שהיא מקבלת ממפקדיה ומעמיתיה לצוות ביכולתה המבצעית (שחר, 2020):

בעוטף [...] הייתי מפקדת סיור כל הזמן, הייתה לי יד די משוחררת, כאילו המפקדים שלי באמת סמכו עליי [מסבירה]: אם אני רוצה עכשיו להיכנס כמה ק"מ אחרי הגדר לשטח האדום, לשטח הפלסטינאי. אין בעיה. עם גיבוי כמובן, מאושר והכול, אין בעיה אבל אני נכנסת. ואם אני רוצה לחפש גם שוהים בלתי חוקיים פה בבית חנינה - 'לכי כאילו הכול בסדר'. לטפל בהפרות סדר אם זה לא יותר מ-200 איש הקצין שלי לא היה מגיע, הייתי מתפעלת את זה לבד. אז כן, הרגשתי יותר סמכות שיותר סומכים עליי.

במהלך הסקרים והתצפיות שנערכו בתקופה הנדונה (1996-2000) התברר כי התפתחה תופעת נשר של לוחמות מיחידות השטח לאחר השלמת ההכשרה. בדיקת הרקע העלתה פער משמעותי בין הציפיות של הלוחמות, כפי שהן דמיינו את השירות, לבין המציאות והשגרה המבצעית בפועל. לאור זאת בוצעו הסברות מקיפות על מהות השירות והציפיות ממנו לפני ההכשרה, במהלכה ולאחריה (מו"ה מג"ב, 1997-1996; מו"ה מג"ב, וינשטיין, פברואר 2022).

לאור נתונים אלו על אודות קשיי הקליטה וההתנגדות שעוררה כניסתן ליחידות, התגבשה הבנה שהשתלבותן תלויה גם באקלים החברתי החדש ביחידות הקולטות. מתוך כך הוחלט לערוך סדנאות ייחודיות לסגל ולשוטרים ביחידות שהחלו בשילוב הלוחמות (מו"ה מג"ב, 1996-1997).⁵ גם כיום יש נשר טירוניות, ובאחד הראיונות מסבירה לוחמת זוית נוספת להבנת הסיבות לנשר (שחר, 2020):

הרבה בנות מסתכלות על מג"ב בצורה של טלוויזיה ואומרות 'וואו איזה מגניב, איזה וואסח המדים' [...] אבל הן לא באמת מתאימות. וקורה מצב שהן מגיעות לטירונות להתחלה, הן רואות שזה לא בשבילן.⁶

ניתן ללמוד כי כיום המיצוב הגבוה של משמר הגבול בעיני מתגייסות לצה"ל מוביל להגעת חלק מהטירוניות מהסיבות הלא נכונות בעבור משמר הגבול. לפיכך נשקל בעבר להשיב את תהליך הגיבוש הממין המקדים למתגייסות המגיעות לחיל - תהליך שאינו קיים במקרה של הלוחמים, והצורך בו מורגש פחות בנתוני הנשר. כיום על מנת לענות על הפער שהוצג ולצמצם נשר, מתקיימת מכינה ייחודית לנשים בשבועיים הראשונים לגיוסן. המכינה מאפשרת להן השתלבות מהירה יותר בשלב הכשרת הלוחם בהמשך. יש לציין כי בשונה מהגברים הנשים מתנדבות לשרת כלוחמות במג"ב.

הסיבות להבדל בנתוני הנשר בין הלוחמים ללוחמות יכולות להיות נעוצות במספר גורמים, והעובדה שבשנים האחרונות האחוזים ירדו גם בקרב הלוחמות

⁵ הסדנאות נערכו יום שלם בכל אחת מהיחידות הקולטות בליווי מערך ייעודי ובהובלת אלן וינשטיין והדס שפירא, רעיני ייעוץ ארגוני דאז. ראו: מו"ה מג"ב, תיעוד בע"פ, ראיון אלן וינשטיין, פברואר 2022.

⁶ שנת 2021 הנשר הממוצע בשבועיים הראשונים של טרום הטירונות היה 13 אחוזים.

יכולה להעיד בין היתר על מאמצים משמעותיים שנעשים במג"ב עוד בהיותן מלש"ביות: המועמדות משתתפות בימי חשיפה ואוריינטציה בבסיס ההכשרה, ובמהלכו הן נחשפות לתהליך הגיוס ההכשרה ולחיל. המכינה המותאמת והמכילה שבה משתתפות המגויסות, מסייעת רבות להליך המעבר מהאזרחות לצבא ובוודאי תורמת לצמצום הנשר.

בגמר הקורס השלישי שבו השתלבו הלוחמות, ולאחר דיון מורחב בהשתתפות מפקדי המרחבים סיכם מפקד מג"ב את הפרויקט כהצלחה. ניצב סדן הנחה על שילוב הלוחמות בכלל יחידות החיל, למעט יחידות המסתערבים, המתיל"ן והימ"מ.⁷ הלוחמות שהוכשרו בטירונות, נקלטו ביחידות בתוך הארץ ובמג"ב ירושלים, למרות האתגרים הביטחוניים שמציב השירות בגזרה זאת. במג"ב איו"ש ובמג"ב עזה לא שולבו בתחילה לוחמות עקב התנגדות צה"ל. על רקע ההתנגדות סיכם מפקד מג"ב עם הצבא שלוחמות מג"ב תוכלנה לשרת באיו"ש כחלק מכוחות מג"ב, אם טיפול באירוע מבצעי יתגלגל לשם (מו"ה מג"ב, 14 בינואר 1997).



לוחמת מג"ב במהלך טקס ההשבעה (ארכיון מג"ב)

ההשתלבות של הלוחמות לא הוגבלה רק לקורסי הטירונים, הסמלים ויחידות השדה. היה ברור כי יש צורך גם בהכשרה של קצינות לצמיחת המערך. בשנים 1996–1999

⁷ יחידות מתיל"ן (מארבים, תצפיות, יירוט, לוחמה, ניידות) הן יחידות מיוחדות שהתמחו בהסוואה ולוחמת גרילה על הגבול. בתחילת שנות ה-90 שילב הימ"מ לוחמות בשורותיו כפיילוט בקורס הלוחמים היוקרתי. שתיים מהן סיימו אותו בהצלחה ושירתו תקופה כלוחמות ביחידה. ראו: מרכז מידע והנצחה משמר הגבול (להלן: מו"ה מג"ב), תיעוד בע"פ, ריאיון עם לוחמת הימ"מ חווה נעמי ביומוביץ.

יצאו מספר לוחמות לקורס קצינים בבה"ד 12, ולאחריו הן ביצעו השלמה חילית עם קציני משמר הגבול. ראוי לציין כי משמר הגבול פעל מראשית הדרך לשלב את הלוחמות, ככל צוערי החיל, בקורס הקצינים בבה"ד 1. נוסף על כך, כחלק מהרצון לבנות מסלול שירות מותאם ללוחמות, נפתחו בשנים הבאות קורסים רבים ללוחמות ובהם: קורס חובשות, קורס צלפיות וקורס הדרכת אימון גוף (מו"ה מג"ב, 22 באוגוסט 1999).

המהלכים שהוזכרו לעיל הובילו לצמיחה מתמדת בכמות הלוחמות בחיל. בשנים 1998-1999 שירתו בחיל סה"כ כ-100 לוחמות בכלל המערכים (מו"ה מג"ב, 14 בינואר 1997). בשנת 2000 גדל המספר ל-150 לוחמות (מו"ה מג"ב, אוגוסט 2000). נוסף על הצמיחה בהיקפי הלוחמות בחובה, גדלה משמעותית השתלבותן בתפקידי פיקוד במשמר הגבול, ורבות מהן הוחתמו לשירות קבע. בשנת 2000 היו במשמר הגבול קצינות בתפקידי פיקוד על מחלקות, לרבות של בנים, שלוש קצינות בקבע שפיקדו על יחידות שמנו 40-50 לוחמים בקריות וכן קצינה שפיקדה על הסיירות שפעלו בירושלים בסדר כוחות של כ-100 סיירות (מו"ה מג"ב, 25 בינואר 2000).

גבורה תחת אש והמשך ההשתלבות בכלל מערכי החיל - 2000-2008

בחודש ספטמבר שנת 2000 פרצו אירועי האינתיפאדה השנייה (אירועי "גאות ושפל"). במהלך האירועים שנמשכו מספר שנים, הייתה גם "טבילת האש" של לוחמות משמר הגבול, והראשונה ללוחמות בישראל מאז נפתחה האפשרות לגיוס נשים לתפקידי לחימה. לוחמות משמר הגבול הוכיחו באירועים אלו את מקצועיותן ותרומתן החשובה לפעילות משמר הגבול בהגנה על ביטחון המדינה. במהלך אירועי האינתיפאדה פעלו לוחמות משמר הגבול באירועי לחימה רבים. אחד מהם זכה לתהודה רבה, ואחר זיכה את הלוחמת שפעלה בו לעיטור הראשון שבו זכתה לוחמת. האירוע הראשון היה פציעת לוחמת מג"ב **חני אברמוב** בהיתקלות עם מחבלים בקו התפר ביולי 2001. ג'יפ הסיור הפתוח שבו ישבה, הותקף באש על ידי רכב מחבלים, חני נפצעה באופן קשה ועברה שיקום ממושך. סיפור פציעתה זכה לפרסום רב ועורר דיון ציבורי בשאלה האם החברה הישראלית יכולה להכיל פציעה, מוות או נפילה בשבי של לוחמות. רנ"ץ שלמה אהרונישקי, מפכ"ל המשטרה דאז, וניצב יעקב גנות, מפקד משמר הגבול באותה עת, התייחסו לסוגיה ואמרו שהלוחמות הוכיחו לכל אורך האירועים עד כמה הן ראויות לתואר **לוחמת** ואת יכולתן לעמוד במשימות מורכבות ולהוביל (מו"ה מג"ב, ארכיון עיתונות 2001).

באירוע נוסף שהתרחש בליל 11 בספטמבר 2001, מספר חודשים לאחר מכן, שהתה לוחמת וחובשת מג"ב **אורלי שרגא** בבסיס אביטן, הסמוך לכפרים שוויכה ועתיל, בזמן ששני מחבלים הסתתרו בחורשת עצים הסמוכה לבסיס. המחבלים שארבו ללוחמים, פתחו בירי כבד לעבר שער הבסיס. אורלי, ששמעה את קולות הירי, יצאה מחדרה הממוגן במטרה לסייע ללוחמים בשער הבסיס שלכיוונם נפתחה

האש. אורלי הבחינה כי שני לוחמים נפצעו קשה והחלה לטפל בהם תחת אש כבדה, היא נלחמה דקות ארוכות על חיי הלוחמים. חרף מאמציה ההרואיים לא עלה בידה להציל את חבריה לוחמי מג"ב אנדריי זלדקין וצחי דוד, זכרם לברכה, שנפלו באירוע (מו"ה מג"ב, 2012). על מעשה זה ועל תפקודה בשני אירועים נוספים: האירוע שבו נפצעה חני אברמוב, ואירוע נוסף שבו נדרסה בעצמה באמצעות רכב של מחבלים במהלך בידוק וחרף פציעתה פתחה במרדף לתפיסתו, קיבלה אורלי שרגא את **עיטור המופת של משטרת ישראל**⁸. בכך הייתה ללוחמת הראשונה שזכתה בעיטור.

פעילות זו של הלוחמות וכן אירועים נוספים לא נעלמו מעיני המועמדות לשירות ביטחון, וחרף פתיחת מסלולים נוספים ללוחמות בצה"ל נותר משמר הגבול יעד מבוקש. ביקוש זה המשיך לעלות בהתמדה חרף הארכת השירות ללוחמות, שאושר בשנת 2001 ל-30 חודשים במקום 24. מהלך זה הושלם בשנת 2003 עם הארכת שירות הלוחמות ל-36 חודשי שירות בהתאמה לגברים (מו"ה מג"ב, אמ"ש, אוקטובר 2001).⁹

המוטיבציה הגבוהה של הלוחמות לשירות והישגיהן לא נעלמו אף מעיני הפיקוד במשמר הגבול, אשר הוביל בשנת 2002 לפתיחת שערי יחידות החוד בעבורן. במסגרת הניסיון לשלבן באותן יחידות עברו שלוש לוחמות, לאחר גיבוש ייעודי, את ההכשרה ואת ההשלמות היחידתיות בהצלחה, והיו ללוחמות הראשונות שהשתלבו בפעילויות היחידות. מאז ועד היום הוכשרו לוחמות נוספות ששירתו ביחידות החוד בחיל (מו"ה מג"ב, 2002).

בשנים אלו נמשכה מגמת הצמיחה של לוחמות המשרתות בחיל בסדיר ובקבע בכלל המערכים והיחידות במשמר הגבול.¹⁰ בשנת 2002 שירתו במשמר הגבול למעלה מ-220 לוחמות בחובה ויחד עם הסיירות ובקריות הגבול היו בחיל קרוב ל-400 נשים בתפקידים מבצעיים (מו"ה מג"ב, אמ"ש, 2016). בשנת 2003 בוטלה הכשרת הלוחמים הנפרדת, ותחתיה הוקמה בכל מחזור גיוס פלוגת לוחמות בהכשרה שקיבלה את השם פלוגת "חנית".

כאמור, במקביל למערך הלוחמות המשיכו לפעול בחיל יחידת הסיירות במג"ב-ירושלים ובמערך ביקורת הגבולות שנסגר בשנת 2011 עם העברת האחריות לביקורת הגבולות למשרד הפנים בחודש ינואר 2011 (מו"ה מג"ב, יוני 2019). הסיירות המשיכו לפעול בירושלים, אך במסגרת ארגון מחדש הן הופעלו במתכונת של מחלקות עצמאיות בתוך הפלוגות המבצעיות שפעלו במערב ירושלים.¹¹ בשנת 2012, כחלק

⁸ נוסח העיטור של אורלי שרגא באתר הגבורה:

<https://www.gvura.org/a344412D7%90%D7%95%D7%A8%D7%A1%D7%9E%D7%A9%D7%A8%D7%92%D7%90%D7%9C%D7%99>

⁹ בנושא ארוך השירות התרחשו מאז מספר שינויים באורך שירות החובה אך העיקרון שלוחמות משרתות את אותו אורך שירות כלוחמים נשאר בעינו.

¹⁰ לאחר מספר שנים ועם הסרת ההתנגדות של צה"ל שולבו לוחמות גם במג"ב איו"ש.

¹¹ מו"ה מג"ב, לשכת מפקד משמר הגבול, תפיסת ההפעלה מג"ב.

מהארגון מחדש של משמר הגבול,¹² הוחלט לאחד את מחלקות הסיירות ליחידה מבצעית אחת (מו"ה מג"ב, תפיסת ההפעלה, 2012). היחידה הורחבה, הוקם לה מטה מקצועי, ובראשה הועמדה רפ"ק לינור פרנקל-לוי שהייתה לאישה הראשונה שפיקדה על פלוגה מבצעית קבועה בחיל.¹³ מערך הסיירות התרחב בשנים הבאות, וצוותי סיירות שולבו ביחידות מג"ב במחוזות ת"א וחוף.



לוחמות מג"ב בזמן פעילות בשטח (ארכיון מג"ב)

הלוחמות בחזית העשייה - פעילות החיל בשנים 2012-2021

התגברות הטרור העממי, אירועי מבצע "שובו אחים" ביוני 2014, אירועי מערכת "צוק איתן" וגלי הטרור שהתרחשו בשנים 2014-2016, הציבו את משמר הגבול בחזית העשייה הביטחונית בישראל. בשנים אלו ניצב החיל בעין הסערה כשהוא פועל ומסכל אירועי טרור, הפרות סדר ופיגועים של יחידים בכל רחבי הארץ.¹⁴ בתקופה זו הביקוש לשרת בחיל צמח לממדים חסרי תקדים. החל משנת 2014 הפך החיל למבוקש ביותר בקרב מועמדים לשירות ביטחון, והתמורות לא פסחו על מערך הלוחמות, שצמח אף הוא. **בשנים 2014-2015 החל לראשונה שילוב קצינות ולוחמות בפלוגות המילואים של החיל. לוחמות אלה נטלו חלק בהפעלות המרובות בצווי חירום שהופצו בשנים 2014, 2015, 2021. לוחמת מתארת את**

¹² בשנים 2011-2012 נערכה במשמר הגבול עבודת מטה נרחבת לבחינת תפיסת ההפעלה והמבנה של החיל, ובמסגרתה נבחנו ושונו היבטים רבים בהפעלת החיל ובמבנהו. כחלק מהשינויים בוטלו מסגרות ויחידות רבות, ותחתיהן הוקמו יחידות גדולות במרחבי משמר הגבול, תחת פיקוד המשטרה, בשם יחידות שחר 101. יחידות אלו היו זהות מבחינה המבנה והתקן, והן עתירות יכולות. נוסף עליהן, אורגנה יחידת הסיירות.

¹³ בדרך לתפקיד זה היא עשתה את כל המסלול מלוחמת, קורס מ"כים, קצינים כמפקדת מחלקה וכקצינה מקצועית.

¹⁴ כאמור היקפי האירועים בשנים אלו היו חריגים בכמותם ובעוצמתם. דוגמה לכך כ-995 ניסיונות פיגוע שנערכו נגד מג"ב מראשית שנת 2014 ועד אפריל 2015. ראו: <https://news.walla.co.il/item/2849436>.

תפיסת התפקיד שלה במציאות זו שבה פועל משמר הגבול (שחר, 2020): המהות של להיות לוחמת [במשמר הגבול] זה לעבוד, להתאמן, לדעת שיש מעבר לשם היפה של לוחמת. את באת לתת מעבר, לעשות משהו שהוא אחר משאר החברות שלך לאיפה שהן התגייסו [...] זה לא כמו צה"ל [...] המהות של להיות לוחמת במג"ב ספציפית זה להיות הרבה יותר אחראית, הרבה יותר מבינה, הרבה יותר מכילה אפילו, לתת מעבר. הלוחמת מתארת את המוכנות וההבנה שנדרש "לתת מעבר" תוך סכנת חיים. ואכן לוחמות משמר הגבול היטבו להתמודד עם אירועי הטרור, פיגועי הירי, הדקירות והפרות הסדר. עדות לכך ניתן למצוא במספר הלוחמות שעוטרו בעיטורים בשנים אלו: שמונה לוחמות קיבלו את צל"ש המפק"ל ואת עיטור המופת של משטרת ישראל בשנים 2012-2018.¹⁵ הדר כהן והדס מלכא, זכרון לברכה, נפלו בשתי היתקלויות עם מחבלים בשער שכם. סיפורן שימש השראה לנשים רבות שביקשו להגיע ולשרת בחיל.

החשיפה של התפקיד המשמעותי שממלאות לוחמות מג"ב, ניכרת בפעילויות השונות של משמר הגבול לאורך זמן ובהוקרה לה זכו מהנהגת המדינה. למשל, ב-1 באוקטובר 2015, בשיא גל הטרור של אותה שנה, התפרסמה בכלי התקשורת הישראליים והפלסטינים, תמונת לוחמת מג"ב בשם קרן פלדמן בעת שביצעה מעצר מורכב של פלסטיני שתקף מאבטח בעיר העתיקה. התמונה הפכה לסמל וזכתה לתהודה רבה. גלעד ארדן, השר לביטחון הפנים דאז, דאג להגיע למפגש עימה על מנת לשבחה ולהבהיר כי פעלה כראוי ובמקצועיות.¹⁶ דוגמה נוספת הייתה בחירת לוחמת מג"ב אליסון לסרי, שנטרלה שני מחבלים מטווח קצר בעת שניסו לבצע פיגוע דקירה בצומת תפוח, להדליק משואה בטקס יום העצמאות של שנת 2016 שעמד בסימן גבורה אזרחית.¹⁷

התמורות שחלו בשנים אלו במעמד הלוחמות בחיל נעוצות גם בהחלטה של צה"ל להגדיל את מספר הלוחמות בכלל מערכי החי"ר הקל ובהם גם משמר הגבול. הסיכום עם מג"ב, שנקבע בשנת 2014 ושנכנס לתוקף בשנת 2015, קבע שמערך הלוחמות בחיל יגדל בהדרגה ויגיע עד לכ-40 אחוזים מכוח האדם הסדיר במשמר הגבול. במהלך הראיונות במחקר התייחסו הלוחמות לצורך להשיב את הגיבוש הממין לטירוניות הרבות המגיעות להכשרת לוחמות במג"ב, כפי שהיה בראשית הדרך. כך ממליצה אחת הלוחמות (שחר, 2020):

[יש] להחזיר את הגיבוש למג"ב ללוחמות. לעשות סינון ראשוני לראות מי מגיעה, את תלכי לבה"ד תיקחי כמה בנות [בטירוניות לוחמות] לשיחה [...] אני יכולה להגיד לך בדיוק מה

¹⁵ להלן שמוותיהן: סמ"ר נופר מזרחי, סמ"ר אליסון ברסן (לסרי), רש"ט הדר כהן ז"ל, סמ"ש רוית מור, רש"ט בוסאנה אמביליה, רס"ר הדס מלכא ז"ל, סמ"ר זהבה סולומון ורש"ט דניאל פרי.

¹⁶ מו"ה מג"ב, תיעוד עיתונות ותקשורת, 2015. זמין למשל לצפייה בכתובת: <https://www.israelhayom.co.il/article/317539>

¹⁷ ראו רשימת מדליקי המשואות באתר מרכז ההסברה. זמין לצפייה בכתובת: https://www.gov.il/he/departments/news/torch_lighters_2016

תשמעי [מהן על הסיבות שהגיעו] "באתי למדים [המדים של מג"ב אטרקטיביים], באתי כי מג"ב בתקשורת, באתי כי יש הטבות, באתי כי אני רוצה לחתום קבע במשטרה בעתיד. לגיבוש ממין יש חשיבות גם לבחינת ההתאמה ברמה הפיסית של המתגייסת למג"ב. אומרת לוחמת (שחר, 2020):

כדאי קודם כל לעשות גיבוש של לוחמות [...] שיבדקו את המאמצים הפיזיים [...] במקומות נגיד שצריך הרבה מאמץ פיזי, דברים שיכולים להשפיע על העתיד של הבנות אז אני לא ממליצה לשים שם בנות.

הלוחמות מציגות תמונה מורכבת המפרטת מניעים נוספים של טירוניות להיות לוחמת וגם את החשיבות לבחינת האיוון הנדרש בין נשים וגברים בתפקידים מבצעיים במשמר הגבול. בשנים 2015–2016 טיפס בהדרגה מספר הלוחמות בסדר לכ-30 אחוזים מכוח האדם בחובה המוצב לטירונות. בשנים 2018–2020 עמד שיעור הלוחמות בטירונות על 37.5 אחוזים בממוצע בין מחוזים (מו"ה מג"ב, 17 במרץ 2017). הצמיחה של מספר הנשים בשירות במשמר הגבול בחובה והשתלבותן המשמעותית בחיל באה לידי ביטוי גם בגיוס לקבע. **למעלה מ-100 לוחמות גויסו לקבע בשנים 2018–2020** (מו"ה מג"ב, ינואר 2021). נוסף על מערך הלוחמות, רשמה יחידת הסיירות בירושלים הצלחות ניכרות לאורך אירועי הטרור של העשור האחרון והשפעתן המבצעית קיבלה הכרה בהעלאת רמת הכשרה מרובאי 02 לרמת רובאי 03 החל מספטמבר 2021.

צופות פני עתיד

משמר הגבול משמש מזה שנים רבות הזרוע המבצעית של משטרת ישראל למימוש ייעודה וביצוע משימותיה בביטחון הפנים בשגרה ובחירום. בחיל משרתים 18,000 לוחמים ולוחמות בסדר, בקבע, מתנדבים ובמילואים.¹⁸ 88 אחוזים מסד"כ החיל הוא מבצעי, 4000 לוחמים ולוחמות בסדר מתחלפים בחיל מדי שנתיים וחצי.¹⁹ כיום 23 אחוזים מהסד"כ המבצעי החילי הן לוחמות וקצינות ו-40 אחוזים מסד"כ החובה הן לוחמות. בחיל מונו לאחרונה חמש מפקדות פלוגות חדשות (מ"פית). יחד איתן משרתות עוד 52 קצינות במערך המבצעי של החיל. תחושת השליחות והתרומה למדינה בתפקיד מתוארת על ידי לוחמת כך (שחר, 2020):

ברור שאם את מתאימה ואם את יודעת שאת מסוגלת וחזקה לא רק פיזית גם נפשית, אז שווה ללכת כי זה חוויה של פעם בחיים [כי] באמת מרגישה שאת תורמת. אני יודעת על עצמי שאני מרגישה הרבה יותר תורמת שאני בשטח מאשר להיות [חיילת] זאתי שיושבת במשרד ומקלידה דברים או שזאתי שמכינה קפה או זאתי שמדריכת סימולטור [כי בתפקידים האלו] זה לא בחוץ זה לא באמת בלייב כל הדברים שקורים.

¹⁸ במשמר הגבול משרתים 8,000 לוחמים ולוחמות מחציתם בקבע ומחציתם בסדר, ולצידם פועלים 2,000 אנשי מילואים ו-8,000 מתנדבים. 180 לוחמות משרתות במערך המילואים החילי.

¹⁹ החיל צעיר ורב דורי. גילם של 47 אחוזים ממשרתי החיל הוא עד 25, ומדי עשור מתגייסים לחיל 15,000 צעירים וצעירות מוכשרים ומתפתחים וחוזרים לתרום לחברה כאזרחים.

הרלוונטיות המבצעית היא חלק מהמשמעות שיש לתפקיד בעיני הלוחמות ומשמשת גורם מניע להמשיך לתרום למדינה. משימות החיל המורכבות, הכוללות לחימה בטרור, טיפול באירועים פלילים והפרות סדר, מצריכות מוכנות גבוהה. **השילוב המיוחד בפלוגות שבהן פועלים אלה לצד אלה לוחמים ולוחמות, מאפשר גמישות והתאמת צורך בביצוע המשימות.** ההתאמה בולטת במיוחד באירועים של הפגנות, פינויים והפרות סדר המצריכות פעילות לוחמות אל מול מפגינות או במקרים שבהם מתעורר הצורך בחיפוש אצל עצורות. יחד עם ההצלחה רקומה כל העת בתוך השיח השאלה מהו המינון הראוי בין לוחמים ולוחמות, על מנת שהחיל ימשיך לעמוד במשימותיו. משימות משמר הגבול כרוכות בין השאר בחיכוך פיסי עם אוכלוסיות מגוונות הדורשות לעיתים כוח פיסי רב יותר שאין לחלק מהלוחמות. המורכבות שעליה יש לתת את הדעת של שילוב נשים וגברים, מבוססת היטב על ידי דברי אחת הלוחמות גם בהווה (שחר, 2020):

הרבה אומרים תמיד בשיחות 'עם כל הכבוד' כאילו לא קשור אלייך 'אני לא מאמין בלוחמות. אל תתייחסי כן?' [...] לפעמים שממש מגזימים את עונה ומתפרצת [ואומרת] 'מה ההבדל תכלס ביני לבינך אם אנחנו באותה משימה. אתה לא גובר עליי' [...] ולפעמים את חושבת על זה ואומרת 'צודק'. פיזית אם יבוא אליי בן אדם [בגובה] שני מטר, יותר גדול ואני, את יודעת, כולי שברירית כזאת [...] ואז חושבת עם עצמה ש'יש דברים שאת צריכה לענות עליהם ויש דברים שאת לא צריכה להסכים אבל בלב שלך את מסכימה.

דברי הלוחמת מבטאים היטב קונפליקט בין התרעמות על דברי לוחמים גברים המערערים על יכולתה המבצעית למרות שהיא מבצעת את אותה המשימה כמו כל לוחם. בד בבד הלוחמת מכירה בפערים שיש בין חלק מהלוחמים לחלק מהלוחמות מבחינת כוח פיסי. הדברים נאמרו מתוך עמדה חזקה המסתכלת נכוחה על מורכבות המציאות, תוך הקרנת ביטחון מלא ביכולתה המבצעית והרצון להמשיך בתפקידה. החיל מבצע כל העת התאמות מבצעיות למשימה. **קיימים אתגרים בהתאמת כוח האדם, ביחס בין נשים לגברים במשימה מוגדרת. כפי שציין מפקד בכיר בחייל (2019) "השיח הוא לא על נחיצותן אלא על מינון" מספר הלוחמות אל מול מספר הלוחמים.** יחד עם זאת גם אם מופר האיזון, מעטים המקרים שבהם עניין זה פגע בהשלמת המשימה. החיל נמדד בשוויון ההזדמנויות שהוא מעניק למשרתיו, וביכולת שלו לאמן את אנשיו ונשותיו לפעול במקצועיות ובחיפוי הדדי גם במקרים מורכבים יותר. אם המשימה קשה, היא קשה גם לגברים, והסיוע ההדדי הוא אבן בוחן מרכזית בעבודת הלוחמות והלוחמים. לוחמת המספרת על משימה מבצעית (שחר, 2020):

הגענו למקום שבגלל שירד גשם, השביל השתנה הפך לבוץ והיינו צריכים ממש לטפס [...] והייתי עם מלא ציוד עליי ופשוט לא הצלחתי להרים את עצמי בכלל. העניין הוא שאני לא הייתי היחידה שלא הצליחה להרים את עצמה היו גם גברים שלא הצליחו להרים את עצמם. וכולם באמת בשיא התמיכה [אומרים] 'אללה יוצאים מפה עוזרים לכל מי שצריך'. ואני לא היחידה שלא נשמה ולא היחידה שלא הצליחה להרים את

עצמה, לא הרגשתי חריגה. היו איתי לפחות עוד ארבעה בנים שהתנהלו ככה שאמרו לא מצליח לנשום לא נכנס אוויר.

ליכולת מבצעית גבוהה מתכוננים וכך מבצעים את ההתאמות כל העת על מנת לשמור על כשירות מבצעית גבוהה תוך עמידה במשימות וביעדים. יעידו על כך המקרים שמנינו, ושבם לוחמות נפגעו ואף שילמו בחייהן. אך רבים הם האירועים שבהם שותפות לוחמות לעשייה המורכבת יום-יום - נתונים שאנו רואים מידי שנה. נוסף על כך, כאמור לעיל, החיל ממשיך לפעול בדרכים נוספות לחזק את המערך הפיקודי של הלוחמות בחיל, במיוחד בהתאמה של מסלולי שירות ארוכי טווח, על מנת לבסס ולהרחיב שדרה פיקודית ומבצעית המבוססת על מפקדות בתפקידי ליבה ועל מערכת מסלולים שתדע להתאים עצמה אל מול השינויים המערכתיים והאישיים המשתנים. כיום משרתות חמש מפקדות פלוגות בכל הארץ. זהו מספר שיא, אך הוא אינו מייצג את הפוטנציאל המלא לשילוב קצינות בכירות נוספות. תיארה אחת המפקדות את תחושת התסכול (שחר, 2020):

למרות שאנחנו חיל די חזק והראשון שהכניס לוחמות והראשון שככה נתן את הדגל ועשה את המהלך, אני בתור לוחמת, בתור מישהי שמשרתת במג"ב גם בקבע גם בסדיר [...] אבל את רואה בקרקל [בצה"ל], בנות שהן סמג"דיות, מג"דיות, מ"פיות, סמ"פיות בגילי ואם לא בגילי אז שנתיים שלוש מעליי [...] אני אומרת את זה לא כהצהרה אבל [...] מ"פ במגב לא תהיה חוץ ממ"פ סירות [...] לא תהיה מ"פ אישה, לא באיו"ש, לא בירושלים, לא בעוטף. אולי ביחידות שהן כפריות, מרכז, צפון, דרום.

והנה, בעת האחרונה משקיע פיקוד מג"ב רבות בחיזוק השדרה הפיקודית הנשית. חמש המ"פיות שהוזכרו לעיל מונו רק בשנה החולפת, והן משרתות כיום במרחבים חוף, צפון ובחטיבה הטקטית. בכל שנת 2021 הוכשרו 15 קצינות מבצעיות, ובחודש פברואר 2022 לבדו סיימו את קורס הקצינים 15 צוערות מתוך 34 צוערים. מגמה זו חשובה, שכן היא מייצגת את חלקן היחסי של הלוחמות בפלוגות המבצעיות, כ-40 אחוזים כאמור לעיל. **המשמעות של חיזוק הקצונה הזוטרה בשלב ההסמכה הראשוני היא חשובה, שכן היא תבטיח בעתיד כי אחוזים מסוימים מהקצינות ימשיכו לתפקידי פיקוד בכירים בפלוגות עד לרמת מ"פית ומג"דית.** כוונות אלו יחייבו התאמות כל העת על מנת שמגמת ההכשרה של הקצינות תימשך ואף תישא פרי בעתיד. ההיערכות היום לשילובן ארוך הטווח הוא מחויב המציאות, שמא ייווצר חוסר בקצינים המוכשרים בהכשרות במצטבר, אם הן לא תשתלבנה בתחום המבצעי לפיקוד ארוך טווח.

לפני מספר חודשים השיק **מפקד מג"ב ניצב אמיר כהן** את תוכנית יע"ל - תוכנית פיתוח ללוחמות בחיל לתפקיד פיקוד - שתפעל לאתר מראש פוטנציאל פיקוד אצל הלוחמות ותחתור לממש אותו בתוכנית ארוכת טווח. מהלך זה כבר החל לתת את אותותיו בפוטנציאל ההכשרה העתידי לשנת 2022-2023.

סיכום

תהליך שילוב הלוחמות שהחל בשנת 1995, הפך ברבות השנים לחלק בלתי נפרד ממשמר הגבול. רבות מהלוחמות שהוכשרו בשנים 1996–2000 משרתות עד היום כקצינות במגוון רחב מאוד של תפקידי פיקוד ומטה, הן במגזר הייעודי והן במגזר המנהלי במשמר הגבול ובמשטרת ישראל. נוסף עליהן, התברכו משטרת ישראל ומשמר הגבול במאות בוגרות של החיל שמשרתות בתפקידי פיקוד ומטה בקבע בכל תחומי העשייה המשטרתית. בשנה החולפת מינה החיל לראשונה חמש מפקדות ליחידות מעורבות בחיל. פיקוד מג"ב החל בתקופה זו גם למסד תהליכים שהוזכרו קודם, במטרה לאפשר לנשים רבות יותר להגיע לתפקידי פיקוד על יחידות ואף למעלה מכך. ניצב ישראל סדן, מפקד משמר הגבול שהוביל את שילוב הלוחמות בחיל, חלם שביום מן הימים תהיה מפקדת פלוגה בחיל. חלום זה התגשם. החזון של מפקדת החיל היום שאליו מכוונים תהליכי פיתוח הפיקוד והרחבת שורותיו, הוא מינוי בעתיד של קצינה לתפקיד מפקדת חטיבה או מרחב מבצעי.

רשימת מקורות

- כלל החומרים במאמר זה נמצאים ומאורכבים במרכז מידע והנצחה משמר הגבול (להלן: מו"ה מג"ב), ארכיון הדס שפירא.
- 1996-1997. סיכומים ודיונים.
 - פברואר 1996. בא"ח מג"ב בית חורון, סיכום הכנת סגל לוחמות מג"ב.
 - 29 באפריל 1996. מפקדת מג"ב הדרכה, כשירות מבצעית, דו"ח בדיקת שברי מאמץ בקורס לוחמות מג"ב.
 - 19 במאי 1996, קורס לוחמות במג"ב לקחים ומסקנות.
 - 14 ינואר 1997. מפקדת משמר הגבול פסיכולוגיה וייעוץ ארגוני, פרויקט בנות לוחמות סיכום עד כאן.
 - 2 במרץ 1997, סיכום מחזור לוחמות מג"ב - מחזור ב'.
 - 10 בספטמבר 1997. מפקדת משמר הגבול לשכת מפקד משמר הגבול, דיון מצב עד כאן - לוחמות מג"ב.
 - ינואר 1998. ענף שוטרות חובה מג"ב סקירה - 1/98.
 - אוגוסט 1999. מפקדת משמר הגבול, משאבי אנוש, לוחמות מג"ב.
 - 25 בינואר 2000. שירות נשים במג"ב.
 - אוגוסט 2000. שירות נשים במג"ב אוגוסט 2000.
 - ספטמבר 2000. מיון קד"צ לוחמות.
 - ארכיון עיתונות.
 - אוקטובר 2001. נתוני אמ"ש לביקור רעיית הנשיא הגברת גילה קצב.
 - תיעוד בט"ש ושינויים ארגוניים.
 - אפריל 2010. תיעוד בע"פ, ראיון עם ניצב (גימ') ישראל סדן.
 - לשכת מפקד משמר הגבול, ספר תפיסת ההפעלה מג"ב.
 - מרץ 2017. מפקדת משמר הגבול, מצגת נתונים ביקור רח"ט תומכ"א.
 - יוני 2019. יחידת ההיסטוריה והמחקר, סקירת תולדות מערך ביקורת הגבולות.
 - שחר סיגלית (2020). "להוכיח את עצמי": מחקר על החוויה של להיות לוחמת במשמר הגבול.
 - ינואר 2021. מטה משמר הגבול, סיכום שנתי ענף גיוס אמ"ש מג"ב.
 - פברואר 2022. תיעוד בע"פ, ראיון אלן וינשטיין.
 - 22 בספטמבר 2013. תיעוד בע"פ, ראיון עם אורלי שרגא ושחזור פיגוע באיבטן קק"צ מג"ב.
 - ינואר 2017. אמ"ש מג"ב, התפתחות תקן מצבה לוחמות חובה במשמר הגבול.
 - ינואר 1998. תרשים פיזור לוחמות בחמשת הקורסים הראשונים.
 - נוסח העיטור של אורלי שרגא באתר הגבורה: <https://www.gvura.org/a344412-D7%90%D7%95%D7%92%D7%90%D7%A8%D7%A1%D7%9E%D7%A9%D7%A8%D7%92%D7%90%D7%A8%D7%9C%D7%99>

'על העיוורון' - מחסור בכישרונות מנהיגותיים נשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל

אל"ם ג'¹

הפיקוד הבכיר בצה"ל של 2021 סובל מנציגות־חסר נשית. זהו מצב הפסדי עבור הארגון המאבד כישרונות מנהיגותיים הנדרשים לשמירה על מצוינות ארגונית, ובשל היעדר הגיוון (Diversity) בסגל הפיקוד הבכיר, המייצר תהליכי למידה וגיבוש החלטות פחות טובים. חלק ניכר מן הסיבות שבעטיין נשים מודרות או בוחרות להדיר עצמן, נהיות עם הזמן רלבנטיות גם לגברים בדור הצעיר, כך שטיפול בהן מייצר קרקע טובה יותר לשיח שימור כישרונות אפקטיבי. מפקד מרכז "אמני המידע" ב־8200 מדגיש כי עמיתיו, המפקדים הגברים, לוקים בעיוורון תרבותי בנוגע לנקודת המבט הנשית ולפרקטיקות ארגוניות המדירות אותן, ומבקש לעורר מודעות ולהצביע על צעדים פשוטים אותם ניתן לנקוט ולאמץ במטרה להתמודד עם מצב הביש הזה.

מבוא

בקיץ 2019 נכנסתי לתפקיד מפקד מרכז ביחידה 8200. בתהליך שקדם לכניסה שוחחתי, בין היתר, עם קצינים וקצינות בדרגת הרס"ן. אחת־אחת התייצבו בפני נשים, אשר מסיבות שונות הביעו בפני חוסר אמון ביכולתן ו/או רצון להתקדם לתפקידי סא"ל בליבת העשייה. קצינה בולטת לחיוב בחרה לסיים את שירותה, על 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, לתפישתן, 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 אמא 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 רלבנטית לתפקיד זה. הרצף הזה גרם לי אי־נוחות גדולה.

¹ אל"ם ג' הוא מפקד מרכז "אמני המידע" ביחידה 8200.

ביחידתי נציגות־חסר של נשים בדרגי הפיקוד וההובלה, זאת על אף היותן רוב מוחלט בשער הכניסה בחובה (64 אחוז). רוב זה נשמר עד דרגת הסרן ככל שמתקדמים במעלה סולם הדרגות, בואכה תפקידי פיקוד בכירים, אחוז הנשים קטן משמעותית: נשים מהוות 25 אחוז מתפקידי הסא"ל. ביחידת האב של יחידתי, 8200, הפערים חדים אף יותר; משוויון בשער הכניסה (53 אחוז נשים), מגיעים לדרגת הרס"ן רק 29 אחוז נשים, לדרגת הסא"ל 10 אחוז, ולדרגת האל"ם 12 אחוז (והמספר הזה מיוחד בזכות המקרה הראשון של בחירת אישה לפיקוד על מרכז סייבר לפני שנתיים (ברקוביץ', 2019). מספרים אלה אינם ייחודיים ומדובר בתופעה חוצה תחומי תוכן ואגפים בצה"ל, למעט אולי מספר מצומצם של תחומי מטה (משא"ן ומדעי ההתנהגות).

המצב הזה של נציגות־חסר נשית בארגון, בפרט בהיותו "צבא עם" במדינה דמוקרטית, הוא מצב הפסדי עבור הארגון: ראשית, בשל אבדן כישרונות (טאלנטים) מנהיגותיים הנדרשים כל כך לשמירה על מצוינות ארגונית. העובדה שכמעט 50% מהאוכלוסייה מודרת מן התפקידים הללו בהכרח מצביעה על מצב בו אנחנו פשוט מפספסים פיקוד טוב יותר ולא יכולים למצות את הפוטנציאל העומד בפנינו. שנית, היעדר הגיוון (Diversity) בסגל הפיקוד הבכיר, המייצר תהליכי למידה וגיבוש החלטות פחות טובים. שלישית, חלק ניכר מן הסיבות שבעטיין נשים מודרות ו/או בוחרות להדיר עצמן מתפקידים אלו נהיות עם הזמן יותר ויותר רלבנטיות גם לגברים בדור הצעיר - כך שטיפול בהן מייצר קרקע טובה יותר לשיח שימור כישרונות אפקטיבי עם כלל אוכלוסיית היעד לשימור.

במאמר זה, אטען, כי עמיתי 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 לעמיתי המפקדים הגברים: הראשון, ש"העיוורון התרבותי" הזה הוא שלנו, ונובע מחוסר ידע והבנה הנוגעים לדרך החשיבה ולתפישת 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, על מנת ליצור שיח מיטבי בסוגייה חשובה זו.

רגע לפני שנגע בעניין עצמו, אומר משהו אישי על עצמי, שעשוי להיראות כהתנצלות: אינני חוקר מגדר, הטענות והתובנות המובאות אינן מסומכות בהכרח ואינן מעובדות על ידי אישי מקצוע בתחום. לא אציג כאן עובדות מוכחות, אלא ניסיון אישי מצטבר של תובנות, כלים ורעיונות שאספתי לאורך השנים. ברור לי שהעיסוק במגדר הוא לעתים קרובות תפוח אדמה לוהט בהיותו מעורר רגשות ודעות (לעתים קרובות קדומות) קוטביות. קל לתייג סוג כזה של מאמר כטרחני, פמיניסטי, מכליל ולא

רלבנטי לצה"ל וליכולתו לממש את משימתו לנצח במלחמה. בכל זאת, תקוותי היא, שהקוראים ימצאו בו עניין שיאפשר למידה. הטענות במאמר זה נכתבו תוך השתדלות להימנע מ"הליכה על קליפות ביצים" והאבחנות מוגשות בחדות, גם אם מוקצנות במידה לעתים, וזאת על מנת להרוויח טיעון ברור. את ההשראה לאבחנותיי מצאתי, בין היתר, בספרו של ד"ר ג'ון גריי, "גברים ממאדים ונשים מנגה" (גריי, 1994). הכותב מתאר בספר את ההבדלים בין דפוס החשיבה וההתנהגויות של גברים ונשים באופן מכליל, באופן שמהווה בראייתי כלי אבחון מצוין למצבים שנתקלים בהם בחיים, מה שמאפשר גם לבחור פרקטיקות פעולה רלבנטיות 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. בעוד שבשער הכניסה למרכז מהוות הנשים רוב של כשני שלישי, עם העלייה בסולם הדרגות ניכרת ירידה משמעותית בייצוג הנשי, כשבדרגת הסרן חל המהפך השלילי. בכניסתי לתפקיד, בדרגת הסא"ל הייתה רק אישה אחת מתוך שמונת הסא"לים שמשרתים תחת פיקודי. בעבר, למשל, ניתן היה אולי לתלות פער זה בסיבות חיצוניות, בדגש לפער 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, וגם טענה זו אינה תקפה עוד כיום, כשמשכי שירות החובה בכלל התפקידים הייעודיים שביחידתי אדישים למגדר.²

כמי שנמנה שנים ארוכות על סגל הפיקוד במרכז, וביתר שאת כמפקדו כעת, מוטלת עלי האחריות למיצוי המשאבים העומדים לרשותי. המרכז נדרש להיות ארגון מצוין, בוודאי כאשר המשרתות והמשרתים בו הם מקבוצת האיכות הגבוהה ביותר שצה"ל יודע לספק. כדי להיות ארגון מצוין אנו נדרשים לשמר כישרונות מנהיגותיים ומקצועניים מן המעלה הראשונה, בדגש לדרג הסא"ל. מדובר, כמעט על פי הגדרה, במתני המעט, שעושים את ההבדל ההופך ארגון למצוין (Talent Management) (Scullion, Caligiuri and Collings, 2010, p. 105-108).

תקופת הקורונה סיפקה לנו דוגמא טובה לייחודיות של מצוינות נשית מנהיגותית, כאשר בסקר החוסן היחידתי שהתקיים פעמיים (בחדשים ינואר 2021 ויולי 2021) נמצא שבמסגרות בראשות סא"לית ההערכות הפנימיות היו גבוהות יותר במדד "מנהיגות מקדמת חוסן" (האם סומכים על דרג הפיקוד, האם הפיקוד גורם לפקודיו להרגיש טוב ביכולת שלהם, דוגמא אישית ועוד) וגם במדד "לכידות חברתית" (עידוד קשרים חברתיים בתוך המסגרת [תחום/זירה/ענף]).

כאשר איש צבא, גבר או אישה, בוחרים לעזוב על אף הערכות חיוביות של

² בשנים האחרונות הוגדרו ע"י שר הביטחון התפקידים הייעודיים במרכז תחת סעיף 16 לחוק שירות ביטחון, כך שמבחינת שוויון ההזדמנויות במיון ומשך השירות יש זהות מלאה בין גברים ונשים.

מפקדים וקולגות - 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 ובמהלך דרגת הרס"ן, לעתים 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 בלהכיר בהפסד זה של שכבת כוח אדם מעולה. אין זו בעיה מגדרית, השמורה לאנשי משא"ן בלבד או חוקרים אקדמיים של שוויון הזדמנויות, אלא קודם כל שאלה מקצועית-כלכלית של המרכז. איננו מטילים ספק בנכסיות הגברים המשרתים בו בתפקידי מפתח ואין סיבה הגיונית לנהוג אחרת ביחס לנשים 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 על מנת 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 חיסרון בעמידה בהן. ההתנגשות של נשים עם המערכת הצבאית נוגעת למספר רב של פרקטיקות שגורות בארגון המתכתבות עם מארג של תרבות ונהלים חברתיים שגורים. לדוגמא - מידת הזמינות הנדרשת, תרבות הדיבור בדיונים, תצורת הראיונות, מאפייני תהליכי המיון, צורת מינוי לתפקידים ועוד. אלו הן פרקטיקות מדירות (בן אליהו ולרר, 2018, עמ' 10) - תבניות פעולה בארגון שיוצרות באופן שגורתי 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 שלא ערערתי עליהן, כמו למשל עניין ה"טוטאליות" והזמינות המלאה. אני שואל עצמי - האם תמיד זה הכרחי? האם "המערכת" לא יכלה 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" ביחס לאפשרות קיומן של פרקטיקות מדירות בארגון וחוסר איזון מגדרי. מעקב אחר נתוני שילוב הנשים בארגון, קיום תהליכי מדידה עיתיים ובעיקר קביעת יעדים ארגוניים שניתן לממש (זה לוקח זמן!), יאפשרו לארגון לשים את הנושא על סדר היום ולכוון תהליך שיבטיח צעדים בכיוון הנכון.

במסגרת סדר היום המגדרי הארגוני, נדרשת גם תוכנית עבודה המתמודדת עם הבעיה, הכוללת בנוסף לאותם מופעים חזרתיים של בחינת המדדים שנזכרו לעיל, גם תהליך הנובע מן המיפוי של האתגרים ומן האופן בו נכון להתמודד איתם. ליחידה 8200 הייתה תוכנית כזו ברמה היחידתית בשנים האחרונות, והמרכז גזר ממנה תוכנית פנימית שלו 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.



סמל המרכז החדש

קשיים שמציבה המערכת בפני נשים ודרכים להתמודד עימן

בחלק זה אפרט על אודות הקשיים המרכזיים בהם נתקלות נשים בשירות הצבאי, בדגש לדרגות הרס"ן והסא"ל. ההכרה באלו מאפשרת לייצר אל מולם פתרונות ופרקטיקות שיצמצמו אותם, יאפשרו תנאי שירות מותאמים יותר, ובתקווה יעודדו אותן להרגיש שייכות יותר ולהמשיך לשרת בארגון.

הדרישה לזמינות מלאה של 24/7

פעמים רבות, מי שלא יכולה לעמוד בדרישה הזו נתפסת כלא מקצועית. ברור שדרישה זו עומדת בעימות ישיר עם כל מחויבות אחרת. במובן הזה כל גבר וכל אישה עם ילדים עומדים בפני דילמה קשה, שלעתים קרובות היא מיותרת. נכון, תפקידים רבים הם אינטנסיביים, ונכון שיש רגעים מבצעיים מהם לא ניתן להיעדר, אך עדיין ישנו מרחב תמרון רב שמפקד יכול לתת לפקודיו, גברים ונשים כאחד, שיאפשרו להם למלא את המחויבויות המשפחתיות שלהם.

דוגמא לתפקידים כאלו במרכז שלי הם תפקידי הרזמ"ר (ראש הזירה המרחבית) 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 נתפש ככזה שמאפשר צמיחה מקצועית ומנהיגותית יוצאי דופן, וממלאים אותו אלו שבליבת העתודה הפיקודית של המרכז והיחידה. גם אם לא ניתן להגדיר אותם תחת הקריטריונים למשרת הורה, אימהות ואבות עדיין יכולים למלאם בהצלחה רבה, תוך שילוב מספר ימי עבודה קצרים יותר בשבוע העבודה, או כל סידור אחר במסגרת תיאום ציפיות פיקודי.

במשך שנים נמנעו נשים מלהגיש מועמדות לתפקידים אלו, ולעתים אף באופן מוצהר הוסבר שאינם מתאימים לאימהות. מובן שפרקטיקה זו מדירה נשים מן התחרות על הקידום ומקטינה את המצאי שיעמוד בפנינו בהמשך במינויים בדרג הסא"ל. הדבר דומה בצה"ל הגדול לנשים בטייס או כלוחמות - אם לא ישמשו בתפקידי מפתח מסוג זה, לא יוכלו להמשיך ולהתקדם בשרשרת כולה של היחידה ומכאן - של החייל.

לאור הבנה זו הוגדר והובהר לכל כי התפקיד פתוח לכל ונעשה מאמץ מיוחד להתאים אותו ככל הניתן - כך שיאפשר ימים קצרים, ואף עבודה מרוחק לעתים, תוך קשב וגילוי גמישות ככל הניתן בנוגע לצרכים מהבית. בנוסף, בהתאם לצורך הוגדר סגן, שיכולה 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: ניתן לבצע תפקיד בהצלחה מרובה גם כאשר לא נמצאים בבסיס עד שעות הלילה המאוחרות; ניתן להיות הורה נוכח בחיי המשפחה ועדיין להוות גורם פיקודי מסור; ניתן לאפשר 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 בהצלחה יתרה תפקיד זה.

נרמול של שעות העבודה

שעות דיונים שאינן מותאמות לצרכי משפחת המשרתת 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, וזימונים בזמן המשוריינן לאפטר ("שלישי אישי" 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 התייחסות 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 ביחס 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 שנרצה לשמר. עוד כדאי לתת את הדעת על התופעה של נשים שיוצאות לזמן משפחה ומחויבויות אישיות בחייהן, כשהן חומקות בשקט ממקום השירות תוך ניסיון להסתיר את העובדה שנעדרו מן העבודה, כאילו יש בכך עשיית חטא למול מחויבותן בתפקידן.³ האם זה המשא הנפשי שנרצה לנטוע בנשות הקבע?

הניסיון מעיד, כי הקטנת מצאי השעות עבור דיונים, מעודד יעילות ודיוק של בחירת נושאי ההתערבות הפיקודית, מעודד פיקוד משימתי על פני פיקוד פרטני (שעל פי רוב הוא נכון יותר לפיקוד מעצב ומצמיח יותר את הכפיפים), ומנצל 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 במיצוי זמן עבודתן. לכן, במרכז שלנו נעשה 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 מאוד (עניין המאפיין ככלל את 8200) לצרכים אישיים ומשפחתיים, גם כשאלו קורים בהתראה קצרה. גילוי גמישות ביחס לאופן ותזמון המפגשים, 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 למפקדת לנסות ולהשפיע על שעות הדיונים שנערכים ברמה הממונה שלו (דיוני אלוף למשל), או לתת רוח גבית לא נשים במידה והם נעדרים מכאלה, עניין המכבד גם את הזמן האישי וגם הזמן המקצועי של המשרתת, עד כמה שניתן להפריד בין שני אלו.

³ נקודה מעניינת בהקשר הזה היא שהניסיון מראה, כי גברים הנתפסים ככישרונות, שבחורים לממש את זכותם לצאת מוקדם לעניינים אישיים, נוטים לעשות זאת באופן מופגן ולעיתים אגרסיבי, ממש הפוך מן התופעה של חמקנות שקטה, הנפוצה בקרב נשים.

כדאי לשים לב, ששני העניינים האחרונים - הדרישה לזמינות מלאה ושעות העבודה החריגות הם אתגרים הפוגשים נשים אולי באופן מסורתי, אך בשנים האחרונות - בואנו דורות ה-Y וה-Z, יותר ויותר גברים מסמנים את הנושאים האלו כמשמעותיים בבחירתם שלא להמשיך בשירות הצבאי. אלו לא הנושאים היחידים בהם נשים מסמנות לנו, המפקדים, כבר בשלב הזה עניינים שמאתגרים ויאתגרו אותנו יותר ויותר בשנים הבאות. לו רק נקפיד להקשיב, להפנים ולהתאמץ למצוא דרכים להתמודד - נרוויח רווח חשוב לעתידנו.

תשתיות מתאימות

לא אחת נדרשת התאמה של התשתיות הפיסיות, על מנת לאפשר שוויון מגדרי. לדוגמא, 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 על מנת לעשות שימוש בתשתיות מגורים משותפות. פתרון זה כמובן לא מאפשר תשתית פיסית למפקדת בכירה באופן דומה למה שיש עבור מפקדים גברים, ומאלץ את המפקדת הבכירה להתקלח ולישון לצד הפקודות שלה, מצב שאינו רצוי פיקודית כלל וכלל. 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 מדיר.

התנהלות בסביבת העבודה, בדיונים ובראיונות

בשנים האחרונות שיתפו נשים רבות את צוות המפקדים ביחידת 8200 בנקודת המבט שלהן באשר לחוויות שלהן ביחס להתנהלות הגברית בסביבת העבודה, המצויה לעתים קרובות במרחב עיוורון של הגברים.⁴ 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

⁴ ברמה האישית, הרגשתי לא אחת אכזבה על כך שלא הצלחתי לראות בעצמי חלק ניכר ממה שתיארו נשים מנקודת מבטן. האכזבה הזו הייתה אפילו מקצועית - שכן אני מפקד מקצועי ביחידת מודיעין, שהמפגש בה עם השונות של האויבים שלנו מתקיים ברמה היומיומית. כלים מתודולוגיים ואימוץ של דרכי חשיבה מתאימות להתמודדות עם שונות זו הן בליבת העניין המקצועי בעיסוק במודיעין, ובכל זאת - כאן מתחת לאף, בנגישות מלאה, הייתי חסום ועיוור מלראות בבירור את מה שכשמתארים אותו ככמעט מובן מאליי. אין לי הסבר טוב לתופעה הזו.

בחברה שונה ממנו, מצב כזה מעורר באופן טבעי תחושת אי נוחות. סא"ל שרית שפירא מפרטת במחקרה הנרחב על תחושותיהן של נשים וקשיהן (שפירא, 2020). 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 די אגרסיבית. חוקי המשחק הם לרוב שנדרש לקחת, לעתים בכוח, את רשות הדיבור ולא לקבל אותה (החזק שורד וקולו נשמע). נשים רבות מתארות שבדיון מרובה גברים, ועל אחת כמה וכמה בדיון בו יש רוב גברי מוחלט, הן מתקשות להצליח לעלות למגרש השיח, ומרגישות שעל אף 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 (שם, עמ' 11). 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, 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 הן 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 שחשות בו נשים.

- תרבות מדירה ומקטינה: במדורים וענפים בהם יש פיקוד גברי ורוב גברי, לא אחת מתפתחת תרבות המבוטאת בהומור גס ומיני, התייחסות צינית לנשים והדבקת תוויות שמקורן בדעות קדומות עליהן ובהחפצה. לא מדובר בהכרח ביצירת אווירה של הטרדות מיניות, הגם שלעיתים הקו המפריד ממנה עשוי להיות דק מאוד. לעתים קרובות זה קורה מבלי משים ותוך חוסר מודעות עמוק לאופן בו הדברים נתפשים מנקודת המבט הנשית, שגם ככה לא מתחילה כיום מנקודה שווה בארגון בשל מיעוט הנשים בתפקידי ההובלה. נשים רבות ביחידה מעידות על הימצאות דפוסי התנהגות כאלו בצוותים שלהן ועל התחושה הקשה של הניכור וההקטנה שעניין זה מעורר בהן (שם).

מודעות לקשיים מן המשפחה הזו, יכולה להוות כלי מאוד משמעותי 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 במה 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 משתל 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 ופרקטיקות מכלילות ולא מדירות. הוא ידע לבנות צוות בעל לכידות גבוהה ותקשורת פנימית בריאה, תוך מתן תחושת הזדמנות שווה וערך עצמי גבוה של כל מי שכפוף אליו. תשומת לב והבנת השונות תאפשר למגר תופעות מדירות ותייצר אווירה שתאפשר לצוות למצות את הפוטנציאל שלו. אגב, במקרים קיצוניים יותר - יכול מפקד למנוע התהוות מצע עליו 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 ניתן לעשות כדי להשתפר. בדיון הנ"ל כל הנוכחים בחדר 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 - מיצוי 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 התפיסה של 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 זוכה לפרק 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, תפישת העולם, הרקע התרבותי, מגדר וכו') יגדל – כך תוכל הרשת לכוון למידה, להסתגל ולמצוא פתרונות לאתגרים ומשברים שיעמדו בפניה (Geektime, 2018). נשים לב, כי גישה זו הפוכה לנטייה הטבעית של בני אדם להקיף עצמם באנשים הדומים להם, עניין המונע שונות ובמקרה של צה"ל מסייע להדרת נשים מתפקידים בכירים. גם הצורך בגיוון עמד מול עיני בבואי לבחור את הצוות הפיקודי המוביל תחתיו ואת ההשקעה בעיצובו וכינונו ביציאה לדרך.

בבואנו למנות נשים וגברים, נכון להתייחס לשני תפקודים: הראשון, והמובן מאליו, הוא האחריות הפיקודית על המסגרת (זירה, ענף וכו') שעליה אמון/ה בעל/ת תפקיד. השני, הוא היותו של אותו או אותה בעל/ת 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, והן בשל הגיוון במחשבה ובנקודת מבט על פני עמיתיהן הגברים. מכאן נובעת המוטיבציה לשלב נשים בצוות הבכיר ולעיתים להעדיף אישה על פני גבר, כמוכרן רק כאשר מדובר במועמדים דומים בהתאמתם. במקרים מסוימים, גם כאשר יש יתרון קל לגבר בהקשר התפקיד הספציפי, עשוי לגבור השיקול של גיוון לטובת תועלת ארגונית. לתפישתי, אין מדובר כאן באפליה או העדפה מתקנת אלא בבחירה במקסימום מערכתי על פני מקסימום מקומי. בצה"ל רבים מדי הפרוורים בהם קיים מיעוט עד כדי היעדר מוחלט של נשים. לתופעה הזו יש מחיר גדול על 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 (חרות-סובר, 2015). 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 באיזון עצמו. 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 אותו, אלא גם את ההשפעות של התפקיד על תפקודן כאמהות. דרך החשיבה הזו והמתח הזה, שחוות נשים, מביא אותן לא אחת להימנע מהגשת מועמדות לתפקידי ליבה בכירים ותורם למחסור במנהיגות נשית בקרבנו. כדי לנסות ולהתמודד עם הימנעות זו, נכון למפקדים לסמן נשים מתאימות

לתפקידים בכירים הנפתחים לאיוש, ולהציע להן באופן אקטיבי להגיש מועמדות. צעד זה לא רק יביע אמון ורוח גבית כלפיי נשים, אלא גם עשוי "לפקוח את העיניים" של הנשים בנוגע לאפשרויות שלא שקלו קודם לכן, ולייצר להן תחושת מסוגלות ואמונה ביכולתן להצליח בתפקיד ("אפקט פיגמליון" (Merton, 1948, p. 193).⁵ זהו צעד חשוב ומיידי שמפקדים יכולים לנקוט בו בגזרתם, ואני משתדל ליישם אותו בעצמי בכלל תהליכי המינוי שבאחריותי.

צעד נוסף שמפקד יכול לנקוט בו הוא בחינה מדוקדקת של דיוני השיבוצים שנערכים במסגרת עליה הוא אחראי - בדגש למדידת 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 דש"ב, 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 להגדרת ומאפייני התפקידים עצמם, כמו למשל המחיר האישי שהם גובים והמשמעות שלו על הפרט. ערעור והרהור על אופן יישום התפקיד, גבולות האחריות שלו והחלופות האפשריות הוא דרך טובה להימנע מקיבעון ולדעת להשתנות ולהתאים את התפקיד כך שיהיה מיטבי לארגון.

היעדר מודלים לחיקוי

אחת הנקודות הכואבות ביותר עבור נשים בתפקידים בכירים בצה"ל הינה המחסור בנשים אחרות סביבן. כל אדם הנמצא בסביבה בה 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 לדוגמא המראה כיצד אישה מצליחה למלא תפקיד ליבתי. לשמחתי, במרכז היו מספר 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 כשהשקעה חיונית לעתיד. בראייתי, ישנה חשיבות רגישות רבה באשר לנשים חלוצות כאלו: מוטלת עליהן משימת פריצת דרך, תוך סיוע והדרכה למפקדים בארגון להבין מה נדרש עבורן ועבור נשים אחרות כדי להצליח. זה לא תפקיד שהן בוחרות לעצמן, אלא תפקיד

⁵ נבואה המגשימה את עצמה: מושג מתחום הפסיכולוגיה החברתית המתאר תהליך חברתי בו אמונה שגויה בתחילתה מובילה למימוש עצמה.

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 על מנת להצליח, לבקש את רשותן להיעזר בהן כפורצות דרך וללמוד מהן באשר לתחושותיהן ונקודת המבט שלהן במיקום זה, ובוודאי שלא לקחת את העניין הזה כמובן מאליו.

תכנון מסלול שירות מאוזן וניהול קריירה

נקודה זו משמעותית, מאחר ונשים 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 בו יש תפקידים אינטנסיביים ותפקידים עורפיים לסירוגין. 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 מספר 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. על פניו מדובר בשלב חשוב והכרחי, המאפשר למצות את הטובות והטובים ביותר בארגון ולקדם, ומנגד לשחרר את מי שאינו/ה מתאים/ה 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 מספר 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 (שפירא, 2020, עמ' 2). נכון, גם גברים עלולים להיות במלכוד הזה, אך גבר לא חווה הריזנות ולידות, ומרבית הגברים גם לא לוקחים חופשת לידה.

אז מה עושים? הרי ברור שבנקודה של שער הקידום גבר לרוב ייתפש כבעל ניסיון מקצועי רב יותר ויציג רזומה עם מספר גבוה יותר של תפקידים מאישה באותו הגיל. נדרש שינוי תפישה: לראות בעצם הבחירה בכניסה לתהליך הריזון, לידה ובוודאי בהתמודדות עם אלה, כחוויות חיים בעלות ערך מוסף. חופשות הלידה הן לא בזבוז והן לא נטל על המערכת. מפקד יכול לבחור לראות בכניסה לתהליך זה, שיש בו כל כך הרבה אי ודאות אישית ופיזיולוגית כערך, המסמל בגרות, תעוזה והתפתחות

של חוסן מנטלי - תכונות אופי וניסיון חיים בעלות משקל חיובי מאוד בהתאמה לתפקיד פיקודי מנהיגותי בכיר. ניהול חיי משפחה לצד קריירה דורשים יצירתיות, אורך רוח, רגישות ועוצמות נפשיות שלא 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, יכולה להיות המפתח להסרת המלכוד שנושים עומדות בפניו. משקלו של ניסיון חיים כזה כנראה לא נופל, ואולי אף עולה, על משקלו של ניסיון בתפקיד מקצועי נוסף ברזומה של המועמדת לקידום.

תפיסה שכזו יצרה במרכז אווירה חיובית מספיק, שנשים הרגישו בנוח אף לדווח על עניינים אינטימיים כגון הריון בשלב מוקדם מאוד, על אף שאינן מחויבות לכך. אני מרגיש גאווה גדולה על הפתיחות שנוצרה ועל הבטחון של נשים שבשורה מרגשת כזו תתקבל בעין יפה ולא כעול על המערכת.

עד לפני כמה שנים הייתה מקובלת התפישה שאישה, במיוחד אמא 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 בשל הדחיקה החוצה ממסלול הקידום המרכזי של הארגון.⁶ על מנת 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, ומצד שני מאפשר איוון בריא יותר למול היבטים אחרים בחיים כגון חיי משפחה.
- מאמץ לסמן פוטנציאל ולפעול כדי להביא למועמדות ובחירה באשה, בשאיפה בשלב משפחתי מתקדם.
- מתן מסלולי התפתחות חלופיים שמאפשרים קידום לסא"ל ליבתי במרכז, בדגש לנשים, גם עבור מי שלא עברה בתפקיד זה. זאת תוך מתן דגש על השלמת הנדרש מבחינת התפתחות מקצועית ומנהיגותית בהיעדר תחנה זו בציר ההתפתחות.

⁶ אוכלוסיית המרכז מבוססת על בוגרי קורסי יסוד מאיתור מוקדם, נכון להיום כמעט ללא עתודה ואקדמיה מוקדמת. לאור זאת, בהתפתחות המרכז קיימת נקודת החלטה משמעותית עבור הכישרונות המהווים עתודה פיקודית לצאת לתוכנית הכוללת לימודים מלאים. מי שלא רואה עצמו רלבנטי לתפקידי הליבה בהנהגת המרכז, כגון קב"ר בכיר, ייטה להעדיף לוותר על האפשרות הזו ולעזוב אותנו.

סיכום ומסר לצה"ל

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 כל לדבר איתן, להקשיב להן וללמוד מה ניתן 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 נשימה חשוב לומר, שעוד ארוכה מאוד הדרך. ויש בה נסיגות לצד ההתקדמויות כחלק ממאבק תמידי, לעתים סזיפי, בפרקטיקות והתפישות המסורתיות של הארגון. התהליך מאפשר לי לסמן עכשיו, במבט קדימה, את האזורים שבהם נצטרך להתאמץ במיוחד על מנת למנוע בור עתידי בשוויון המגדרי ולחפש פתרונות פנימיים וחיצוניים. אני מודע לכך שעם כל הצעדים שפירטתי במאמר זה, יש עוד דברים רבים נוספים שניתן 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, מאמר זה מופנה בעיקרו למפקדים הגברים. הם אלו שנדרשים לעיקר הלמידה, ההתבוננות והכלים באשר לנקודת המבט הנשית, להסרת העיוורון ביחס לפרקטיקות הארגוניות המדירות ולכינון תרבות ופרקטיקות מכלילות שתאפשרנה שוויון הזדמנויות לנשים. לנשים המשרתות בארגון אני מבקש לשלוח כאן מסר – אנחנו 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. 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. מפקדים צריכים להסתכל סביבם ולראות איזה עוד קשיים המערכת מציבה למשרתים או למועמדים לשירות בה. עלינו לנצל בחוכמה את המשאבים שברשותנו, שלעיתים חבויים מן העין. לא רק לדרוש את "הטובות והטובים ביותר", אלא לדעת להכשיר ולטפח מצוינות לאורך כל שלבי השירות. לעודד שיח ולהקשיב לדברי הקצונה הצעירה. שימור כוח אדם איכותי תלוי בכך שנפקח את העיניים, האוזניים והלב.

את המשפט האחרון 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 עמי והאירו את שהתקשיתי לראות, ושמהן למדתי את מה שניסיתי לשנתך כאן.

רשימת מקורות

- בן אליהו, הדס ולרר, זאב (2018). **המדריך לייעוץ והתערבות מגדרית בארגונים**. מכון ון ליר.
- ברקוביץ', אורי (4.7.2019). "הכירו את אל"מ ל' המפקדת החדשה של מרכז הסייבר". **גלובס**.
- גריי, ג'ון (1994). **גברים ממאדים ונשים מנגה**. אור עם.
- חרות-סובר, טלי (3.2015). "למה נשים לא מגישות מועמדות לתפקידים בכירים?". **דה-מרקר**.
- מאמר מערכת (8.2018). "כולם מדברים על diversity, ומסתבר שיש לזה גם יתרון עסקי – איך עושים את זה נכון?". **Geektime**.
- שפירא, שרית (2020). "'שנינו שווים פחות או יותר...' אמ"ן מנקודת מבט נשית". **מד"ה אמ"ן**.
- Merton, Robert K. (1948). "The self-fulfilling prophecy". *Antioch Review* 8, P. 193210.
- Scullion, Hugh, Caligiuri, Paula M. and Collings, David G (2010). "Global Talent Management". *Journal of World Business* 45(2), PP. 105108.

נשים במוקדי קבלת החלטות בצה"ל - משוויון ליתרון¹

עו"ד גייל שורש²

תרחיש הייחוס המגדרי שמולו פועל צה"ל בשנים האחרונות הוא שיח של זכויות המתמקד במגבלות הכניסה והנוקט מהלכים טקטיים, תגובתיים בעיקרם. כותבת המאמר מבקשת להציע לצה"ל שיח עדכני השם הדגש על התועלות ועל הרווחים הנוצרים מגיוון מגדרי ומשילוב הולם ושוויוני של נשים במוקדי קבלת ההחלטות. השיח גם יביא את צה"ל למימוש יעדיו בששת ממדי הלחימה בכלל ומול יעדי תר"ש "תנופה" בפרט. הכותבת חוקרת וממפה באופן כמותי מול היסטוריית פורום המטכ"ל את היעד שהיא מציבה, 30 אחוזים נשים בצומתי ההכרעה בצה"ל עד 2030, ומוכיחה כיצד במהלך פשוט ומהיר יוכל צה"ל להגיע אל יעד המצוינות הארגונית גם בלי מהפכות גדולות ויקרות ובלי להתבסס על "הגידול הטבעי".

פתח דבר - משיח זכויות לשיח אינטרסים

את הטיוטה הראשונה למאמר זה כתבתי באוקטובר 2020, כמה חודשים לאחר שהוגש "בג"צ הסיירות" וסמוך ליום השנה ה־20 להחלטה 1325 של מועצת הביטחון של האו"ם שקראה למדינות לפעול לשילוב נשים במוקדי קבלת החלטות מדיניות־ביטחוניות (פעילן, 2020). מדינת ישראל הייתה הראשונה מחברות האו"ם לאמץ חלק מעקרונות ההחלטה במסגרת התיקון ל"חוק שיווי זכויות האישה" (תיקון מס' 4, התשס"ה־2005, ייצוג הולם בעיצוב מדיניות לאומית) בהלימה למטרות "הבטחת שוויון מלא בין האישה לבין האיש". בשני העשורים שחלפו ממועד ההחלטה והחקיקה, התבססה גם ההבנה שלייצוג משמעותי של נשים במוקדי קבלת החלטות יש תועלות רבות, ולכן מדובר באינטרס ארגוני־ציבורי. למרות זאת נשים עדיין

¹ המשפט "משוויון ליתרון" מבוסס על דברי אל"ם י', לשעבר מפקד בית הספר לטיסה של חיל האוויר. ציטוט נוסף מדבריו מופיע בסיפא של מאמר זה.

² עו"ד גייל שורש מלווה ארגונים וחברות בפיצוח אתגרי אחריות מגדרית ויישום פתרונות גיוון, הוגנות והכללה. היא שירתה למעלה משני עשורים במשרד ראש הממשלה, בליבה הייעודית, ובתפקידי פיקוד בארץ ובחו"ל ובתפקידי רמ"ח. בעלת תואר שני במשפטים (M.L.L.) ורקע בלימודי מגדר.

נעדרות כמעט לחלוטין ממוקדי קבלת ההחלטות המדיניות ובוודאי הביטחוניות והצבאיות בישראל. **הטיוטה נכתבה כהצעה לתוכנית אסטרטגית שתכליתה אינה השגת שוויון לנשים אלא השגת יתרון לצה"ל באמצעות העלאת ייצוג נשים במוקדי קבלת ההחלטות לשיעור של 30 אחוזים עד שנת 2030.**³

השיח העדכני למאה ה-21 בנושא השוויון המגדרי הוא אסטרטגי ועוסק באינטרסים של ארגונים ושל הציבור ובערך הנוצר מהשונויות בין גברים ונשים. הוא שם הדגש על התועלות והרווחים הנוצרים מגיוון מגדרי ומשילוב הולם ושוויוני של נשים במוקדי קבלת החלטות וצומתי הכרעה - יתרונות שבראשם החלטות טובות יותר הנגזרות מתהליכי קבלת החלטות טובים יותר ומיצוי מיטבי של פוטנציאל ההון האנושי. מדובר ביתרונות שצה"ל אינו יכול לוותר עליהם. זאת נוסף על זכות הנשים לשוויון הזדמנויות מהותי, שגשוג ומיצוי מלוא הפוטנציאל שלהן, בכלל זה במסגרת השירות הצבאי, ובהמשך בחברה האזרחית.

אולם למרות כל אלה נראה כי צה"ל ממשיך ומתנהל מול תרחיש ייחוס מגדרי חד-ממדי של שיח זכויות, הזכות של נשים לשוויון הזדמנויות ומניעת אפליה פסולה, מתמקד במגבלות הכניסה ונוקט מהלכים טקטיים, תגובתיים בעיקרם, שהאסטרטגיה שאותה משרתים אינה ברורה או אינה קיימת.⁴ בתוך כך הקמת ועדות בדיקה, ביצוע פיילוטס, התקוטטויות משפטיות ונרטיב תקשורתי העוסק בנשים המקודמות במשורה לתפקידים בכירים והמדגיש את היותן "ראשונות", "פורצות הדרך" ו"אגדות".

צה"ל צריך להתנהל מול תרחיש ייחוס מגדרי של אובדן יתרונות הגיוון המגדרי והמיצוי החסר של ההון האנושי הפוגעים ביכולתו לשמר מצוינות ארגונית ולהשיג את יעדי ההכרעה והניצחון. לשם כך אציג במאמר זה ממצאי מחקרים המוכיחים מדוע כדאי לצה"ל לקבוע יעד גיוון מגדרי של 30 אחוזים לפחות בקצונה הבכירה עד 2030, ולמה התבססות על "ההתפתחות הטבעית" של הקצינות המשרתות כיום לא צפויה להשיג את היעד בעתיד הנראה לעין.

אטען כי בעשור הקרוב השינוי הנדרש בצה"ל אינו הסרת המגבלות לשילוב "יחידות סגולה ביחידות עילית" (שורש, 2021) ואציע להשקיע משאבים וקשב ארגוני בהסרת "חסמי השגשוג" - דרכי פעולה, התנהלות ותרבות ארגונית המקפלים בתוכם הטיות מגדריות מדירות - וביצירת תרבות מכלילה והתנהלות הוגנת המאפשרות שוויון מהותי בנגישות למשאבים והזדמנויות בארגון. בתוך כך שילובן המשמעותי בממדי הלוחמה שאינם דורשים כוח פיזי לצד עדכון מסלולי הצמיחה

³ בדצמבר 2020 העברתי את ההצעה לאלופה יפעת תומר-ירושלמי, בתפקידה הקודם כיוהל"ם, והיא שימשה מצע לשיח בינו. בסוף שנת 2021 הצגתי את הנושא ליושב ראש ועדת החוץ והביטחון ח"כ רם בן-ברק שראה חשיבות לקדמו לא רק בהקשר לצה"ל אלא גם במשטרה, במוסד ובשב"כ. לבקשתו הכנתי הצעת חוק "ייצוג נשים במוקדי קבלת החלטות בארגוני הביטחון בישראל, התשפ"א-2021" ואנו פועלים לקדם אותה.

⁴ כמו לא מעט מהעוסקות ומהעוסקים במאבק לפתיחת כל מקצועות הלחימה לנשים.

וצירי ההתפתחות לפיקוד בכיר. על צה"ל לפעול ליצירת מסה קריטית של קצינות בשיעור של 30 אחוזים לפחות בצומתי הכרעה ובמוקדי קבלת החלטות, חיליים ומטכ"ליים, שתאפשר לצה"ל ולנשים למצות את פוטנציאל התרומה שלהן להצלחתו ולעיצוב דמותו, כמו לדמות החברה הישראלית ולהישגיה. צה"ל כבר השיג בהצלחה יעדים מסובכים מזה. הוא רק צריך לרצות.

פרק ראשון: תועלות הגיוון המגדרי - מעיסוק טקטי ליעד אסטרטגי

שימור ושיפור עוצמת צה"ל וחוסנו הם אינטרס ציבורי שלא ניתן להפריז בחשיבותו, ונדרש למצות כל מהלך לקדם אותו. גיוון מגדרי במוקדי קבלת החלטות מייצר תועלות משמעותיות ומשרת אינטרס זה באופן ישיר. את החלק הבא במאמר אקדיש להצגת הסיבות לכך. **מחקרים רבים שבוצעו ברחבי העולם בעשורים האחרונים הוכיחו כי שילוב משמעותי של נשים בצוותי קבלת החלטות מטיב את ההחלטות ואת תהליכי קבלתן, משפר את התמודדות עם מצבי משבר, את היצירתיות, את החדשנות ואת היעילות.** ייצוג שוויוני של נשים במוקדי קבלת החלטות הוא מיצוי מיטבי של ההון האנושי העומד לרשות ארגונים, בעוד שייצוג חסר של נשים בפיקוד הבכיר בצה"ל מעיד על הפסד בכישרונות מנהיגותיים ועל פחות באיכות המשרתים בו.

מטעמים אלה חברות הייעוץ המובילות בעולם הגדירו בשנים האחרונות את מדיניות הגיוון, ההגיונות וההכללה (DE&I – Diversity, Equity, Inclusion), לרבות הגיוון המגדרי, כיעד עסקי אסטרטגי והמליצו לאמצו (EY Global, 2020). גם ממשלת ישראל הבינה את החשיבות בייצוג הולם של נשים בתפקידים בכירים והחליטה על התקדמות שיטתית להשגת יעד של 50 אחוזים לפחות (משרד ראש הממשלה, 2020).⁵ לאחרונה (דצמבר 2021) פרסמה נציבות שירות המדינה תוכנית פעולה מפורטת להשגת היעד תוך שלוש שנים עד קבלת החלטה על ייעוד משרות לנשים בלבד ביחידות שלא יעמדו באחוזי האיוש (נציב שירות המדינה, 2021).

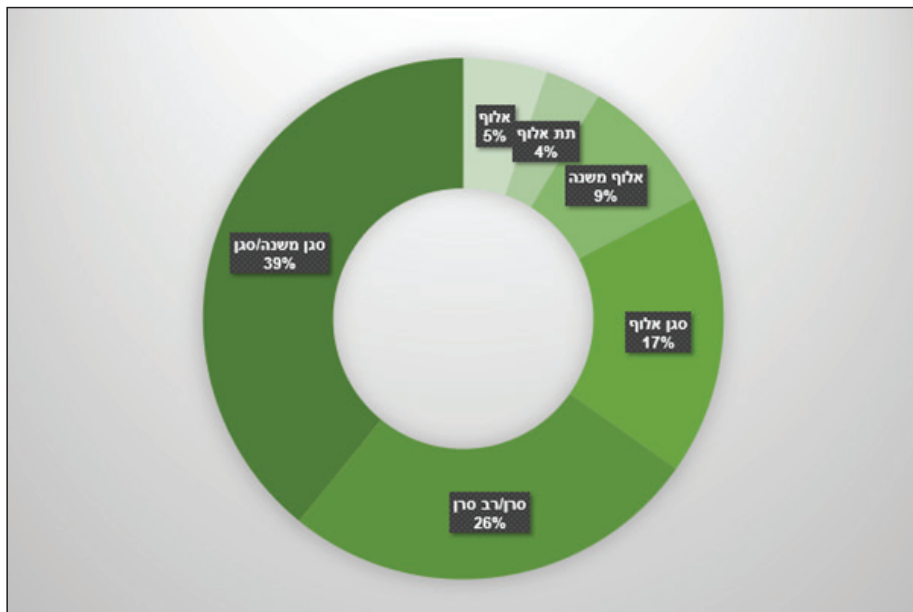
תועלות ייחודיות נוספות לצה"ל

1. מיצוי ההון האנושי

על פי נתוני דובר צה"ל (עדכני מאי 2022) נשים הן כ-45 אחוזים מהקצונה בדרגות סג"ם וסגן וכ-30 בדרגת סרן ורס"ן. מכאן והלאה צונח שיעורן בצורה חדה והן מיוצגות בחסר בולט: כ-20 אחוזים בדרגת סא"ל, כ-10 אחוזים בדרגת אל"ם, 4 אחוזים בדרגת תא"ל ו-6 אחוזים בדרגת אלוף. אם נניח שקיימת התפלגות זהה של הכישורים והיכולות, לא ניתן אלא להסיק כי צה"ל מפסיד פוטנציאל מקצועי ומנהיגותי איכותי. לפיכך בהקשר הארגוני הכללי היעד יוביל למיטוב המיצוי של ההון האנושי האיכותי בצבא הקבע,

⁵ וגם מטעם זה על הצבא לאמץ ולפעול להשגת היעד.

יעד הנכלל בתר"ש "תנופה", והאתגר המשמעותי בהקשר זה הוא להבטיח ששיעורן בשירות סדיר ובקצונה זוטרה (כ־35 אחוזים) יישמר גם בדרגות הקצונה הבכירה, סא"ל ומעלה.



שיעור הנשים בקצונה הצה"לית, מאי 2022. הנתונים באדיבות אגף כוח האדם, צה"ל

נוסף על כך, אימוץ מדיניות ארגונית הוגנת ומכלילה מגדרית, החותרת לשילוב נשים בצורה משמעותית בפיקוד הבכיר ובמוקדי קבלת ההחלטות והמתבססת על הבנה מקצועית במגדר, צפויה לשפר את מיתוג צה"ל כארגון וכמעסיק אטרקטיבי, לסייע בשימור כוח אדם איכותי ולחזק את דמותו כ"צבא העם". עוד ניתן להעריך בסבירות גבוהה כי תתקבלנה החלטות טובות יותר בהקשר לשירות נשים, ששיעורן במערך הלוחם הולך וגדל, בכלל זה חיזוק תרבות ארגונית מכלילה ופיתוח מסלולים שיאפשרו קידומן לתפקידים בכירים ומשמעותיים ושילוב מיטבי של נשים בצה"ל. לכל אלה צפויה השפעה חיובית על צמיחה של נשים לפיקוד בכיר בין היתר באמצעות מודלים להזדהות, השראה וחיקוי, יצירת גיוון מגדרי במוקדי קבלת החלטות בנושאי שיבוץ וקידום וצמצום נוסף של החסמים בדרגות הכניסה.

2. מאמצים צבאיים

בשנים שעברו מאז בג"צ אליס מילר השתנה גם שדה הקרב. כפי שחזר ותיאר הרמטכ"ל רא"ל כוכבי יש בו כיום שישה ממדים, שלושה מהם אינם קשורים

כלל לכוח פיזי: סב"ר, ספקטרום ותודעה.⁶ השקעה בשילוב משמעותי של נשים בממדים אלה תשרת מספר מטרות: היא תשפר את היכולות ואת האפקטיביות של צה"ל בממדים אלה, תפתח בעבורן אפשרויות לקידום בתוך הצבא ותאפשר להן נגישות לפלטפורמות של מוביליות תעסוקתית, כלכלית, חברתית ופוליטית. טוב נעשה אם את המשאבים שאנו משקיעים במאבק על שילוב נשים במקצועות הקרביים המעטים הסגורים בפניהן היום, נשקיע בפעילות לשילובן המשמעותי בממדי המחר.

השגת היעד צפויה לתרום ערך גם למרכיביה הצבאיים של תר"ש "תנופה" הכוללים מאמצים רב-ממדיים, משולבים ומסונכרנים, והדורשים כישורים, מיומנויות ותכונות ששכיחותם אצל נשים גבוהה או שווה לגברים, דוגמת התנהלות אפקטיבית במציאות מרובת משימות, יכולת תכלול, היתוך מידע ומיצוי מודיעין, יסודיות, ירידה לפרטים ודיוק, שיתופיות, ראייה משוכללת ויכולות הבעה גבוהות, עת שמשקל הכוח הפיזי והשהות בשדה הקרב בחלק ממאמצים אלה נמוך יותר. הטכנולוגיה על כל היבטיה ממשיכה ותופסת מקום מרכזי בתפיסת ההפעלה של צה"ל, ולכן נדרש להמשיך את המאמצים לגייס, להכשיר, לפתח ולשמר את הנשים המשרתות במקצועות אלה.⁷ עוד התחדדה החשיבות לפעילות משוכללת בתוך התודעה ולחוסן העורף כמרכיבים בהשגת הניצחון המחייבים שימוש במאמצים "רכים" והטמעת חשיבה מגדרית, אשר גם בהם לנשים יש יתרונות מובהקים ותרומתן חיונית.

3. צה"ל ומקומו בחברה הישראלית

צה"ל הוא הארגון החשוב ביותר לחוסן ולעוצמה הביטחונית של ישראל, הוא מחזיק בנתח הגדול ביותר מתקציב המדינה, והוא גם המעסיק הציבורי הגדול ביותר. בתפקיד זה צה"ל גם מעצב את דמות מדינת ישראל בהיבטים פוליטיים, כלכליים וחברתיים, וכ"צבא העם" יש לו השפעה על תהליכי סוציאליזציה, מוביליות ועיצוב התפיסות גם בחברה האזרחית. נוסף על תרומתו המכרעת לחוסן הצבאי-ביטחוני של מדינת ישראל, משמש צה"ל בית גידול איכותי לנושאי תפקיד בכירים בזירה הפוליטית, בשירות הציבורי ובמגזר הפרטי על רקע ניסיונם הצבאי, קשריהם ודרגתם הבכירה. ניתן לתאר את השירות בצה"ל כ"מְרַבֵּץ" שבו ניתן לכרות "מחצבים" מסוגים שונים, ושאותם ניתן "לתרגם" בהמשך לעוצמה מקצועית, פוליטית וכלכלית: המשאב החברתי (Social) – קשרים, חוויות משותפות, "רעות" המייצרת אמון ובאה לידי ביטוי גם בנטייה לסמוך-על ולבחור במי שדומה לי ועבר דרך דומה לשלי; משאב

⁶ לדוגמה, ראו הנאום שנשא בכנס השנתי של המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) ב-26 בינואר 2021.

⁷ הגדלת שיעור הנשים במקצועות הטכנולוגיים היא אתגר הרובץ בראש ובראשונה לפתח מערכת החינוך. בהקשר זה על צה"ל לוודא שהוא מצליח למצות את גיוס הנשים המתאימות מקרב אלה שסיימו את לימודיהן במקצועות ה-STEM.

ניסיון ומיומנויות (Skills) - לרבות ניסיון בניהול מערכות גדולות ומורכבות, מנהיגות והובלה, ניהול משברים; ומשאב מקצועי (Professional) - לוחמת סב"ר, הדרכה, דוברות, טיס. ככל שהשירות ארוך יותר והדרגה גבוהה יותר, הנגישות לכריית המשאבים גדלה. מכאן שמיעוט נשים בתפקידים בכירים בשירות הקבע בצה"ל הוא חסם להשתלבותן בתפקידים בכירים באזרחות, והוא אחד הגורמים לייצוג חסר של נשים בהנהגה הפוליטית והכלכלית בישראל. השגת היעד של ייצוג משמעותי של נשים בקצונה הבכירה בצה"ל צפוי להגדיל את פוטנציאל הייצוג של נשים בתפקידי מפתח ודרגי קבלת החלטות בחברה האזרחית ותתרום להשאת התועלות הכלכליות, החברתיות והמוסריות משילוב שוויוני של נשים, למיצוי הפוטנציאל שלהן בכל תחומי החיים ולמימוש האחריות המגדרית הלאומית. היא צפויה לתרום גם להגברת אמון הציבור בצה"ל ולחיזוק אחד ממרכיבי החוסן שלו (הרמן, שפרן גיטלמן, ענבי, כהן, 2021) ולהשפיע באופן חיובי גם על האופן שבו נשים נתפסות ותופסות את עצמן.

פרק שני: שונות מייצרת ערך - איך זה קורה?

כדי להבין מדוע הגיוון המגדרי בצוותים מייצר ערך נוסף ומשמעותי יש לחזור לממצאים של מחקרים אקדמיים שנערכו בעשורים האחרונים בתחומים, כמו פסיכולוגיה יישומית, כלכלה התנהגותית ותורת הניהול, ושמצאו כי הוא נובע מהשונות בין גברים ונשים.

החוקרים פייג' והונג (Page & Hong) 2004 עסקו ב"אינטליגנציה קבוצתית" המוכרת גם כ"חוכמת ההמונים". הבסיס למחקר היו רעיונות מתחום הפסיכולוגיה והבינה המלאכותית, והשאלה שעניינה אותם הייתה איזו קבוצה תשיג את הביצועים הטובים ביותר בפתרון בעיות - קבוצת פותרי הבעיות הטובים ביותר או הקבוצה המגוונת יותר? **הם מצאו שבסביבה שבה נדרשת חדשנות מתמדת, התמודדות עם אתגרים מורכבים ופתרון בעיות שאינן מוכרות - קבוצה בעלת שונות גבוהה תציג ביצועים טובים יותר מקבוצה המורכבת מפותרי הבעיות הטובים והמבריקים ביותר.**⁸

הונג ופייג' השוו במבחני פתרון בעיות בין קבוצות של אנשים שרמת היכולת האישית שלהם הייתה בינונית ומעלה, בחלוקה למצטיינים למול אנשים מגוונים במאפיינים מולדים (מגדר, צבע עור, גיל, מוצא אתני) ונרכשים (השכלה, רקע, ניסיון, דת, לאום). ככלל לפתרון בעיות יש שני חלקים: הפרספקטיבה, שהיא האופן שבו מוגדרות או נתפסות הבעיות; והיוריסטיקה - "האלגוריתם" או הדרך למציאת פתרונות. התברר כי פותרי הבעיות הטובים ביותר מתחילים להיות זהים באופן

⁸ קבוצות הומוגניות של "מצטיינים" טובות יותר בפתרון בעיות מוכרות, מבוססות מטלות ספציפיות וחוזרות המאפיינות בדרך כלל שגרה.

שבו הם מזהים את הבעיות ומעצבים את הפתרונות, ואילו אנשים מגוונים מביאים פרספקטיביות ואלגוריתמים רבים יותר ובכך מגדילים את היכולת הקולקטיבית לפתרון בעיות. להשלמת התמונה חשוב לציין כי החוקרים הניחו שהתקשורת והדינמיקה הפנימיים בין הקבוצות זהות והתעלמו מהקושי בתקשורת, באמון ובהערכה שיוצר הגיוון.

בשנת 2010, שנים ספורות לאחר מכן, נערך באוניברסיטת MIT מחקר שפורסם ב"הרווארד ביזנס ריווי" (HBR) תחת הכותרת: "What Makes a Team Smarter? More Women". הרקע למחקר היה הבנת מנגנונים של אינטליגנציה קבוצתית בביצועים של קבוצות אנשים, ומה הם הפקטורים המשפיעים ביותר על ביצועי קבוצות, וערכו אותו פרופ' מלון (Malone 2010) וקבוצתו מבית הספר לניהול (Woolley and Malone, 2020). **הממצא המרכזי שלהם קשור להבנה כי התקשורת והדינמיקה בתוך קבוצות אינן זהות, ושילוב של יותר נשים משפיע עליהן לחיוב ומשפר את הביצועים הקבוצתיים.**

המחקר כלל שני ניסויים, 699 משתתפים שעברו מבחני IQ אישיים. לאחר מכן חולקו המשתתפים באופן אקראי ל-192 קבוצות בנות 2-5 אנשים וגיוון רב-ממדים (מולדים ונרכשים). הקבוצות התבקשו לבצע במשך חמש שעות שורה ארוכה של משימות ולעמוד באתגרים הדורשים יכולות שונות, בכלל זה יצירתיות, שיקול דעת, יכולת לפתור בעיות, כישורי משא ומתן וביצוע עבודה באיכות גבוהה. כל קבוצה התבקשה להרכיב תצרך מסובך, לפתור בעיה שיש לה רק פתרון אחד נכון, לחשוב על שימושים מקוריים רבים ככל הניתן ללבנת בניין, להכריע בדילמה ערכית, לעבד מידע רב למסמך אחד, לנצח קבוצות אחרות במשא ומתן ולשחק כקבוצה נגד מחשב. נוסף על כך, נבדקו ונמדדו משתנים התנהגותיים-חברתיים שכללו תיעוד הבעות הפנים ושפת הגוף של המשתתפים, מספר הפעמים שדיברו ומשכי הזמן בכל פעם, והאמפתיה והקשב שגילו חברי הקבוצה זה לזה.

שלושה פקטורים נמצאו כבעלי ההשפעה המובהקת ביותר בכל סוגי המשימות. הראשון הוא **אמפתיה ורגישות חברתית** הכוללים הקשבה רצופה לאחר, רגישות להבעות פניו ולשפת גופו. הפקטור השני הוא **"השוויוניות"** – מספר מופעי הדיבור ומשך הזמן. ככל שהתבטאו חברי קבוצה רבים יותר בסבבים רבים יותר ובשוויון גבוה יותר במשך זמן הדיבור – התוצאות היו טובות יותר בכל המשימות. כשצמח מנהיג או "משתלט", המשתנה של השוויוניות נפגע וכך גם התוצאות. הפקטור השלישי הוא **שיעור הנשים בקבוצה. ככל ששיעור הנשים גדל עלתה האינטליגנציה הקבוצתית. ההסבר לכך קשור לעובדה שנשים מאופיינות ברגישות חברתית ובאמפתיה גבוהות, והן נוטות להתנהלות וסגנון ניהול שוויוניים יותר, כפי שמייז נפרט.** לעומת אלו מצאו החוקרים, למרבה ההפתעה ובניגוד להשערת המחקר, שיכולות אישיות או עצמאיות משפיעות פחות לעומת המשתנים החברתיים-התנהגותיים שיקבעו את ההצלחה ואת איכות ההתמודדות של הקבוצה

עם אתגרים.⁹ נוסף על כל היתרונות שאוזכרו לעיל, במחקרים אחרים (Zhan, Fong, Mei, Liang 2015, Gneezy, Niederle, Rustichini, 2003) הוכח כי בקבוצות מעורבות מגדרית חל שיפור בביצועי גברים כתגובה לנוכחות נשים.

למה קבוצות עם נשים טובות יותר בתקשורת דינמיקה? ישנן עדויות מובהקות ליתרון של קבוצות שבהן קיים "ביטחון פסיכולוגי" (Psychological safety), חברי הקבוצה אמפתיים וקשובים זה לזה, מגלים רגישות חברתית-בין-אישית וחשים ביטחון לחלוק רעיונות בצורה פתוחה ללא שיפוטיות (Eagly & Carli, 2003).¹⁰ ככלל מתאפיינות נשים יותר ברגישות ובאמפתיה, ולרוב הן אינן נוטות להשתלט על הדיון. נשים גם נוטות יותר מגברים להטיל ספק ביכולותיהן ובהבנתן, ועל רקע שונות בתפיסת האגו הן נוטות להודות יותר מגברים שהן אינן מבינות בנושא מסוים ולבקש הסברים. מאפיינים אלה באים לידי ביטוי בשאלות שאלות ובחקרנות המייצרות דינמיקה של התעמקות, המגדילות את הידע והמעודדות את השותפות בו.¹¹

ולמה זה חשוב דווקא בזמני משבר ואי-ודאות? מחקרים רבים בוצעו לאורך השנים ברחבי העולם בתחומי הפסיכולוגיה היישומית והמנהיגות המעצבת (Transformational Leadership) בנושא מנהיגות בעיתות משבר ובזמנים של אי-ודאות.¹² הממצאים המובהקים של מחקרים אלה, שביניהם נמנים ראין, האסלם, הרסבי ובונגיוורנו (Ryan, Haslam, Hersby, & Bongiorno, 2011), מעלים כי לנשים יש יתרון ברור, ומכאן גם העדפה ברורה להנהגה בעיתות משבר ואי-ודאות במגוון מקצועות ותחומים. הסיבות העיקריות ליתרון זה קשורות לתכונות השונות הנדרשות ממנהיגים בימי שגרה ובימי משבר, וממצאים מוכיחים כי לתכונות אלה יש ביטוי שכיח יותר אצל נשים (Hausmann & Güntürkün, 1999; Pagnani & Others, 2019).

בזמן משבר הנהגה אפקטיבית נדרשת להסתמך על חשיבה א-לינארית, יצירתיות, אלתור ואינטואיציה (Pearson & Sommer, 2011).¹³ חוקרים בתחומי הנויר-פסיכולוגיה והפסיכולוגיה היישומית מצאו כי נשים רבות יותר ניחנות בתכונות אלה מגברים (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). בזמני משבר מתמודדת המנהיגות עם דילמות שאינן מוכרות, ולפיכך היכולת לעודד שיתוף פעולה ושיתוף ידע בין חברי צוותים מולטי-דיסציפלינאריים והנכונות להקשיב הן יכולות קריטיות. נשים נוטות יותר לסגנון ניהול זה, ולכן עולה הסיכוי להעלאת

⁹ נמצא כי הפקטורים האלה אינם משפיעים על תוצאות הקבוצה: IQ אישי, המוטיבציה של חברי הקבוצה, הלכידות, תחושת סיפוק, שיקול דעת של המנהיג, חלוקת תפקידים או נהלי עבודה.

¹⁰ סביבת דיון מוגנת ללא אגו, התקפות או ביקורת אישיים, פתיחות, אמפתיה ויכולת לחלוק כישלונות ומידע פרטי ללא שיפוטיות.

¹¹ גברים נוטים להסתיר חוסר ידע ולהתבטא בנחרצות.

¹² גישת מנהיגות הגורמת לשינוי חיובי ובעל ערך באנשים ובמערכות חברתיות, ומטרת הקצה שלה היא להפוך את המונחים למנהיגים.

¹³ בעיתות שגרה ניתן לקבוע מראש תוכניות פעולה ולבצע אותן באופן לינארי, מבוקר וחוזר.

רעיונות מגוונים יותר ולהגדלת הידע המשותף סביב שולחן קבלת ההחלטות, לגיבוש הסכמות ושיתוף פעולה, ליצירת מנגנוני קבלת החלטות מאוכווני שינויים (אג'ליים) ולטיוב היישום של ההחלטות שיתקבלו.

לביטחון הפסיכולוגי (Psychological safety) שאוזכר מעלה, יש חשיבות גבוהה במיוחד באווירה הטעונה והמתוחה המאפיינת תקופות משבר, ואפקטיביות מנהיגותית בעיתות אלה מציבה התנהלות תומכת כגורם וכמדד.¹⁴ מנהיגות צריכה לייצר סביבות שבהן אנשים דנים ברעיונות, מעלים שאלות וחולקים דאגות וטרדות באווירה בטוחה משיפוטיות, ביקורת ולעג. נמצא שגברים נוטים לקשר "ביטחון פסיכולוגי" עם ידע ושליטה, שעה שנשים מקשרות מושג זה עם בריאות וביטחון פיזי (Kharlamenkova, 2015). עוד נמצא כי תכונות נוספות שנשים מתאפיינות בהן יותר מגברים, כמו תשומת לב לאנשים (Individualized Consideration), נטייה לעזור לאחרים, יכולת לאזן סיכונים וחוסן להתגבר על כישלונות ומשברים בצורה פרגמטית יותר, הן יתרון נוסף לשותפות או להנהגה של נשים בעיתות משבר (Eagly, 2003).¹⁵

פרק שלישי: על אסימונים ומסה קריטית - למה 30 אחוזים (לפחות)?

תוצאות המחקרים של פרופ' קאנטר (Kanter, 1977) ופרופ' דלארופ (Dahlerup, 1988) הם הבסיס להבנה הכללית כי ייצוג של 30 אחוזים לפחות משמש "מסה קריטית" מינימלית, המאפשרת לנציגי קבוצות מיעוט וקבוצות מודרות לבוא לידי ביטוי ולהשפיע על הדינמיקה ועל התוצרים של קבוצה. קאנטר, פרופסור לסוציולוגיה באוניברסיטת ייל ומומחית בעלת שם עולמי למנהל עסקים, חקרה את השפעת ההתפלגות המספרית של "סוגים" שונים של אנשים בקבוצה מגוונת ואת הקשר בין שיעור הייצוג למידת ההשפעה של מיעוטים בקבוצות. מחקרה התמקד בקבוצות עבודה שבהן מספר הנשים היה נמוך בהרבה מהרוב הגברי, בעיקר נשים בעמדות ניהול בכירות ואלו ששימשו בתפקידים מקצועיים. השערת המחקר הייתה שהטיה מספרית זו יוצרת בין הקבוצות את ההבדלים שיבואו לידי ביטוי בהתנהגויות, בתפיסות ובעמדות שלהם כלפי עצמם וכלפי האחרים הסובבים אותם וכן במקומם בתוך הארגון, וההערכה כי נציגים המצויים במיעוט מספרי ייאלצו להתמודד עם לחצים ועם אילוצים הנובעים רק מההרכב המספרי של הקבוצה ללא קשר למאפייניהם האישיים. ככל שהקבוצה מוטה יותר מספרית, הנציגים הם "מיעוט סמלי" או "אסימונים" (Tokens), ולחצים אלו יפעלו בעוצמות גבוהות יותר ויציבו מגבלות רבות יותר בפני נציגי קבוצת המיעוט.

¹⁴ בהקשר זה ראו גם את הממצאים שפורסמו במאמר של אל"ם ג' (2021), ומהם עלה כי בסקרי החוסן היחידתי שנערכו ביחידה 8200 בתקופת הקורונה (ינואר ויולי 2021). בסקרים נמצא שבמסגרות שבראשותן עמדה סא"לית, ההערכות הפנימיות היו גבוהות יותר במדד "מנהיגות מקדמת חוסן" (האם סומכים על דרג הפיקוד, האם הפיקוד גורם לפקודיו להרגיש טוב ביכולת שלהם, דוגמה אישית ועוד) ובמדד "הלכידות החברתית" (עידוד קשרים חברתיים בתוך המסגרת).

¹⁵ היכולת לתת לכל חבר בצוות תשומת לב כנה ואותנטית למצב הרגשי הספציפי שלו, צרכיו ודאגותיו.

המחקר מצא כי בקבוצה שבה נציגי המיעוט הם בשיעור נמוך מ-15 אחוזים והם מיעוט סמלי, ינסו נציגי המיעוט להיטמע ולהידמות לרוב ולא יבואו לידי ביטוי באופן שמשפיע על התרבות ועל הדינמיקה הקבוצתיים. לעומת זאת בקבוצה שבה נציגי המיעוט היו בשיעור של 15-40 אחוזים, הם התחילו להיות חזקים מספיק בשביל להרגיש ביטחון, להביא לביטוי את ניסיונם והשקפותיהם ולהשפיע על התרבות ועל התנהלות בקבוצה. כן העלה המחקר ממצאים ספציפיים לגבי המיעוט הסמלי של הנשים, והוכח כי מדובר בסיטואציה מכשילה היוצרת מעגל קסמים המנציח את המספר הנמוך של הנשים, עד כדי כך שלעיתים מדובר בנשים יחידות המשמשות "סמלים" או "עלי תאנה" והנתפסות כמייצגות את הנשים כולן. בארגונים שבהם ישנן נשים "סמליות", הנתפסות כמייצגות את הנשים כולן, נוצרות הטיות תפיסתיות לגביהן המובילות ללחצי ביצוע חזק גבולות, יצירת סטראוטיפים והגדרות תפקיד מגבילות המציבים מכשולים בפני נשים (או בני מיעוט נוספים הנמצאים במצב חוסר איזון מספרי) והקובעים מחיר גבוה להצלחתן.¹⁶ התנהלות זו יוצרת "מעגל שוטה" - היא מרתיעה נשים נוספות מלהתמודד על תפקידים בכירים ומרתיעה גברים מלבחור בהן. חשוב להדגיש כי החסם העיקרי טמון בדינמיקה הארגונית, הנוצרת מחוסר האיזון המספרי, ולא כתוצאה מעמדות סקסיסטיות של גברים או מתפקוד לקוי של נשים. ככל שחוסר האיזון גבוה יותר, עוצמת תהליכי ההדרה והאפליה תהיה גבוהה יותר והשלכותיה חמורות יותר.

נראה כי ממצאי מחקר זה שנערך לפני כיוכל שנים, ממשיכים להיות רלוונטיים גם היום, ואנו מזהים דפוסים אלה בארגונים שבהם משולבות נשים בשיעור נמוך בדרגות הבכירים, וצה"ל בכלל זה. מנשים שחוששות להביע את דעתן או נרתעות להציף תובנות מגדריות על נושאים שונים, מחשש שהדעות תתפרשנה כלא רלוונטיות והן תיתפסנה כמקדמות אג'נדה של מגדר ולא של עניין, ועד לנשים המאמצות התנהגויות גבריות כדי לקבל את הלגיטימיות של הקבוצה. התופעות האלה פוגעות בגיוון הרעיוני של הקבוצה וביתרונות הנגזרים ממנו, נוסף על העובדה שהן מקשות על נשים.

בשנת 1988 בחנה דאלרופ, פרופסורית סקנדינבית למדע המדינה, את ההנחה כי ההרכב האנושי יקבע את התהליכים ואת המדיניות של גופים שלטוניים, תוך שהיא מסתמכת על המחקר של קאנטר. דאלרופ אימצה את המונח "מסה קריטית" מתחום הפיזיקה הגרעינית וקבעה אותו על 30 אחוזים כדי לתאר את שיעור הייצוג שממנו

¹⁶ פגיעה בביצוע של האדם או בהתנהלות שלו בגלל החשש שעלולים לשפוט אותו בשל "השתייכותו" או "שונותו" ולא בשל היכולות שלו. חששות אלה נוטים להיות נבואה המגשימה את עצמה משום שהם עצמם יוצרים לחץ וחרדה שמא משהו בהתנהגות אכן יאושש את הסטריאוטיפ. במקביל החששות הללו ממסכים את יכולת הלמידה והקבלה, הכנה של משוב בונה בעקבות הנטייה לפתור כל כישלון וכל הערה ביקורתית כביטוי להפליה.

ניתן לצפות להשפעה.¹⁷ שיעור זה אומץ הן על ידי מדע המדינה ותיאוריות הייצוג והן על ידי מדינות שונות.¹⁸ בהקשר הצה"לי יעד של 30 אחוזים לפחות חשוב גם משום שהוא מבטא מיצוי מיטבי של פוטנציאל הנשים בקצונה הצה"לית הזוטרם כפי שראינו לעיל.19 לסיכום נושא זה נאמר כך:

- בהתמודדות עם אתגרים מורכבים ובפתרון בעיות שאינן מוכרות, כל קבוצת אנשים מגוונת טובה יותר מקבוצת האנשים "המצטיינים" ביצירות ובחדשנות;
- כל קבוצת אנשים מגוונת מגדרית צפויה להציג את התוצאות הטובות ביותר, כי בנוסף ליתרונות הגיוון נוספים גם משתנים חברתיים-התנהגותיים המשפיעים בצורה משמעותית על הביצועים;
- כל קבוצת אנשים מגוונת מגדרית צפויה להצליח להנהיג בצורה אפקטיבית יותר בעיתות משבר ואי-ודאות;
- כל קבוצת אנשים מגוונת מגדרית, המונה 30 אחוזים נשים לפחות, צפויה ליהנות מכל היתרונות שפורטו לעיל, ואם שיעור השתתפות של נשים יהיה נמוך מ-30 אחוזים, יהיה קשה יותר לשנות תהליכים ותרבות מדירים ולפצח את חסמי השגשוג.

מכל האמור לעיל נראה כי עד שנת 2030 היעד הנכון הוא ייצוג של 30 אחוזים לפחות לנשים במוקדי קבלת ההחלטות, בצומתי ההכרעה ובכלל קובעי מדיניות בניין הכוח הצה"לי והפעלתו.

פרק רביעי: "מאחורי המספרים": 30 אחוזים ב-2030 – הוכחת היתכנות

המציאות הנוכחית שעולה מהנתונים לגבי שירות נשים בדרגות אל"ם, תא"ל ואלוף, עגומה, וספק רב אם ניתן במסגרתה להפיק את התועלות שנסקרו לעיל. למשל, בפורום המטה הכללי המורחב של צה"ל, המונה כיום 32 קצינים בכירים, חברות שתי אלופות, ואליהן צפויה להצטרף בקרוב קצינה נוספת קרי ייצוג נשים בשיעור של כ-9 אחוזים. כפי שעולה מנתוני אגף כוח האדם בצה"ל לשנת 2022, שיעורן בדרגות אלה, לעומת שיעורן בדרגות סגן, סרן ורס"ן, רחוק מלהיות מיצוי מיטבי של

¹⁷ יש לציין כי לצד תאוריית "המסה הקריטית" של הייצוג על תוצאות הארגון, צוינו שני גורמים נוספים המשפיעים על האפקטיביות והם: "מעשים קריטיים" לקידום מטרות כאלה ואחרות, ו"סביבה בטוחה".

¹⁸ מחקרים עדכניים יותר מתקשים להצביע על הסיבות לקביעת יעד זה ומעלים סימני שאלה לגבי תקפותו. עם זאת יש הסכמה כי נדרש לקבוע יעד מספרי מוגדר כדי לייצר את הדינמיקה שתוביל לשינויים הרצויים.

¹⁹ ניתן לדבר על מיצוי מיטבי בהקשרי האוכלוסייה הכללית שבה נשים הן כ-50 אחוזים באוכלוסייה הרלוונטית, היינו מסך המועמדות לשירות ביטחוני או באוכלוסייה ספציפית – סך הקצינות. הגם שבהקשר הצה"לי ולנוכח המאפיינים הייחודיים שלו כארגון נכון להגדיר את המיצוי בהקשרים השונים, לצורך הדין במאמר זה נתמקד בייצוג נשים בקצונה הצה"לית.

המשאב האנושי הנשי.²⁰ ייצוג חסר זה בא לידי ביטוי גם בתהליכי הרוחב שמוביל הרמטכ"ל לבניין הכוח הצה"לי ולהפעלתו, בכלל זה עיצוב תר"ש "תנופה", עד כדי היעדרן מתהליכים אלה.

בהמשך למספרים שהוצגו, נראה כי ייצוג נשים בפורום הרמטכ"ל בשיעור של 30 אחוזים לפחות בשנת 2030 הוא יעד שאפתני עד בלתי אפשרי. כדי לבדוק את הרלוונטיות של היעד ביצעתי הוכחת היתכנות המתבססת על מספר עקרונות והנחות עבודה, ומהם גורתי מבחנים לסימון תפקידים ספציפיים ברי גיוון מגדרי. הנחת העבודה הראשונה שלי הייתה כי הרמטכ"ל יהיה תמיד בעל רקע קרבי מובהק, וכי הדרך לרמטכ"ל תעבור במספר "תפקידים הכרחיים" לצבירת ניסיון חיוני והתפתחות נכונה של קצינים להתמודדות על תפקיד זה. לדוגמה, מפקד פיקוד או זרוע. על פי העקרון המשלים, הגם שניסיון קרבי ופיקוד קרבי הם ניסיון הכרחי ורלוונטי לתפקידים רבים, הם אינם הכרחיים לכולם ולא בהכרח לאורך כל השירות.²¹ עיקרון נוסף מחייב להצמיח מועמדות מתאימות להתמודדות על תפקידים המיוצגים בפורום הרמטכ"ל וליישם מדיניות של העדפה מתקנת מודעת של נשים במינויים עד להשגת היעד.²²

במהלך הפתיחה לסימון התפקידים הרלוונטיים לגיוון מגדרי בפורום הרמטכ"ל גיבשתי שלושה מבחנים מהותיים המתבססים על הנחות העבודה והעקרונות שפורטו מעלה.

1. מבחן הדרך לרמטכ"ל

אם מדובר בתפקיד שמילאו רמטכ"לים רבים יותר, או שיש לו השלכה על ההתפתחות והיכולת להתמודד על תפקיד הרמטכ"ל, הוא לא יסומן כיעד לגיוון מגדרי. מיפיתי את כל תפקידי הקצונה הבכירה שמילאו הרמטכ"לים בעשרים השנים האחרונות. מיפוי זה העלה ממצא מובהק ולפיו כל תשעת הרמטכ"לים שכינהו בעשרים השנים האחרונות, היו מפקדי פיקוד או זרוע. נוסף על כך, זיהיתי תפקידים שבהם כיהנו רק חלק מהרמטכ"לים. לדוגמה, ראש אמ"ן (4) וראש אג"ת (2), ולגביהם נכון להחיל את המבחנים הנוספים.

2. מבחן ה"מקבילה האזרחית"

אם יש מקבילה אזרחית ל"תפקיד הרמטכ"לי", ונשים ממלאות תפקידים אלה, יסומן התפקיד כיעד לגיוון מגדרי. בחינת כל התפקידים בפורום הרמטכ"ל

²⁰ שתיים מהן ממלאות שני תפקידים; בפורום הרמטכ"ל הנוכחי מיוצגים 34 תפקידים, וחישוב של אחוזי הייצוג של נשים נעשה ל"קולא"; כמו כן בדצמבר 2021 מונתה אל"ם נ', קמ"נית פיקוד המרכז, למזכירה הצבאית הבאה של נשיא מדינה.

²¹ אני מודה לאלוף ניצן אלון שהשיחה עימו חידדה לי נקודה זו.

²² קיימות שתי גישות פעולה למימוש מדיניות הייצוג ההולם. הראשונה עניינה העדפת מינוי נשים שעוברות "סף" התאמה מינימלי, על פני גברים בעלי התאמה גבוהה יותר, היא מוגדרת "אפליה מתקנת", ואותה אני שוללת. השנייה עניינה העדפת מינוי נשים על פני גברים בעלי התאמה זהה, והיא נקראת "העדפה מתקנת". החיסרון העיקרי של גישה זו טמון בקושי לקבוע באופן ברור את מידת הכישורים של מועמד זה או אחר. קושי זה מוביל לעיתים קרובות למראית עין או להפעלה הפשוטה יותר של הגישה הראשונה – אפליה מתקנת – אולם קיימים פתרונות להתגבר על חסרון זה.

מעלה כי קיימות מקבילות אזוריות מובהקות לרבים מהם, ומוצע לסמן אותם כיעד לגיוון מגדרי, בכלל זה: עוזר הרמטכ"ל - עוזר או עוזרת אישית (PA), ראש אגף אסטרטגיה ומעגל שלישי - סמנכ"ל או סמנכ"לית אסטרטגיה (CSO), ראש אגף התקשוב וההגנה בסב"ר - סמנכ"ל או סמנכ"לית תקשוב (IT), ראש אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה - סמנכ"ל או סמנכ"לית לוגיסטיקה (COO) וסמנכ"ל או סמנכ"לית טכנולוגיה (CTO), ראש אכ"א - סמנכ"ל או סמנכ"לית כוח אדם (VPHR), מפקד המכללות הצבאיות - סמנכ"ל או סמנכ"לית הדרכה (CLO), נשיא ביה"ד לערעורים, הפרקליט הצבאי הראשי, דובר צה"ל, היועץ הכספי לרמטכ"ל - סמנכ"ל או סמנכ"לית כספים (CFO), מבקר צה"ל, מנכ"ל משהב"ט, ראש מפא"ת, מבקר מערכת הביטחון. לעומת זאת ועל פי אותו רציונל לא יסומן מפקד פיקוד המרכז כיעד לגיוון מגדרי.²³

3. מבחן "התפקיד האחרון" - מבחן משלים²⁴

ככל שעבור יותר ממלאי תפקיד זה מדובר בתפקיד האחרון, הוא יסומן כיעד לגיוון מגדרי. בחרתי לבחון כדוגמה את המזכירים הצבאיים, חברי פורום הרמטכ"ל, בעשרים השנים האחרונות. מצאתי כי בעבור שלושת הקצינים שמילאו את תפקיד מזכ"צ נשיא המדינה, היה מדובר בתפקיד אחרון; מתוך תשעת הקצינים שמילאו את תפקיד מזכ"צ ראש הממשלה, שישה התקדמו לתפקידים נוספים, בכלל זה הרמטכ"ל, סגני הרמטכ"ל ומפקדי פיקוד, ובעבור שלושה היה מדובר בתפקיד אחרון; חמישה משמונת הקצינים ששימשו בתפקיד מזכ"צ שר הביטחון, שירתו בתפקידים נוספים, ביניהם הרמטכ"ל, מפקדי פיקוד וראש אגף, ובעבור שלושה מהם היה מדובר בתפקיד אחרון בצה"ל, אך כולם עברו למלא תפקידים בכירים במשרד הביטחון. **על פי ממצאי המבחן יש לסמן באופן מובהק את תפקיד מזכ"צ הנשיא כיעד לגיוון מגדרי,** כפי שכבר קרה אך לאחרונה, וכאפשרות גם את תפקיד מזכ"צ שר הביטחון ומזכ"צ ראש הממשלה.

סיכום הוכחת ההיתכנות ותמונת מצב

אם המבנה הקיים של פורום הרמטכ"ל יישאר ללא שינוי, שיעור הייצוג המוצע לשנת 2030 גוזר מינוי של תשע נשים לפחות. בהמשך למבחנים שפורטו לעיל מסומנים 21 תפקידים לגיוון מגדרי התואמים את עקרונות התכנון.

12 תפקידים מסומנים באופן מובהק לגיוון מגדרי: עוזר הרמטכ"ל, ראש אגף אסטרטגיה ומעגל שלישי, ראש אגף התקשוב וההגנה בסב"ר, ראש אגף הטכנולוגיה

²³ על פי מבחן זה אינני רואה מניעה כי אישה תמונה למפקד חיל-האוויר. אולם כל מפקדי חיל-האוויר הם טייסי קרב, והסיכוי של הנשים הבודדות השייכות למערך זה להתקדם עד לפיקוד על החיל זעום עד אפסי מבחינה סטטיסטית. נשאר את השאלה האם שירות במסלול הקרב בחיל-האוויר הוא תנאי הכרחי להתמודד על תפקיד מפקד החיל ולמלאו בהצלחה.

²⁴ לא מובהק ב"דרך לרמטכ"לות" ואין מקבילה אזורית. לדוגמה, מזכיר צבאי, פיקוד העורף, מתאם הפעולות בשטחים.

והלוגיסטיקה, ראש אגף כוח האדם, מפקד המכללות הצבאיות, נשיא בית הדין לערעורים, הפרקליט הצבאי הראשי, דובר צה"ל, היועץ הכספי לרמטכ"ל, מזכ"צ הנשיא, מבקר צה"ל. שלושה תפקידים מובהקים נוספים במשרד הביטחון: מנכ"ל משהב"ט; ראש המנהל למחקר ולפיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית (מפא"ת); מבקר מערכת הביטחון.

לגבי שישה תפקידים נוספים קיימים שיקולים לכאן ולכאן. ראש אגף המודיעין, חיל שיש בו ייצוג משמעותי של נשים, אולם הוא תפקיד משמעותי "בדרך לרמטכ"לות" וכולל פיקוד על מבצעים מיוחדים המחייבים בסבירות גבוהה ניסיון מבצעי פיקודי ביחידות מיוחדות. לתפקידי מזכ"צ ראש-הממשלה ומזכ"צ שר הביטחון קיימת אומנם מקבילה אזרחית, אך מדובר גם בתפקיד חשוב בהתפתחות לתפקידי מפקד פיקוד ומעלה ובדרך כלל לא תפקיד אחרון, כך גם לגבי תפקיד ראש אגף התכנון ובניין הכוח הרב-זרועי (אג"ת). תפקיד מתאם הפעולות בשטחים משלב אומנם היבטים אזרחיים, אולם הוא מחייב ממשק עם אוכלוסייה וההנהגה הערבית, וספק אם בהקשר זה בשלה העת למינוי אישה לתפקיד.

בפיקוד העורף ישנה פעילות ליבה בעלת היבטים אזרחיים, ומשרתות בו נשים בשיעור גבוה, במיוחד בתפקידי לוחמה, אולם לא מעט ממפקדיו המשיכו לתפקידי מפקד פיקוד מרחבי, חלקם לתפקיד סגן הרמטכ"ל. לצד זאת מדובר בפיקוד היחיד כיום בצה"ל שבו אישה מונתה לראש מטה (תא"ל) ותוכל להתמודד בעוד מספר שנים על תפקיד מפקדת הפיקוד.

להשלמת התמונה אציין כי רק שבעה מתוך עשרים ואחד התפקידים שפורטו לעיל, מולאו עד היום על ידי נשים, שלושה מהם בדרגת אלוף: ראשת אכ"א, הפרקליטה הצבאית הראשית, נשיאת בית הדין לערעורים, דוברת צה"ל, היועצת הכספית לרמטכ"ל, עוזרת הרמטכ"ל ומבקר הפנים של צה"ל. כולם למעט אחד (דובר צה"ל) באופן חד פעמי.

פרק חמישי: משוואת "חוד-קודקוד" ואתוס המפקד הלוחם

הייעוד המרכזי והחשוב ביותר של צה"ל הוא להגן על קיום מדינת ישראל, עצמאותה וביטחון אזרחיה תוך נכונות להקרבת חיי המשרתים בו. על פי הפרקטיקה הצבאית המקובלת שמתבססת בין היתר על אתוס "המפקד הלוחם" ועל מסלול ההתפתחות העיקרי העובר בשירות שעיקרו קרבי, ניתנת העדפה מובנית לקציני חוד קרביים במינוי לתפקידים בכירים על רקע אופי שירותם, ולעיתים, למרבה הצער, ללא קשר הכרחי ל"מהות התפקיד ואופיו". בין הסיבות להעדפת קידום קצינים אלה ניתן למנות את הרצון להצמיח את הדרג הלוחם לתפקידים הבכירים הבאים או ל"התרענן" בדרך אליהם; טשטוש ההבחנה בין ניסיון קרבי לניסיון רלוונטי לתפקיד; קידום כסוג של פיצוי על החוב המוסרי שלנו ללוחמים אלה בגין ההקרבה האישית והמשפחתית הכרוכה בשירות הקרבי; יצירת מוטיבציה לשרת במערך זה; והנטייה

של אנשים לבחור בדומים להם.

לו היה היקף משמעותי (30-40 אחוזים) של נשים בתפקידי קצונה קרביים, ייתכן שהפער בייצוג בדרגות הבכירות לא היה גדול כל כך, והיה ניתן להכיל העדפה זו. אולם על פי המשוואה הנוכחית, "חוד-קודקוד", הסיכוי ל"התפתחות טבעית" שתוביל להתמודדות של נשים על תפקידים אלה או שימונו אליהם, נמוך ביותר, כפי שאראה בהמשך. כדי לאפשר צמיחה של נשים לתפקידים בכירים בצה"ל נדרשת חשיבה מחודשת על מסלולי הקידום והגדרת הדרישות והקריטריונים הרלוונטיים וההכרחיים לתפקיד. במקביל, מהלך זה צפוי לגרום לירידה בשיעור הקצינים שיקודמו, וחשוב לא פחות לייצר בעבורם חלופות ראויות ובעלות ערך משמעותי שתיתנה ביטוי הולם למחויבותנו המוסרית והערכית לסיכון חייהם, להשקעתם ולתרומת לוחמים אלה ובני משפחותיהם.

פרק שישי: מהאסטרטגיה חזרה לטקטיקה

בדיקת ההיתכנות מובילה למסקנה שייצוג של נשים בשיעור של 30 אחוזים לפחות בפורום המטכ"ל הוא יעד אסטרטגי חשוב ובר השגה ואינו שאפתני במיוחד. אם צה"ל יחליט לאמץ יעד זה, אין לי ספק שיש לו את כל הידע, היכולות וכוח האדם המקצועי להשיגו. עם זאת, אני מבקשת לשתף בכמה תובנות.

1. "חוק המספרים הקטנים" ו"הגידול הטבעי"

במציאות הנוכחית שמשקפת את "חוק המספרים הקטנים", שיעור הנשים בעלות הרקע המבצעי בצבא הוא נמוך, ושיעורן בקרב שכבת בעלי הרקע המבצעי המועמדים לתפקידים בכירים נמוך עוד יותר. כך שהסיכוי ל"גידול טבעי" שיוביל נשים רבות יותר להתמודד על תפקידים אלה או למלא אותם, נמוך ביותר. גם פתיחת כל המקצועות הקרביים לנשים והסתמכות על תהליכי הצמיחה וההתפתחות הנוכחיים לפיקוד בכיר לא יובילו בעתיד הנראה לעין ליצירת הגיוון הנדרש בפורום המטכ"ל. הניסיון בצבאות זרים ובארגונים אחרים בקהילת הביטחון הישראלית מלמד כי גם שילוב לאורך שנים של נשים בכל מקצועות ליבת העיסוק המבצעי לא הצליח להצמיח מספר משמעותי של נשים למוקדי קבלת ההחלטות ולפיקוד בכיר (שפרן גיטלמן, 2018). גם השתלבותן בהיקפים גדולים במקצועות תומכי לחימה, מטה או פרופסיה, כמו הדרכה, כוח אדם, חינוך או ייעוץ משפטי, לא הובילה לתוצאה שונה. מכל האמור במקובץ, ניתן לראות שהחסמים לייצוג הולם של נשים במוקדי קבלת ההחלטות בצה"ל אינם קשורים ליכולתן לשרת ביחידות צה"ליות בכלל או ביחידות לוחמה וחוד בפרט, ושבירת "תקרת הזכוכית" קשורה לחסמים אחרים שנדרש לפרק, כפי שפורט מעלה. ארגונים הדומים בחלק ממאפייניהם לצה"ל הבינו את האינטרס בשילוב משמעותי של נשים בדרגי הפיקוד ומימשו את אחריותם המגדרית לפיצוח החסמים.

2. על הוגנות ותרבות ארגונית מכלילה

צה"ל הוא מערכת מרובת חסמים והטיות מגדריים. לא בזדון ולא בכוונה להדיר אלא מעצם היותו ארגון העוסק בתחום הנחשב גברי ושמונהג משחר קיומו כמעט לחלוטין על ידי גברים. בשנים האחרונות התבססה ההבנה ששילוב שוויוני של נשים בכל הדרגות ותחומי הפעילות של ארגון אינו מובטח באמצעות הסרה חד פעמית של מגבלות הכניסה, אלא הוא קשור לפירוק חסמי השגשוג באמצעות הנהגת מהלכים ארגוניים ליצירת הוגנות מגדרית ותרבות מכלילה (Huang, Krivkovich, ext., 2019). בחינת מודל השירות ו"השערים הארגוניים", המוטים בעת הזו לטובת גברים, ופיצוח החסמים המגדריים היא מהלך אחד להשגת הוגנות מגדרית. מהלכים נוספים אפשריים ליצירת תרבות ארגונית מכלילה הם חידוד ודיוק הרקע הפיקודי הקרבי הנדרש, שרטוט מחדש של מסלולי הקידום והוספת יעד הגיון לשיקול הקידום,²⁵ הכנסת תכני חובה של אוריינות מגדרית ו"מנהיגות שוויונית" בכל קורסי הפיקוד והכנות סגלים ושימוש בשפה מכלילה.²⁶

3. מתודולוגיה לתכנון השינוי

אני מציעה ליישם את המתודולוגיה של Top-Down Design, שבה עשיתי שימוש לבצע את בדיקת ההיתכנות, בהכנת התוכנית. בתוך כך, ביצוע Top-Down Design - Tier II לגבי סגלי פיקוד בכירים ברמת הפיקוד, הזרוע, החיל והאגף, קצינים ראשיים ותפקידי תא"ל ואל"ם נוספים. בחינת תמונת המצב של קצינות בדרגות אלה בתפקידים רלוונטיים תאפשר לבצע מיקוד ותיעדוף, ולייצר מסלולים ונתיבי צמיחה לנשים להתפתחות באופן שיגדיל את מספר המועמדות לתפקידים ספציפיים ואת סיכוייהן להיות מתמודדות מתאימות על התפקידים הבכירים בשולחן המטכ"ל בבוא העת.²⁷ נוסף על כך, טוב יעשה צה"ל אם יוודא מייד שבכל הצוותים המטכ"ליים והחיליים, במיוחד אלה העוסקים בנושאי עיצוב ותכנון, יש גיוון מגדרי

²⁵ בכלל זה מעבריות בין שטח למטה ובחינת במשכי הקדנציות שיקטינו את השחיקה ושיאפשרו לגברים ולנשים לשלב קריירה צבאית והורות. כמו כן, "אפשר והגיע הזמן שצה"ל יקצר את מספר התפקידים של קצינים בתפקידי השדה. לא עוד שלושה תפקידי סא"ל ושלושה תפקידי אל"ם כבסיס לקידום לדרגת תא"ל, אלא פחות תפקידים, עם תמהיל טוב יותר של שטח ומטה". "איש של שטח ואמת: המסלול התובעני של אל"מ שרון אסמן ז"ל בשורות צה"ל", (לימור, 2021). כך לדוגמה, מפקדת טייסת שאינה קרבית או מג"דית בקרקל צפויות לפגוש "תקרת הזכוכית" במעלה שירותן במערכים אלה, אולם שרטוט מחדש של מסלולי ההתפתחות והקידום עשוי לאפשר להן להתמודד בהמשך על תפקידים בכירים באמ"ן, בחיל החינוך, באגף האסטרטגיה או בפיקוד העורף; הודעת השר לביטחון פנים כי "גיוון תעסוקתי יהווה שיקול בקידום של קציני משטרה בדרגות גבוהות", מתוך "מהפכת המינויים של בר לב: כך תיראה הרפורמה במשטרה" (סבן, 2022).

²⁶ בכלל זה הקניית מושגי יסוד בנושאי מגדר ושוויון ארגוני, התנהלות מדיירה מגדרית ויכולות פיקוד וניהול בסביבה שוויונית" כפי שקורה, למשל, בסגלי הפיקוד באמ"ן ובהכנת סגלים בקורס טיס ובקורס חובלים. לדוגמה, ראו את נוסח "אמנת הקצין" שפורסמה לאחרונה כחלק מ"אוגדן 'סדרי בראשית' - יסודות התרבות הצבאי" המנוסחת בלשון מדיירה המתעלמת מאוכלוסיית הקצינות.

²⁷ בכלל זה גם בחינת גיוס חיצוני והחזרה לשירות.

הולם, ויפעל לכך גם אם יידרש לצרף, כמנגנון מעבר (TRANSITIONAL MECHANISM), קצינות בדרגות זוטרות יותר, קצינות בכירות במיל' או נשים בכירות ממערכות ומארגונים אחרים.

4. החזר על השקעה ROI - Return On Investment

ככלל ההשקעה במהלך להעלאת שיעור נשים בדרגים בכירים והנהלות של ארגונים אינה גבוהה, היא כרוכה בעלויות כספיות נמוכות יחסית וזולה גם בהיבטי ציוד וטכנולוגיה. עיקר ההשקעה הוא בזיהוי חסמים מגדריים ובפיצוחם, בעדכון תהליכים ארגוניים, בהדרכה, במדידה, במעקב ובקשב מנהלים. התשואה עליה צפויה להיות חיובית ומהירה. עם זאת, לעיתים יש קושי למדוד את כל התועלות מהמהלך, שחלקן סמויות מהעין, כמו טיוב תהליכי קבלת ההחלטות או יצירת תרבות ארגונית מכלילה. בארגון, כמו צה"ל שאין לו מדדי רווח והפסד עסקיים, הדבר מסובך יותר. אולם גם כאן לצה"ל יש את הידע וכוח האדם המקצועי להגדיר את המדדים ה"קשים" (נתונים מספריים) וה"רכים" (תרבות ארגונית) ולבחון את התקדמות המהלך והצלחתו.

סיכום

"הגיוון האנושי בארגון מעיד על חוסנו ועל יתרונו היחסי [...] מגוון מייצר יתרון וחוזק. נדרש להשקיע מאמצים בהתבוננות ובבחינת המציאות הקיימת [...] ולבצע את שיידרש כולל שיפור התהליכים".

(ציטוט מדברי אל"ם י', לשעבר מפקד בית הספר לטיסה של חיל-האוויר)

וזו כל התורה כולה על רגל אחת.

הגיעה העת שצה"ל יעבור ממענה ליוזמה: מעיסוק טקטי בהסרה או בשימור מגבלות הכניסה של נשים מעטות ליחידות הקרביות שעדיין נותרו סגורות בפניהן, למהלך אסטרטגי ליצירת פיקוד מגוון, אפקטיבי ומצוין יותר באמצעות מיצוי הפוטנציאל האיכותי של נשים בקצונה הזוטרה והגעה לייצוגן בשיעור של 30 אחוזים לפחות בקצונה הבכירה ומוקדי קבלת ההחלטות עד שנת 2030.

באמצעות הובלת מהלך אסטרטגי עדכני, תועלתני וערכי המייצר לו יתרונות משמעותיים יפעל צה"ל לשימור עוצמתו וחוסנו ושיפורם ולמימוש אחריותו המגדרית. בפנינו מהלך המשתלב עם המאמצים הקיימים, הכרוך במשאבים מועטים יחסית ובעל סיכויי מימוש גבוהים. ניתן להעריך שלהצלחת מהלך זה תהיה בעוד עשור השפעה חיובית גם על שיעור הייצוג של נשים בהנהגה הפוליטית, הכלכלית והחברתית ועל האופן שבו הן נתפסות בחברה הישראלית. כדי להצליח צריך צה"ל להיות מודע לתועלות המשמעותיות שיש למהלך זה, להאמין בהן ולחתור בנחישות למימושו. יש לו את כל הכלים להצליח בכך.

רשימת מקורות

- (18.10.2020). "קידום ייצוג הולם לנשים בשירות המדינה ואצילת סמכות הממשלה", **משרד ראש הממשלה**. (מקוון)
- ג' (2021). "על העיוורון - מחסור בכישרונות מנהיגותיים ונשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל", **בין הקטבים**, גיליון 36. (מקוון)
- הרמן, תמר, שפרן גיטלמן, עידית, ענבי, אור, כהן, עמיחי (23.11.2021). "סקר מיוחד - דימוי צה"ל בדעת הקהל הישראלית", **המכון הישראלי לדמוקרטיה**. (מקוון)
- כוכבי, אביב (26.01.2021). "צפו בנאום הרמטכ"ל בכנס השנתי של ה-INSS", **אתר צה"ל**. (מקוון)
- פעילן, מיכל (20.5.2020). "4 צעירות בעתירה לבג"ץ: פתחו את המיונים לסיירות גם לנשים", **N12**.
- שורש, גייל (31.10.2021), "על מה שראוי לנסיכות לעשות בענייני צבא", **מערכות**. (מקוון)
- שפרן גיטלמן, עידית (16.04.2018), "שירות נשים בצה"ל: בין צבא העם לשוויון מגדרי", **פרלמנט**, גיליון 81, **המכון הישראלי לדמוקרטיה**. (מקוון)
- (15.12.2021). "ייעוד משרות לנשים בשירות המדינה", **נציב שירות המדינה**. (מקוון)
- 12.3.2020). "How gender equality can be the answer", EY Global, https://www.ey.com/en_gl/women-fast-forward/how-gender-equality-can-be-the-answer.
- Bass B. M. and Riggio R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Dahlerup, Drude. 1988. "From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics". *Scandinavian Political Studies* 11 (4): 275-97.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly A. H. and Carli L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Hong L. and Page S. E., (2004). "Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers" *PNAS*, Vol. 101, no. 46, pp. 16385-16389.
- Huang, Jess, Krivkovich, Alexis, Starikova, Irina, Yee, Lareina and Zanoschi, Delia (2019). *Women in the Workplace 2019*. Mckinsey & company.
- Groups, "Anita Williams Woolley, Alex Pentland, Thomas W. Malone, Christopher F. Chabris, Nada Hashmi, (2010)", "Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human" *Science* 330(6004):686-8.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. "Some Effects of Proportions on Group Life" *American Journal of Sociology* 82 (5): 965-990.
- Kharlamenkova, N. E. (2015). Sex and gender differences in representations of psychological safety. *Social Psychology and Society*, 6, 51-60.

- Pearson, C. M & ,Sommer, S. A. (2011). Infusing creativity into crisis management: An essential approach today. *Organizational Dynamics*, 40, 27-33.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D & „Bongiorno, R” .(2011) .Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype.“ *Journal of Applied Psychology*, 96, 470-484.
- Ryan, M. K. Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J & „Peters, K” .(2016) .Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact .“*The Leadership Quarterly*, 27, 446-455.
- Simon H. A. (1997). *Administrative behavior* (4th ed.). New York, NY: The Free Press.
- Woolley, Anita and Malone, W. Thomas (2011). “Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women”. *Harvard Business Review*.
- Zhan, Fong, Mei, Liang (2015), Gneezy, Niederle, Rustichini (2003).
- Hausmann & Güntürkün, (1999); Pagnani & Others, (2019).

פתיחת תפקידי לחימה לנשים: מה יכול צה"ל ללמוד מצבאות העולם?

יובל בנזימן¹

בעשורים האחרונים ניכרות בצבאות העולם שתי מגמות, ובמובנים מסוימים ניתן לראותן כהפוכות זו מזו: צבאות רבים יותר, בעיקר ממדינות מערביות דמוקרטיות, פותחים את תפקידי הלחימה לנשים; אולם התוצאה של פתיחת תפקידי הלחימה בפני נשים מתורגמת לאחוז קטן ושולי בלבד של נשים מסך כל הלוחמים. כותב מאמר זה מתחקה אחר תהליכי פתיחת מקצועות הלחימה לנשים בצבאות שונים ומבקש לאפיין מודלים שהתגבשו לפתיחת המקצועות ולאופן שילוב הנשים הלכה למעשה. בחינה ביקורתית של הנעשה בעולם לאור השתנות שדה הקרב בעשורים האחרונים ומאפייני הלחימה הנדרשים מספקת לצה"ל כלים וחומר למחשבה נוספים על הפוטנציאל המערכתי של נשים במערך הלוחם והאופן שבו נכון לממשו.

מבוא: מגמות הפוכות בצבאות העולם - התפקידים נפתחים, אחוז הלוחמות נותר שולי

מאמר זה מתאר את האופן שבו מדינות בעולם התמודדו עם שאלת גיוס נשים לתפקידי לחימה. הוא אינו מתחקה באופן פרטני אחר מדינות ספציפיות אלא מציע דיון עקרוני בסוגיה. דיון מסוג זה חוטא בהכרח למה שהתרחש בכל אחד מהצבאות השונים, אך הוא מנסה לתאר ברמה עקרונית את המגמות המרכזיות הנצפות בעולם. נקודת המוצא שלו היא שבעשורים האחרונים ניכרות בצבאות העולם שתי מגמות, ובמובנים מסוימים ניתן לראותן כהפוכות זו מזו: צבאות רבים יותר, בעיקר ממדינות מערביות דמוקרטיות, פותחים את תפקידי הלחימה לנשים; אולם התוצאה של פתיחת תפקידי הלחימה בפני נשים מתורגמת לאחוז קטן ושולי בלבד של נשים מסך כל הלוחמים.

¹ ד"ר יובל בנזימן הוא מרצה בכיר בתוכנית לחקר סכסוכים, ניהולם ויישובם באוניברסיטה העברית בירושלים, ומחזיק הדוכן על שם קתיה והנס גות'דרייפוס ליישוב סכסוכים ומשפט. הוא עבד בעבר במחלקת מדע ההתנהגות של צה"ל (ממד"ה), וכיום הוא יועץ חיצוני למכון המחקר במחקרים שעניינם יחסי צבא-חברה והשינויים במודל הגיוס והשירות.

ביטול ההפרדה בין המינים בתפקידי לחימה

תהליך פתיחת תפקידי הלחימה שהיו בעבר נחלת הגברים בלבד, הוא בדרך כלל הדרגתי. תחילה נפתח מספר מוגבל של תפקידים בפני נשים, וככל שחולפות השנים עוד ועוד תפקידים הופכים להיות נטולי מגדר, עד שמוסרת לחלוטין ההפרדה בין המגדרים.² נראה כי תהליך פתיחת תפקידי לחימה נובע לעיתים מלחצים שמופעלים על הצבאות מבחוץ, ולעיתים מלחצים שמקורם בצבאות עצמם. מבחינת הלחצים החיצוניים לצבאות להחלטה 1325 של מועצת הביטחון של האו"ם משנת 2000, אשר הדגישה את המקום המרכזי שהכרחי לתת לנשים בתהליכי קבלת החלטות הקשורים בצבא ובשלום, ושאומוצה על ידי מדינות רבות (Karim, 2019), הייתה השפעה לא מבוטלת. נוסף על כך, בחלק מהמדינות הוגשו עתירות לבתי המשפט, השיח הליברלי הפך דומיננטי, והופעלו לחצים פוליטיים אשר הולידו את השינוי (הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא, 2007).³ אולם במקביל התרחשו גם תהליכים פנים-צבאיים, כמו היעדר גיוס גברים מספק, ובעטיים נזקקו הצבאות למלא את שורותיהם ולנהל את כוח האדם באופנים שונים מהעבר, וכחלק מתהליך זה הם ביקשו לגייס נשים ליחידות ולתפקידים שבאופן מסורתי היו גבריים בלבד (שם).⁴

התוצאה של מגמות אלו היא המצב כיום שבו בחלק לא מבוטל מצבאות העולם, בוודאי המערבי, אין עוד הפרדה מגדרית בתפקידי הלחימה. נורבגיה, אשר הייתה הראשונה ממדינות נאט"ו לפתוח את תפקידי הלוחמה לנשים, עשתה זאת כבר בשנת 1985,⁵ ובהדרגה הצטרפו אליה מדינות נוספות באירופה ובמקומות אחרים, כמו ניו-זילנד (ב-2000), אוסטרליה (ב-2016), סינגפור וכך המצב כיום גם במדינות צפון אמריקה.⁷

² לדוגמה, בצבא הקנדי הוחלט ב-1989 על פתיחת כל המקצועות הצבאיים לנשים, לצבא ניתן עשור כדי ליישם זאת. מערך הצוללות קיבל פטור מכך עד שב-2001 גם מערך זה נפתח בפני נשים. בבריטניה התרחש תהליך הדרגתי שסופו היה ב-2016, כאשר נפתחו גם תפקידי לחימה היבשה בפני נשים וב-2018 כלל התפקידים. תהליך דומה עבר הצבא האמריקאי עד להחלטה שאין להגביל שום תפקיד בפני נשים, אשר מיושמת מאז שנת 2016. הנתונים לקוחים מ:

https://en.wikipedia.org/wiki/Women_in_combat; <https://forces.ca/en/women-in-the-caf>

³ דו"ח הוועדה ידוע בתוך צה"ל בכינוי "דו"ח שגב".

⁴ כפי שנאמר שם: "תהליך כניסתן של נשים לתפקידים פורצי דרך בכלל, ולתפקידי לחימה בפרט, התבצע במקביל בשני מישורים. האחד, באמצעות שינוי שהונע בידי הצבא עצמו עקב סוגיות שינוע של כוח אדם, התרגלות להימצאותן של נשים בחלקים מתרחבים בצבא ועקב שינויים תרבותיים. המישור השני התבטא בכפייה על הצבא לפתיחת מקצועות אלו באמצעות חקיקה חיצונית" (עמ' 26).

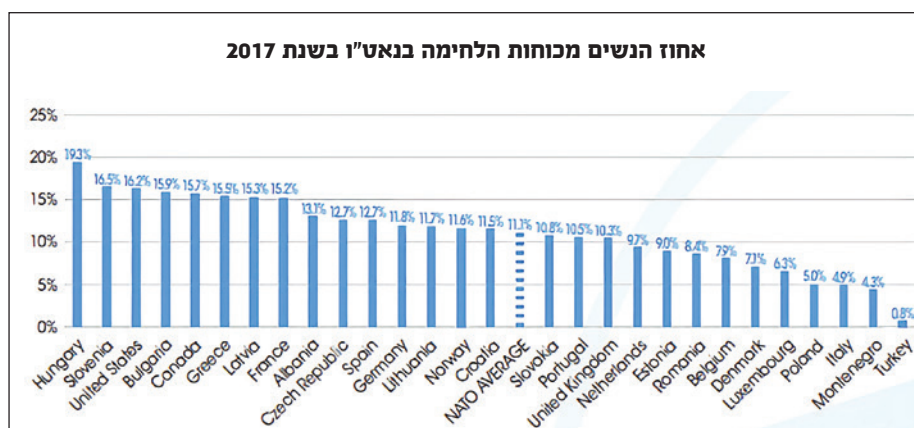
⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Women_in_combat

⁶ לדוגמה, בפינלנד מאז שנת 1995 נשים יכולות למלא תפקידי לחימה ומשימות שימור שלום בעולם. בשבדיה מאז שנות ה-80 כל התפקידים היו לכאורה פתוחים בפני נשים, אך רק בסוף העשור הותר להן לשרת גם בצוללות ובחיל-האוויר, ולאחרונה ב-2018 אף הוחל במדינה זו חוק גיוס חובה (פורמלי בלבד כיוון שבפועל הרוב המכריע אינו מגויס) לנשים וגברים כאחד כדי להבטיח שוויון מגדרי מלא (Persson & Sundevall, 2019). בגרמניה המהלך נעשה ב-2001, ואילו בבריטניה התהליך התרחש רק בעשור האחרון.

⁷ ראו: https://en.wikipedia.org/wiki/Women_in_the_military_by_country

בפועל - אחוז גיוס נשים שולי

במקביל למגמה החד-משמעית של פתיחת תפקידי לחימה לנשים בצבאות העולם מלמדים הנתונים כי בפועל מספר הנשים הלוחמות זניח. כלומר גם במדינות, אשר הסירו את כל ההגבלות על גיוס נשים לוחמות ואשר מאפשרות זה עשרים שנה ויותר לנשים למלא תפקידי לחימה, והן אף עשו ניסיונות אקטיביים לגייס נשים לצורך זה - רק אחוז זעום של נשים נענות לכך. תהליכים אלה, אם כן, לא הצליחו לחולל אינטגרציה של נשים בצבא ולאזן את היחס המספרי בין נשים לגברים (Egnell & Alam, 2019).



טבלה 1: אחוז הנשים מכוחות הלחימה בנאט"ו בשנת 2017 לפי מדינות⁸

לדוגמה, בצרפת שבה נשים יכולות לשרת בכל תפקיד מזה זמן⁹ ומאז 2014 גם בצוללות,¹⁰ בפועל הן רק 2 אחוזים מכוח הלחימה.¹¹ בדנמרק כל תפקידי הצבא פתוחים לנשים מאז 1988, אבל עד כה לחלק מהיחידות המיוחדות לא התגייסה אף אישה.¹² בצבא הקנדי שבו השורות פתוחות לנשים כבר כשני עשורים, נשים הן כ-16 אחוזים מכוח האדם, ובתפקידי לחימה, על פי הגדרות שונות, הן רק כ-3-7 אחוזים מהכוח.¹³ בצבא השבדי שעשה מאמצים רבים לאינטגרציה של נשים בכוח הלוחם,

⁸ Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives - 2017: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_09/20190909_190909-2017-Summary-NR-to-NCGP.pdf

⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Women_in_combat

¹⁰ על פי אחד המקורות האחרים, כמעט כל התפקידים בצבא הצרפתי פתוחים בפני נשים, אך יחידות ה-FEL עדיין אינן פתוחות לנשים.

https://en.wikipedia.org/wiki/Women_in_the_military_by_country

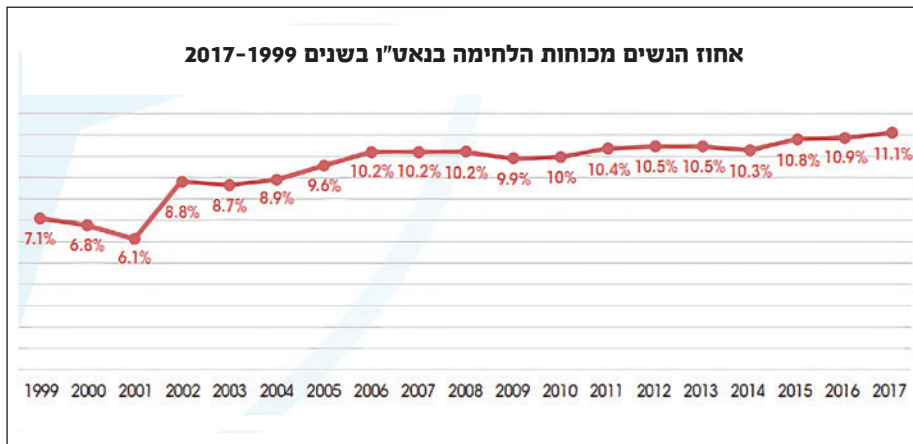
¹¹ <https://www.sandiegouniontribune.com/military/sdut-women-combat-foreign-countries-2015feb14-story.html>

¹² <https://www.sandiegouniontribune.com/military/sdut-women-combat-foreign-countries-2015feb14-story.html>

¹³ <http://www.forces.gc.ca/en/news/article.page?doc=women-in-the-canadian-armed-forces/izkjzueu>

בפועל אחוז הנשים במערך הוא רק כ-6 אחוזים (Egnell, 2019), ובצבא הגרמני, אם לבחור דוגמה נוספת, נשים הן 12 אחוזים מכלל הכוח ורק 1.6 אחוזים ממערך הלחימה עצמו.¹⁴

בהמשך לכך ישנם ארגוני-גג, אשר החליטו על קידום שוויון מגדרי. נאט"ו הקימה את Nordic Center for Gender in Military Operations, והמחלקה למבצעים של שמירת שלום באו"ם - DPKO (UN Department of Peacekeeping Operations) החליטה בשנות ה-2000 לאמץ פרספקטיבה של מגדר במבצעה. אך גם במקרים אלה, וגם אחרי שמזכ"ל האו"ם יזם קמפיין לגיוס נשים לתפקידי לחימה ושיטור, אחוז הנשים בכוחות הלוחמים נותר קטן מאוד. הנתונים הרשמיים האחרונים שבנמצא לגבי אחוז הנשים בנאט"ו בכלל (לא רק בתפקידי לחימה), מלפני כחמש שנים, מצביעים על כך שהן רק 11 אחוזים מהכוחות, ושרק ברבע מהמדינות בנאט"ו נשים הן מעל 15 אחוזים מהכוחות (ראו טבלה 1). אומנם לעומת שנת 2000 שבה נשים היוו פחות מ-7 אחוזים מהכוחות (ראו טבלה 2), ניכר שיפור משמעותי, אך עדיין מדובר באחוז קטן ביותר מהכוחות.¹⁵



טבלה 2: אחוז הנשים מכוחות הלחימה בנאט"ו בשנים 1999-2017¹⁶

¹⁴ מכתב תגובה של הצבא הגרמני לשאילתת הנספחות הצבאית. נכתב על-ידי: Colonel (GS) Stefan Frankenberger, Unterabteilungsleiter Kommando Heer Unterabteilung III 3 Oberst I.G

¹⁵ https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_09/20190909_190909-2017-Summary-NR-to-NCGP.pdf

¹⁶ Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives - 2007 https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_09/20190909_190909-2017-Summary-NR-to-NCGP.pdf

זאת ועוד, מחקרים מלמדים כי בפועל נשים הן רק 3 אחוזים מכלל הלוחמים (Karim, 2019).¹⁷ על פי חלק מהנתונים גם כאשר ניסה האו"ם לכאורה לייצר שוויון, בסופו של דבר נשים נשלחו למשימות שמירת שלום במקומות בטוחים יותר, במדינות בעלות GDP (gross domestic product - תוצר לאומי גולמי) גבוה יותר ושהן מספר ההרוגים בפעולות צבאיות קטן יחסית, והנשים ביצעו פחות תפקידי לוחמה ממש (Karim & Beardsley, 2013). מכאן שבצבאות העולם מתפתח שינוי מהותי באשר לפתיחת תפקידי הלוחמה בפני נשים. אולם במקביל ניכר שגם 20 שנה אחרי אותה החלטה של האו"ם, ולמרות שיותר מ-70 מדינות אימצו אותה, היישום שלה חלקי מאוד ומוגבל, גם בהקשר של מקום הנשים בקבלת החלטות מדיניות וגם לגבי מקומן בצבאות העולם (Egnell & Alam, 2019).

לאור נתונים אלה ננסה לברר ארבע סוגיות מרכזיות: מה הם הטיעונים המרכזיים בעד ונגד שילוב נשים בתפקידי לחימה? ואם מתקבלת החלטה לשלב נשים בתפקידי לחימה, מה הם המודלים המרכזיים שבצבאות העולם אימצו לצורך זה? באלו צעדים נוקטים צבאות העולם כדי לנסות להגדיל את שיעור הלוחמות בפועל? והשאלה החשובה ביותר – מה ניתן ללמוד מכל אלה בהקשר הישראלי?

האם נשים יכולות להיות לוחמות?

הדיון בשאלת היכולת של נשים לשרת כלוחמות אינו נחלק בהכרח בין תומכי זכויות נשים למתנגדיהם או בין פמיניזם לשוביניזם. ישנן טענות ולפיהן שילוב נשים כלוחמות יקדם שוויון נשי-גברי, יפחית את ההגמוניה הגברית ויאתגר את החלוקה הבינרית (Mathers, 2013). אך גישות אחרות טוענות שלניסיון לשלב נשים בתפקידי לוחמה יש דווקא אפקט שלילי על קידום שוויון מגדרי, משום שהוא מקדם מיליטריזם, מקבל את עולם המושגים הגברי ומצדיק שימוש בכוח (Barak-Erez, 2007). הדיון הרב בנושא (לדוגמה, Harel-Shalev & Daphna-Tekoah, 2020) תלוי בנקודת המבט, אך נדמה שלא נכון לראות זאת רק כמאבק פמיניסטי (קבלת נשים לתפקידי לחימה) לעומת מאבק של גברים לשימור כוחם, כיוון שישנן גם תפיסות פמיניסטיות ולפיהן לא נכון להיאבק על שילוב נשים במערך הלוחם. זאת ועוד, גם החלוקה הבינרית ולפיה רק גברים הם לוחמים וששים אלי קרב, בעוד נשים הן שואפות שלום ואינן משתתפות במאבקים לאומיים אלימים, אינה נכונה בהכרח, והיא אינה עושה צדק עם נשים וגברים כאחד (Alison, 2008).

¹⁷ דווקא נתונים מהשישים האחרונות לגבי מדינות שפתחו את תפקידי הלחימה בפני נשים עשויים להצביע על שינוי מגמה בהקשר זה. בצבא האמריקאי, לדוגמה, מעידים הנתונים שהשינוי מתרחש בקצב מהיר יחסית ואחוז הנשים הלוחמות גדל, וישנם גם ממצאים ולפיהם בכוחות האו"ם, כאשר נשים מתגייסות לתפקידי לחימה, הסיכוי שיעזבו או שינשרו נמוך יותר מהסיכויים שגברים יעשו כך. אלה נתונים ראשוניים, אשר עומדים בסתירה למגמה העיקרית שנצפית ברוב העולם – אך הם עשויים ללמד על שינוי כלשהו במגמה. ראו:

https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_09/20190909_190909-2017-Summary-NR-to-NCGP.pdf

מתנגדי השילוב: הבדלים פיזיולוגיים הגורמים לכך שגברים לוחמים טובים יותר

ההנחה המקובלת, ועליה נדמה שאין עוררין, היא שקיימים הבדלים פיזיולוגיים בין גברים לנשים. הבדלים אלה גורמים לכך שגברים הם לוחמים מוצלחים יותר על סמך הקריטריונים המקובלים בצבאות העולם. נתונים אשר קשה לערער עליהם - כמו חוזק, גובה או משקל ממוצעים - יוצרים הבדל פיזיולוגי מהותי בין גברים לנשים. זאת ועוד, ישנם מדדים נוספים, אשר עליהם קיימת הסכמה רחבה, אך פחות קונסנזואצאלית, המחזקים זאת. לדוגמה, ישנם מחקרים המעידים על כך שנשים נפצעות יותר בלחימה לעומת גברים.¹⁸ לאור זאת התפיסה הרווחת ברוב צבאות העולם לאורך רוב ההיסטוריה הייתה שתפקיד הלחימה צריך להיות מוטל על גברים בלבד. על פי תפיסה זו כיוון שצבא נמדד על סמך ביצועי הלחימה שלו, והוא אינו צריך בהכרח לייצג את ערך ההטרוגניות בחברה - הרי שיש לגייס אליו את החיילים הכשירים ביותר לביצוע המשימה, ולכן יש לגייס לתפקידי לחימה גברים בלבד. מכאן ששילוב אוכלוסיות שונות, בכלל זה נשים, עלול אף לפגוע ביכולת הצבא לעמוד במשימה, ובכל מקרה הוא משני לעומת הצורך בהכשרה מבצעית ברמה המיטבית (Dandeker, 2001; Egnell & Alam, 2019).

לרשות הצבאות עומדים מחקרים המגבים את גישת אי-השילוב. משרד ההגנה הבריטי, לדוגמה, הקים בעבר ועדה שתיבחן שילוב נשים בתפקידי לחימה. הוועדה הגדירה 21 מדדים שיבדקו את אפקטיביות הלחימה. ממצאיה היו שרק מדד אחד ישתפר בעקבות שילוב נשים בלחימה, שבעה לא ישתנו, 11 ייפגעו עקב שילוב נשים, ולגבי שניים נוספים הוועדה לא ידעה להחליט (Fitriani, Cooper & Matthews, 2016). הצבא האמריקאי פרסם בעבר דו"חות המראים כי הפערים בין יכולות הגברים והנשים הם עצומים, אחוז קטן בלבד מהנשים יוכל אולי להשתלב בצבא בתנאי הלחימה המוגדרים, וקיים ספק אם התוצאות יותירו את הצבא יעיל ואיכותי כפי שהוא ללא השתלבות.¹⁹

צבאות אלה אומנם שינו בינתיים את מדיניותם ופתחו את כלל התפקידים בפני נשים, אך הנתונים לגבי ההבדלים בין המינים עדיין ניכרים. בצבא האמריקאי אף יש נתונים המצביעים על כך שלאחר שילוב נשים בתפקידי לחימה נצפות תופעה של נשירת נשים משורות הלוחמים בשיעורים גבוהים יותר מאשר גברים,²⁰ יותר דיווחים

¹⁸ <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/OSD014303-15.pdf>;
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536381/20160706_ADR006101_Report_Women_in_Combat_WEB-FINAL.PDF

¹⁹ <http://www.cmrlink.org/data/sites/85/CMRDocuments/InterimCMRSpecRpt-100314.pdf>

²⁰ <https://dacowits.defense.gov/Portals/48/Documents/General%20Documents/RFI%20Docs/Dec2019/USA%20RFI%20207.pdf?ver=2019-11-25-135921-740>

על הטרדות מיניות שחוות נשים,²¹ סוגים נוספים של תופעות פוסט טראומה בקרב נשים²² ועוד. חיל הנחתים האמריקאי, אשר בעבר התנגד לשילוב נשים בתפקידי לחימה, אף סיפק מחקר ולפיו כוחות גבריים בלבד מתפקדים טוב יותר מכוחות מעורבים נשים וגברים ב-69 אחוזים מהמקרים.²³

המצדדים בתפיסה השוללת שילוב נשים במערך הלוחם טוענים כי המניע לשילוב נובע פעמים רבות משיקולים שאינם מקצועיים. בעיניהם נשים אינן מתאימות ללחימה, אך מטעמי תקינות פוליטית (political correctness) ולחצים ושיקולים שאינם ענייניים, מתקבלות החלטות המאפשרות להן להשתלב בלחימה, על אף שלצורך כך מנמיכים את הסטנדרטים ופוגעים בביטחון (לטענות ברוח זו ראו לדוגמה, Browne, 2007; Maginnis, 2013; Mitchell, 1997; Van Creveld, 2002). טענות אלו נשענות גם על ההכרה שצבאות, אשר פתחו את תפקידי הלחימה בפני נשים, עשו זאת גם משיקולים חברתיים-היסטוריים-תרבותיים. כל מדינה בזמנה הנהיגה שינויים בתחום זה, שאומנם נובעים מצורכי הצבא, אך גם מלחצים ומשינויים תרבותיים וסוציו-פוליטיים (Egnell & Alam, 2019), וכך קשה לטעון שלתפיסות חברתיות שאינן עוסקות רק בשיקולים צבאיים-מקצועיים, אין משקל בתהליך קבלת ההחלטות. בהקשר זה יש מקום לציין את ההשפעה שהייתה להחלטה האמריקאית על פתיחת כלל תפקידי הלחימה לנשים על צבאות אחרים. בבריטניה, לדוגמה, מספר דו"חות הצביעו פעם אחר פעם על ההבדלים בין נשים וגברים, אשר משפיעים לכאורה על איכות הלחימה הנשית, אך השינוי שחל בצבא ארה"ב השפיע על ההחלטה לפתוח גם במדינה זו את כל תפקידי הלחימה בפני נשים (Brooke-Holland, 2016).

תומכי השילוב: למרות ההבדלים, ניתן לשלב בלחימה

למרות טענות אלו, שבמידה רבה הכתיבו את תפיסת הצבאות מאז ומעולם, מספר הולך וגובר של צבאות מחליטים לשלב נשים בתפקידי לחימה בשנים האחרונות – והם מודעים להבדלים הפיזיולוגיים בין גברים ונשים ומכירים את הנתונים ואת המחקרים בסוגיה זו. זאת ועוד, הם טוענים כי גיוס הנשים אינו פוגע בלחימה,

²¹ https://www.cmrlink.org/data/sites/85/CMRDocuments/SAPROAnalysis_091019_SexualAssaultRpts.pdf;
https://www.sapr.mil/sites/default/files/FY17_AR_Report_Statistical_Highlights_Info_Graphic_FINAL.jpg
<https://www.cnas.org/publications/commentary/women-in-combat-five-year-status-update>

²² לדוגמה, ראו את אחוז הנשים הסובלות מתופעה זו בצבא האמריקאי: <http://www.cmsdocs.org/news/gender-differences-in-ptsd>

²³ <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2015/09/10/439190586/marine-corps-study-finds-all-male-combat-units-faster-than-mixed-units>
<https://www.documentcloud.org/documents/2394531-marine-corps-force-integration-plan-summary.html>

ולעיתים הוא אף מסייע ומשפר אותה. טענה מרכזית של המצדדים בשילוב נשים בתפקידי לחימה היא כי בעוד שאין עוררין על כך שהגבר הממוצע חזק יותר מהאישה הממוצעת, הרי שזה אינו הנתון המרכזי שאותו יש לבחון. לשיטתם הנתון הרלוונטי הוא שישנן נשים היכולות לבצע את תפקידי הלחימה באופן יעיל יותר מחלק מהגברים (הן חזקות יותר, מהירות יותר וכדומה), ולכן הן כשירות להימנות עם המערך הלוחם גם אם "בממוצע" גברים רבים יותר עונים על התנאים הפיזיולוגיים הנדרשים (Goodell, 2010).

המצדדים בתפיסה שנשים יכולות להיות לוחמות, מציינים גם שעל פי מדדים מסוימים (גמישות, כוח סבל ועוד) הן מסוגלות להיות יעילות יותר מהגברים בשדה הקרב. בראש ובראשונה קיימת טענה שישנם מדדים פיזיולוגיים רלוונטיים ללחימה שבהם "הממוצע" הנשי גבוה יותר מ"הממוצע" הגברי (Mackenzie, 2015). נוסף על כך, (Smith, 2005) טוען שניתן לראות את יכולת הביצוע של צבאות כמורכבת משילוב בין מדדים פיזיים (גודל הצבא, ציודו), מדדים קונספטואליים (דוקטרינות ואופן ביצוע) ומדדים מוטיבציוניים של החיילים. לטענתו מיוחסת בדרך כלל משמעות רבה למדדים הפיזיים ופחות למרכיבים האחרים, אך כיום, כאשר קרבות מנוהלים פעמים רבות מרחוק ובאמצעים טכנולוגיים, לגורמים, כמו מוטיבציה, חינוך ויכולתו של הצבא להפעיל באופן אפקטיבי את כוחו (יהיה כוחו אשר יהיה), יש חשיבות רבה. במדדים אלה אין בהכרח הבדל בין נשים לגברים, וידן של נשים אף עשויה להיות על העליונה.

בהקשר זה (King, 2013) אף מרחיק לכת ואומר שבזמן מלחמות העולם נטען ששחורים בארה"ב לא היו יכולים להיות לוחמים, וזאת על בסיס ממצאים מדעיים לכאורה. לטענתו אי-הגיוס של נשים ללוחמה דומה במובנים מסוימים להחלטה זו. לתפיסתו בדפוס הלחימה המקובל כיום כלל לא בטוח שהמבחנים שעוברים החיילים, אשר מדגישים יכולות פיזיולוגיות, הם הרלוונטיים. כיוון שחלק מהותי מהלחימה המודרנית אינו קשור רק ביכולות פיזיות, ופעמים רבות מי שמנצח הוא מי שיש לו יותר מוטיבציה ורצון ולא מי שבהכרח יותר חזק, הרי שנשים יכולות להתאים יותר ללחימה המודרנית מאשר גברים בעלי יכולות פיזיות גבוהות אך עם מוטיבציה ומוכנות נמוכות יותר (Egnell, 2013). זאת ועוד, ברמה הביצועית ישנם הגורסים ששילוב נשים במעגל הלחימה יכול להיות אפקטיבי: הן יכולות להוסיף תשומות תרבותיות וחברתיות שלחימה כל-גברית אינה לוקחת בחשבון. במקום שהתנהל ללא נשים קודם, הוספתן למערך הלוחם יכולה לתרום ליצירת תפיסות, פרספקטיבות ואסטרטגיות חדשות לגבי אופן ניהול הלחימה. הן יכולות לשנות גישות לגבי היקף הכוח המגויס למשימה, סוג הלחימה ואופייה, אופן האינטראקציה עם החיילים והאזרחים שמולם נלחמים, ועוד (Dharampuri, 2011; Egnell & Alam, 2019). בהמשך לכך כיוון שחלק מרכזי מהעיסוק של צבאות העולם הוא בכוחות שמירת שלום, הרי שהצורך בנשים לוחמות אף מתעצם.

לדוגמה, נשים לוחמות יכולות לשמש מודלים לחיקוי בעבור אוכלוסיות במקומות שבהם הן מוצבות, לשמש גשר בפנייה לנשים מקומיות, לעזור במקומות שבהם הלחימה קשורה גם באלימות כלפי נשים, הן עשויות לאיים פחות על האוכלוסייה המקומית, במיוחד הנשית, ועוד (Karim, 2019). ישנם נתונים המגבים טענה זו והמראים שכוחות שמירת השלום שכללו נשים, פעלו בהצלחה גדולה יותר מאלה שהיו גבריים בלבד (Karim, 2019).

אלה המצדדים בשילוב נשים בתפקידי לחימה אף מציינים כי לא מן הנמנע שחלק מהמחקרים המעידים על כך ששילוב נשים בלחימה יוצר בעיות מבצעיות הם מחקרים מוטעים. לפי גרסה זו נושאים, כגון השפעת פוסט-טראומה על נשים לעומת גברים, נחקרו בתדירות גבוהה לגבי תפקוד נשים לוחמות בצבאות העולם, ולכן נוצרה תמונה מוטת לגבי פגיעות של נשים (Reis & Menezes, 2019). לשיטתם אם ישנו במערך הלוחם רוב גברי כמעט מוחלט, המדדים עצמם והאופן שבו בוחנים על פיהם את התופעות, מוטעים נגד נשים. לכן לא מן הנמנע שגם אם המחקרים הקיימים מדויקים, הרי שלו היו יותר נשים, היו פחות הטרדות מיניות; לו היו יותר נשים, פחות נשים היו חוות תופעות פוסט-טראומטיות; לו היו יותר נשים, והסטנדרטים היו משתנים בהתאם לצרכים אמיתיים ולא לצרכים שקבעו גברים, היו גם פחות פציעות בקרב נשים לוחמות.

לסיכום, בעוד שישנה הסכמה כללית לגבי קיום הבדלים פיזיים בין נשים וגברים, הרי שאין הסכמה לגבי המשמעות האופרטיבית של השוני בין המינים. חלק מצבאות העולם מאמינים שמשמעות ההבדלים היא שלוחמות הן יעילות פחות מלוחמים, וכיוון שצבא נמדד באפקטיביות שלו, אין לאפשר לנשים להימנות עם היחידות הלוחמות. מנגד חלק הולך וגדל מצבאות העולם מאמין שיש נשים היכולות להיות לוחמות יעילות כמו גברים, ונוסף על כך, ששילובן אינו חשוב רק מטעמי שוויון והגינות, אלא משום שהן משפרות ומקדמות את איכות הלחימה.

מודלים מרכזיים לשילוב נשים בתפקידי לחימה

כצפוי, גם בקרב מי שמאמין כי יש לגייס נשים לתפקידי לחימה, אין תמימות דעים לגבי אופן השילוב הנכון והאפקטיבי ביותר. הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא (2007) הציעה חלוקה לשלושה מודלים הקיימים בעולם: צבאות שבהם ישנה הגבלה, ולא כל תפקידי הלחימה פתוחים בפני נשים ("שילוב בלחימה עם מגבלות"); צבאות שבהם אין הגבלה על לחימת נשים, אך בפועל היא אינה מתקיימת באופן מלא ("הכול פתוח אבל אין שיבוץ בפועל"); וצבאות הפתוחים הלכה למעשה ללוחמות ("הכול פתוח והן משובצות בפועל"). נוסף על האפשרות לא לפתוח את כלל השירות בפני נשים, ואופציית קיומו של חוק המאפשר גיוס אך בלי שהדבר יוצא לפועל, ברצוני להציע חמשה מודלים מרכזיים שמעלים צבאות וחוקרים בבואם להסביר כיצד ניתן לגייס נשים לתפקידי לחימה: 1. יצירת רף אחד לנשים

ולגברים; 2. יצירת רף אחיד לנשים ולגברים, אבל רק לאחר הכשרה ייעודית לנשים; 3. שינוי הרף בהתאם לצורכי הלחימה; 4. יצירת רפים שונים בהתאם לתפקידים שונים בתוך היחידה הלוחמת; 5. יצירת יחידות לוחמות לנשים בלבד.

רף אחיד לנשים וגברים

המודל הראשון מציע לקבוע מדדים ברורים שעל לוחמים ולוחמות לעמוד בהם. על פי מודל זה יש להציב רף עיוור מבחינת המגדר, ומי שמצליחה או מצליח לעמוד בו ראווה וראוי להיות לוחמת ולוחם. כפי שהוזכר לעיל, לא מן הנמנע שבממוצע גברים רבים יותר (ואולי הרבה יותר גברים) יוכלו לעמוד בסטנדרטים הללו בגלל ההבדלים הפיזיולוגיים, אך גם אם רק מעט נשים יעמדו בהם, הן זכאיות ויכולות להימנות עם המערך הלוחם לצד הגברים. חלק מחסידי גישה זו טוענים שכלל לא נכון לדבר במונחים מגדריים, כפי שהגדיר זאת שר ההגנה האמריקאי, לאחר שנים של התלבטויות בנושא, כאשר בסופו של דבר הוחלט על פתיחת כלל תפקידי הצבא בפני נשים: "כל אחד/ת, אשר יכול/ה לעמוד/ה בסטנדרטים המבצעיים הרלוונטיים באופן ניטרלי-מגדרי, ללא קשר למגדר, זכאי/ת להזדמנות לשרת בכל תפקיד".²⁴

בקרב התומכים בגישת הרף האחיד, ישנם אלה הטוענים שאין הכרח שהוא יתעלם לגמרי מההבדלים בין נשים לגברים. לפי שיטה זו אומנם נכון לייצר רף אחיד, אך יש לעשות זאת תוך התחשבות בהבדלים בין המינים. לדוגמה, כאשר הצבא האמריקאי החליט על פתיחת כל המקצועות לנשים, הוא גם ציין שמחקרים מראים שנשים נוטות יותר להיפצע, בעיקר בתפקידים המחייבים נשיאת ציוד במשקל כבד, ולכן יש לנסות להקטין את הפערים בין אחוזי הפציעות בין המינים. על פי התפיסה האמריקאית יש לאפשר לנשים לשרת בכל תפקיד, לא לשנות את הרף, לפעול באופן שאינו פוגע באיכות הלחימה – אך גם להקטין את הסיכוי של הנשים להיפצע באחוזים גבוהים ביחס לגברים.²⁵ כלומר אם, לדוגמה, שינוי צורת

²⁴ "I have now determined that to exceptions are warranted to the full implementation... Anyone, who can meet operationally relevant and gender neutral standards, regardless of gender, should have the opportunity to serve in any position". <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/OSD014303-15.pdf>

²⁵ במקור: "Physical Demands and Physiological Differences: Both the Army and Marine Corps studies found that women participating in ground combat training sustained injuries at higher rates than men, particularly in occupational fields requiring load-bearing. These studies also revealed concrete ways to help mitigate this injury rate and the impact to individuals and the teams in which they operate. The sustainability of our combat readiness and our obligation to the welfare of the force means these findings must be addressed in the implementation of the full integration of women in the Armed Forces". <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/OSD014303-15.pdf>

אפוד הלחימה יגרום לפחות פציעות בקרב נשים, הרי שניתן להשאיר את הרף כפי שהוא, אך לשנות את מבנה האפוד.²⁶ בהמשך לכך צבאות שונים, בבואם להחליט האם לפתוח תפקידים בפני נשים, הזמינו דו"חות, בדרך כלל רפואיים, כדי לאמוד את מידת הפגיעה האפשרית בהן. כזה הוא, לדוגמה, הדו"ח שנכתב בצבא הבריטי לגבי הסכנות הבריאותיות לנשים בתפקידי לחימה בשטח.²⁷ אולם בדו"חות אלו, בעיקר בשנים האחרונות, מובאים בפני מקבלי ההחלטות לא רק הממצאים לגבי ההבדלים בין נשים וגברים מבחינת יכולות לחימה וסכנות הפגיעה אלא גם המלצות לגבי האופן שבו ניתן לנסות לגשר על הפערים כך שנשים תוכלנה להשתלב בכל התפקידים למרות ההבדלים האמורים ובלי לשנות את רף הדרישות.

רף אחיד לאחר הכשרה ייעודית לנשים

למול הטענה שהדרך הנכונה לשילוב נשים בתפקידי לחימה היא באמצעות יצירת שוויון מגדרי מלא, ישנה טענה הפוכה, ולפיה יצירת רף אחיד לנשים ולגברים אינו הוגן. על פי תפיסה זו לא רק הבדלים פיזיולוגיים בין המינים יוצרים את פערי התפקוד ביניהם בשדה הקרב אלא גם הקשרים תרבותיים וחברתיים. מכאן שיש לעשות הפרדה בין כישורי הכניסה לתפקידים לבין אופן ההכשרה המתקיים בהם ובדרך מדידת הביצועים של הלוחמים והלוחמות. לדוגמה, תהליך המיונים בצבא האמריקאי מבוסס בחלקו על מדידת כוח בפלג הגוף העליון, מדד שבו גברים משיגים תוצאות טובות יותר גם מסיבות חברתיות-תרבותיות, כמו השתתפותם השכיחה במשחקי פוטבול, בעוד שנשים אינן לוקחות בהם חלק. לפי אבחנה זו אם יתאפשר לנשים להיכנס להכשרה מותאמת לנתונין הפיזיים, הן תוכלנה לפצות על הפער הקיים מלכתחילה ולהצליח כמו גברים באימונים ובביצוע התפקיד (Mackenzie, 2015). לכן על פי גישה זו המתווה הנכון הוא להציע לנשים תקופת הכשרה שונה מזו של הגברים כדי לאפשר להן להדביק את הפערים. ההיגיון של מודל זה אינו זר, כמובן, לצבאות העולם, שכן ברוב המקרים ישנה ציפייה מסוימת לגבי תנאי הכניסה ליחידה או לתפקיד, והיא שונה מהציפייה מלוחמת

²⁶ בהקשר האמריקאי ראוי לציין שהתומכים בשימור רף אחיד לגברים ולנשים מבססים את עמדתם לא פעם על מקרים שבהם נשים לחמו לצד גברים והוכיחו שיכולותיהן אינן נופלות מהם. הדוגמה המוכרת ביותר היא לחימת הנשים במלחמות בעיראק ובאפגניסטן. על פי טענה זו, ששותפים לה חוקרים רבים, מה שהתרחש בפועל הוא שחיילות אמריקאיות מילאו תפקידי לחימה רבים במלחמות הללו וגם נשים שעל פי החוק הפורמלי עדיין לא היו בהכרח רשאיות לבצע. ביצועיהן היו טובים, הצבא נוכח ביתרון שבלחימת נשים, ולכן האישור הפורמלי ושינויי ההגדרה שבאו בעקבות זאת, הכשירו למעשה התנהלות שכבר הייתה קיימת בפועל (Eager, 2014; Opermann, 2019). למרות שעיךר ההשפעה הייתה על השינויים במודל האמריקאי, הרי שלחימת נשים במלחמות אלו השפיעה גם על הצבא ההולנדי (Langenhuizen, 2019), הבריטי (King, 2019) ועוד.

²⁷ Interim Report on the Health Risks to Women in the Ground Close Combat Roles https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536381/20160706_ADR006101_Report_Women_in_Combat_WEB-FINAL.PDF

ומלוחם אשר עברו הכשרה וסיימו אותה. כך, לדוגמה, הצבא הבריטי מעודד נשים להתגייס בהצהרתו שבסופו של דבר כל מבחני הכושר הם בני השגה לשני המינים, וכל חיילת או חייל יכולים להצליח בהם, גם אם משך ההכשרה שונה מאדם לרעהו.²⁸

שינוי הרף בהתאם לצורכי הלחימה

גישה שלישית גורסת שיש לחשוב מחדש, לאתגר ולבחון מלכתחילה את שאלת הרף הנדרש כדי להתקבל לתפקידי לחימה. הגדרת הרף ברוב צבאות העולם נעשתה על ידי גברים ובעבור גברים, ומכאן שלנשים קשה לעמוד בה. במקום זאת יש לשאול האם הרף שנקבע תקף לבחינת הדרישות מלוחמות ומלוחמים בעידן המודרני. גובה הקיר שעליו יש לטפס, משקל הציוד שיש לשאת, המרחק שאותו יש לרוץ וכדומה, מותאמים לגברים ואינם רלוונטיים בהכרח לתנאי הלחימה בשדה הקרב העכשווי. לעומת זאת יכולות אחרות, כמו גמישות, כוח סבל, עמידה בתנאי חום והזעה - פרמטרים שאינם נבדקים בדרך כלל - עשויים להראות שנשים יכולות להיות לוחמות יעילות יותר מגברים (Mackenzie, 2015). למשל, כאשר הסביר שר ההגנה האמריקאי את החלטתו להנהיג שוויון מלא בין נשים לגברים, הוא הדגיש שחלק מהפרמטרים שבגללם הוחלט בעבר לא לשלב נשים בלחימה נבעו מאופי שדה הקרב של אמצע המאה הקודמת ואינם רלוונטיים עוד.²⁹ מובן ששאלות אלו לגבי עצם קיומו של רף אחיד הופכות רלוונטיות יותר לאור השינויים באופי שדה הקרב, ובתפקיד המרכזי ההולך וגדל של הטכנולוגיה בתוכו. כאשר חלק מהלחימה נעשית ממרכזי שליטה מרוחקים, נתונים פיזיולוגיים עשויים לקבל משקל משני באיתור הלוחמת והלוחם הטובים ביותר.

יצירת רפים שונים בהתאם לתפקידים שונים בתוך היחידה הלוחמת

תפיסה אחרת טוענת שעצם יצירת רף אחיד נובעת מטעות יסודית. על פי תפיסה זו יחידה צבאית לוחמת מורכבת ממגוון תפקידים, ולכל תפקיד יש דרישות וצרכים נפרדים. לכן הטרוגניות של לוחמים בעלי כישורים מגוונים היא התנאי הנחוץ למערך לחימה אפקטיבי. מובן שעל כל הלוחמים לעמוד בתנאי סף מוגדרים, אולם נוסף על כך, נכון להשלים עם חולשותיהם במדדים מסוימים כדי להיעזר ביתרונותיהם

²⁸ <https://apply.army.mod.uk/what-we-offer/what-we-stand-for/women-in-the-army#>

²⁹ שר ההגנה האמריקאי תיאר כיצד כאשר הצבא האמריקאי בחר את רף הכניסה לתפקידי לחימה, אחד הממצאים שהתגלו הוא שלוחמים התבקשו ללכת מרחק של 12 מייל (כ-19.3 ק"מ) עם משקל של 35 פאונד (כ-16.3 קילוגרם) עקב החלטה שמקורה בציוד שהיה מקובל במלחמת העולם השנייה. מסיבות טכניות באותה עת זה היה המשקל המינימלי הנדרש כדי להבטיח צניחה חופשית בטוחה. למשקל שעל הלוחם לשאת לא היה כל קשר, לפי שר ההגנה אש קרט, לציוד הצניחה שבו משתמשים לוחמים כיום ובוודאי לא למשקל הנדרש בלוחמה עכשווית שאינה כרוכה בצניחה. לכן לטענתו חלק מהסטנדרטים שונים, והם שונים לא כדי להקל על נשים אלא כדי להתאים את רף הכניסה (של גברים ונשים כאחד) לצורכי הקרב כיום ובכך לשפר את ביצועי הצבא

בתחומים אחרים. אם, לדוגמה, נשים גמישות יותר מגברים, אם יכולת הריכוז שלהן גבוהה יותר, אם הן מספקות נקודות מבט אסטרטגיות שונות מגברים – חשוב שהן תהיינה חלק מהיחידות הלוחמות, גם אם על פי מדדים אחרים הן יעילות פחות מגברים (Egnell, 2013). את הצורך בהצבת רף שונה לתפקידי לחימה שונים יש להבין גם בהקשר לסוג המשימה שהצבא נדרש לבצע. כפי שהוזכר לעיל, סוג המשימות של צבאות מערביים רבים הוא שמירת שלום, קיום קשר עם אוכלוסיות אזרחיות, מניעת אלימות כלפי מיעוטים ונשים, ביסוס דמוקרטיה וכדומה. במשימות מעין אלו לעיתים הכרחי שחלק מתפקידי הלחימה יאושו על ידי נשים – כיוון שהן באות במגע עם אוכלוסייה מקומית שהיא לעיתים שמרנית ומסורתית (במחשבים, בחיפוש או במגע פיסי אחר). הפעלת לוחמות במקומות אלו חשובה גם כיוון שלא מן הנמנע שמבחינה מבצעית עשויה להיות דווקא להן יכולת טובה יותר באיסוף מודיעין מנשים מקומיות.

יצירת יחידות לוחמות לנשים בלבד

דרך נוספת לשילוב נשים בתפקידי לחימה היא יצירת יחידות של נשים בלבד, אם הקריטריונים לכניסה אליהן זהים ליחידות אחרות ואם תנאי סף הכניסה אליהן שונים. זה המצב, לדוגמה, בעיראק,³⁰ זה המצב בכוח הנשי בכוח הסורי-כורדי הנלחם במלחמה בסוריה (Yekîneyên Parastina Jin - ypj),³¹ וזה המצב גם בסין שבה נוסדה ב-2010 יחידה כל-נשית לשיגור טילים.³² יצירת יחידות כל-נשיות אינה חייבת לבוא במקום שילוב נשים בתפקידי לחימה אחרים. בנורבגיה, לדוגמה, למרות השוויון הכמעט מלא מזה שלושה עשורים, הוחלט להקים גם יחידה כל-נשית בשם *Jegertroppen*.³³

שילוב בין המודלים

כפי שהוזכר, הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא (2007) חילקה את מגמת שילוב הנשים בתפקידי לחימה לשלוש תצורות: צבאות שבהם לא כל תפקידי הלחימה פתוחים לנשים; צבאות שבהם לכאורה כל התפקידים פתוחים, אך בפועל נשים אינן מגויסות לחלקם; וצבאות שבהם כל התפקידים בפועל פתוחים בפני נשים. כפי שניכר מהסקירה לעיל, גם בקרב הצבאות שבהם תפקידי הלחימה פתוחים בפועל לנשים, ישנם מספר מודלים ליצירת השילוב. אולם גם בתוך חלוקה זו ניתן, כמובן, למצוא שילובים בין המודלים.

³⁰ <https://www.sandiegouniontribune.com/military/sdut-women-combat-foreign-countries-2015feb14-story.html>

³¹ <https://www.nationalgeographic.com/culture/2019/10/women-are-in-the-fight-on-todays-battlefields-feature/>

³² <https://www.sandiegouniontribune.com/military/sdut-women-combat-foreign-countries-2015feb14-story.html>

³³ <https://en.wikipedia.org/wiki/Jegertroppen>

מה צריך לעשות כדי ששילוב נשים בלחימה יצלח

תהליך הדרגתי

אומנם אין הסכמה לגבי השאלה אם וכיצד לשלב נשים בלחימה, אך כדאי להבין מה הם התנאים היכולים לעזור בתהליך ההחלטה. בראש ובראשונה, יש ליזכר שבדרך כלל מדובר בתהליך הדרגתי. כלומר צבאות אינם נוהגים לעבור מאיסור מוחלט על לחימת נשים לפתיחה מלאה של כל התפקידים בפניהן, אלא הם פותחים בהדרגה תפקידים ויחידות שונות עד הסרה מוחלטת של האיסור. באוסטרליה, לדוגמה, הוחלט ב־2011 שעד שנת 2016 יותר לנשים להיות לוחמות בכל התפקידים. ב־2013 נפתחו בפני נשים כל התפקידים מלבד "כוחות מיוחדים". ב־2014 גם הגבלת ה"כוחות המיוחדים" הוסרה, לאחר שהוחלט על הסטנדרטים הפיזיים שיש לעמוד בהם כדי להתקבל ליחידות אלו. ואכן מאז 2016 נשים מגויסות לכל תפקידי הלחימה בצבא האוסטרלי.³⁴ בצבא הקנדי, אם לבחור דוגמה נוספת, הוחלט ב־1989 לפתוח את חילות השדה ללוחמות אחרי התערבות בית המשפט, אך הצבא נזקק לעשור שלם כדי ליישם את השינויים.³⁵ כך גם בצבא האמריקאי נפתחו בהדרגה יותר ויותר תפקידים בפני נשים, עד שבינואר 2013 הכריזו שר הביטחון והרמטכ"ל האמריקאים על הסרת ההגבלות על שירות נשים והורו לחילות השונים לפעול כדי לאפשר לנשים להתגייס אליהם. ההוראה אפשרה ליחידות מסוימות להתנגד לשילוב נשים לוחמות בתוכן, אך היה עליהן לנמק את עמדתן. כך חל שינוי מהותי: בעוד שעד אז נשים שרצו להתקבל ליחידה מסוימת היו צריכות לשכנע מדוע יש להיענות לפנייתן, ההוראה החדשה הטילה את חובת ההנמקה על היחידות שסירבו לשלב נשים בשורותיהן (Planiol, 2016). שנים אחדות לאחר מכן כלל תפקידי הלוחמה בארה"ב נפתחו לנשים, אך עדיין מדובר בתהליך שעוד לא ממומש באופן מלא: מתקנים, כלי נשק ותנאים נוספים צריכים להשתנות עד ליצירת שוויון מוחלט. לדוגמה, לפי דו"ח של הוועדה המייעצת לגבי נשים בשירות הביטחון האמריקאי ההערכה היא כי רק ב־2025 כל צי הספינות של ארה"ב יהיה ניטרלי מבחינה מגדרית.³⁶

צורך בשינוי תרבותי-ארגוני רחב

נוסף על ההכרה באופי התהליכי של יישום הכוונה לשלב נשים בתפקידים שהיו גבריים בלבד, הרי שכדי שהוא יצלח עליו להיות מלווה בשינויים משמעותיים בתרבות הארגונית כולה. לא די לפתוח באופן טכני את כלל המקצועות לנשים, אלא יש לגבות התפתחות זו בשינויים מבניים שיתמכו בנשים ויאפשרו להן להתגייס

³⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Women_in_the_Australian_military

³⁵ <https://www.sandiegouniontribune.com/military/sdut-women-combat-foreign-countries-2015feb14-story.html>

³⁶ <https://dacowits.defense.gov/Portals/48/Documents/Reports/2019/Annual%20Report/DACOWITS%202019.pdf?ver=2020-03-27-095608-557>

בפועל לתפקידי לחימה.³⁷ אחת הטענות המוכרות בהקשר זה היא שהצבא הוא מרחב גברי. יש אף מי שטוענים כי מניעת לחימת נשים נובעת מסיבות סוציולוגיות, כמו הנטייה להגדיר מיליטריזם כמקושר לגבריות, ומכאן שמי שמתאים לצבא הוא "גבר". גברים שאינם מתאימים נחשבים חלשים, ונשים שמתאימות תיחשבנה "גבריות" (Delance, 2016). על כן שינוי בהגדרת תפקידי לחימה לא יספיק, ואם רוצים להצליח בשילוב נשים יש לשנות באופן משמעותי את התנהלות המערכת כולה כך שתקבל אליה נשים ותעודד אותן לשרת כלוחמות.

תוכניות התערבות מגוונות

כדי לייצר שינויים משמעותיים בתחום הנדון יש, אם כן, צורך במהלכים רחבים. בצבא האוסטרלי, לדוגמה, הוכרז שהיעד לשנת 2023 הוא הרכב של 25 אחוזים נשים בחיל-הים ובחיל-האוויר, ו-15 אחוזים בכוחות היבשה. כדי להגיע לכך החליט הצבא האוסטרלי להקים אתרי אינטרנט ייעודיים לגיוס נשים, להשיק קמפינים לגיוסן, לפתח תוכניות ייעודיות, כמעין מכינות לנשים שמעוניינות להתגייס, להקים צוותים ייעודיים לגיוס נשים, להציע סדנאות מנטורים, קואצ'ינג ונטוורקינג לנשים (רשמיים ובלתי רשמיים), להציב יעדים מוגדרים לגיוס נשים לתפקידים מסוימים, להפיק דו"ח שנתי על מצב גיוס הנשים, ועוד.³⁸ אומנם מהלכים אלה נועדו לעודד גיוס נשים בכלל ולא רק לתפקידי לחימה, אך הם רלוונטיים גם להשגת תכלית ספציפית זו.

גם בצבא הקנדי הנתונים מעורבבים בין שירות נשים בכלל לשירות נשים בתפקידי לחימה. בעוד שכיום פחות מ-20 אחוזים מהצבא הקנדי מורכב מנשים,³⁹ היעד הוא שעד 2026 נשים תהיינה 25 אחוזים מהצבא.⁴⁰ גם מקנדה ניתן ללמוד על הקשר בין שירות צבאי בכלל לשירות לחימה בפרט, והדו"חות הרלוונטיים מדגישים את מספר הנשים בתפקידים בכירים בצבא כחלק מהמהלך שנועד לייצר יותר שוויון

³⁷ בארה"ב, לדוגמה, כאשר הוחלט על השינוי, נאמר מפורשות שאין די בהצהרה שלא די להכיר בכך שיש להנהיג שקיפות ולשאוף לייצוג שווה של נשים, אשר יתאים לגודלן באוכלוסייה. כדי שהכוונה הזו תצא אל הפועל יש לחולל מהלך רחב של שינוי תרבותי בזירה שעד אותה עת הייתה גברית בלבד:

"This simple declaration that opens all career fields to women is, by itself, not sufficient for their full integration. Rather, this is the continuation of a deliberate, methodical, evidence-based, and interactive process that insures combat effectiveness and protects the welfare of the force. Indeed, the military occupational specialties and positions that were previously closed to women will likely present the most challenging cases to full integration". <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/OSD014303-15.pdf>

³⁸ <https://www.defence.gov.au/annualreports/18-19/downloads/WomenintheADFreport2018-19.pdf>

³⁹ <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/women-in-the-forces/statistics.html>

⁴⁰ <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/women-in-the-forces.html>

בתוכו⁴¹ וזאת נוסף על מהלכים ייעודיים, כגון קמפיינים לגיוס נשים ועוד.⁴² דוגמה לקמפיינים מעין אלה ניתן למצוא בצבא הבריטי, אשר הפיק סרטון תדמית שנועד לגייס נשים באמצעות הצגת השיטות והמתקנים המקובלים בצבא, אשר בעזרתם מסוגלות נשים להגיע להישגים הדרושים.⁴³ חלק ממדיניות נאט"ו גם מנהלות מערך ייעודי שעניינו מניעת נשירת נשים מהצבא. תוכניות מעין אלו קיימות לגברים ולנשים כאחד, אך חלק מהמדינות יצרו מערכים המופנים באופן ממוקד לנשים. בדו"ח משנת 2017 נראה היה שתוכניות אלו מצליחות, ומספר הנשים בצבאות נאט"ו הנושרות מהצבא קטן ממספר הגברים.⁴⁴

שוויון ממשי מול העדפה מתקנת

על מנת להבטיח גיוס נשים בעולם שהיה עד כה כל-גברי חלק מהצבאות דואגים להדגיש שהם מבטיחים שוויון לא רק בפתיחת תפקידי הלחימה לנשים ובאופי השירות שלהן, אלא גם שהשוויון יתבטא בקידום בצבא, במשכורות ובתנאי השירות. כך מתגאה הצבא הקנדי שהוא לא רק פתח את כל מסגרות השירות בפני נשים כבר לפני כעשרים שנה, אלא שבו "גברים ונשים נבחרים לאימון, קידום, תפקידים וכל אפשרויות הקריירה באופן זהה לגמרי - על סמך דרגה, יכולות וכישורים".⁴⁵ תפיסה דומה ניתן לראות בצבא הבריטי, אשר מדגיש את ערך השוויון כהכרחי בממד הדרישות, באימונים ובסטנדרטים הנדרשים מנשים וגברים, אך גם בשכר ובקידום.⁴⁶ אולם מנגד ישנה תפיסה הדוגלת בהעדפה מתקנת כדי להבטיח ששילוב הנשים יהיה יעיל. דוגמה כזו ניתן למצוא בדרום אפריקה שבה לא כל תפקידי הצבא פתוחים לנשים, אבל עקרון ההעדפה המתקנת יכול להיות מועתק גם למצב שבו המגבלה הזו תוסר. במדינה זו, כחלק מהניסיון לייצר צבא שוויוני יותר עם תום שלטון האפרטהייד, הוחלט, כמו במוסדות ממשי רבים נוספים, לבצע תהליכים של העדפה מתקנת כלפי שחורים אך גם כלפי נשים. אומנם בתחילה נשמעו השגות על כושר הנשים למלא משימות הנוגעות לשמירת שלום, בגלל הפערים הפיזיולוגיים בין המינים, אך לצד זה הוכרו יתרונותיהן. ההנחה הייתה שלא ניתן לייצר שוויון מגדרי

⁴¹ <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/women-in-the-forces.html>

⁴² כך גם בצבא השבדי שבו בפועל אחוז הנשים הלוחמות קטן ביותר גם לאחר שנים רבות שבהן שורת הלחימה פתוחה בפניהן, יצרו תפקידים של יועצות לענייני גיוס נשים, השיקו סדנאות קאוצ'ינג לנשים וביצעו מהלכים נוספים שנועדו לעודד נשים להתגייס (GFA's-Gender Field Advisors, Gender Focal Points) כדי לעודד גיוס רחב יותר (Egnell, 2019).

⁴³ <https://apply.army.mod.uk/what-we-offer/what-we-stand-for/women-in-the-army>
⁴⁴ לכל מדינה יש תוכנית, שונה אך המשותפת להן הוא ההבנה כי לא די בגיוס עצמו, ושיש צורך לנקוט פעולות למניעת נשירת נשים לאחר הגיוס. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_09/20190909_190909-2017-Summary-NR-to-NCGP.pdf

⁴⁵ "Men and women are selected for training, promotions, postings and all career opportunities in exactly the same way - based on rank, qualifications and merit". <https://forces.ca/en/women-in-the-caf/>

⁴⁶ <https://apply.army.mod.uk/what-we-offer/what-we-stand-for/women-in-the-army>

באמצעות מדיניות של ניטרליות או שוויון לכולם, כיוון שהצבא הוא מלכתחילה ארגון מוטה תרבות גברית, ולכן צריך ליזום ולייצר שינויים בדרך של העדפה מתקנת כדי לגרום לאינטגרציה של נשים (Heineken, 2019).

סיכום והשלכות על המקרה הישראלי

שילוב נשים בלחימה: החלטה עקרונית-ערכית-אידיאולוגית ולא רק מבצעית
הממצא המרכזי העולה מניתוח המתרחש בצבאות העולם הוא שאין נתון אחד, "עדות זהב", המספק תשובה ניצחת לשאלה האם נכון לשלב נשים בתפקידי לחימה או לא. צבאות שהחליטו לא לשלב נשים בלחימה, וצבאות שהחליטו לשלב נשים בלחימה, חשופים לאותם נתונים. גם אלה וגם אלה מודעים להבדלים הפיזיולוגיים בין נשים וגברים. גם אלה וגם אלה מודעים למחקרים המעידים שנשים עלולות להיות פגיעות יותר בקרב. גם אלה וגם אלה יודעים שניתן להתגבר על חלק מהמשתנים הגורמים לכך שנשים נתפסות כלוחמות פחות טובות. גם אלה וגם אלה מכירים את התפיסה ולפיה במדדים מסוימים, שלרוב אינם נבחנים, נשים עשויות להיות מוצלחות יותר מגברים בלחימה, ולכן נכון ואולי אף רצוי והכרחי לשלבן.

יש אומנם צבאות רבים שבהם שירות הלחימה לא נפתח בפני נשים. אך לאחר שמדינות רבות, כולל חלק ניכר ממדינות נאט"ו, פתחו את כלל תפקידי הלחימה בפני נשים, קשה לטעון כי שילוב הנשים משמעו בהכרח פגיעה בכשירות הצבא. במיוחד לאור העובדה שצבאות אלו הכירו בכך שישנם נתונים המלמדים כי במוצע נשים עשויות לכאורה להיות לוחמות יעילות פחות מגברים, אבל טענו במקביל שניתן למצוא נשים שביצועי הלחימה שלהן דומים, ושניתן לייצר מערכות תומכות שיאפשרו לנשים נוספות להגיע בשדה הקרב לרמת תפקוד זהה. חלק ממחברי הדו"חות בסוגיה זו אף הניחו שתפקידם אינו מסתכם בהגדרת תפקידי הלחימה ובהצבעה על ההבדלים בין נשים לגברים אלא במתן פתרון לשאלה איך, אם קיימים ההבדלים הפיזיולוגיים, אפשר בכל זאת לגרום לכך שכלל תפקידי הלחימה יהיו פתוחים בפני נשים.

בהקשר הזה "לי ישנם נימוקים כבדי משקל היכולים להסביר את אי-שילוב נשים בצה"ל בתפקידי לחימה, כמו ההבדלים בין "ממוצע" יכולת הגברים לעומת "ממוצע" יכולת הנשים, השינוי הארגוני המשמעותי הנדרש והעלות הכלכלית הגדולה של מהלך מעין זה, חוסר המוכנות של קבוצות באוכלוסייה לשרת שירות פיזי אינטנסיבי לצד נשים, ועוד. נוסף על כך, ישנם כאמור צבאות רבים בעולם שלא פתחו את תפקידי הלחימה בפני נשים כיוון שהם גורסים שהדבר יפגע באיכות הלחימה. **אך כאשר יותר ויותר צבאות בעולם המערבי משלבים נשים בלחימה, משוכנעים שהמהלך הזה אינו פוגע בצבא ואף מסייע לו, ומוצאים דרכים ליישם זאת בפועל – נראה שכל החלטה שצה"ל יקבל – אי-פתיחה של תפקידי הלחימה, פתיחה של חלק מהתפקידים או פתיחת כלל התפקידים – תהיה נגזרת של תפיסה שהיא גם עקרונית-ערכית-אידיאולוגית ולא מבצעית בלבד.**

ובכל זאת: הבדלים בסוג הלחימה בין הצבא הישראלי לצבאות העולם

הנתון המבצעי המשמעותי המבדיל בין המקרה הישראלי למקרים של הרוב המכריע של צבאות במדינות דמוקרטיות מערביות הוא סוג הלחימה שבה הם מעורבים. כפי שהוזכר, אחת הטענות בקרב הצבאות שפתחו את שעריהם בפני נשים לוחמות, היא שסוג הלחימה השתנה ובהתאם לכך גם הדרישות מהחיילים. אם חלק מתפקידי הצבא הם שמירת שלום, ביסוס דמוקרטיה, הגנה על מיעוטים ונשים באזורי סיכון וכדומה, שילוב קבוצות אוכלוסייה שונות עשוי לתרום לאפקטיביות הצבא, ורבגוניות עשויה לתרום להשבת ביצועיו (Egnell & Alam, 2019). אולם ישראל אומנם נלחמת "מלחמות חדשות" מאז שנות ה-80 ולא מלחמות מסורתיות (Ben-Eliezer, 2012; Benziman, 2017), אבל סוג הלחימה שבו היא מעורבת רחוק מתפקידי שמירת שלום וביסוס דמוקרטיה.

יש מי שמאמין שנתון זה הוא משני. צבאות העולם, כמו כוחות נאט"ו ובוודאי צבא ארה"ב, מעורבים גם בלחימה אינטנסיבית ממשית. תנאי הכניסה, ההכשרה והשירות ביחידות שונות בצבא ארה"ב אינם בהכרח קלים יותר מאלה בצה"ל. אולם בכל זאת יש לזכור את ההבדלים בין צבא הנלחם בגבולותיו על הגנת המדינה לבין הלחימה של רוב צבאות העולם, אשר פתחו את תפקידי הלחימה בפני נשים בעודם נלחמים רחוק מגבולותיהן ובסוג לחימה אחר.

הבדלים בין שיטת הגיוס הישראלית לצבאות העולם

ברוב צבאות העולם, בשונה מאשר בישראל, אין גיוס חובה פורמלי, בוודאי לא לנשים. הניסיון של צבאות אלה לעודד גיוס נשים, גם מתוך טענה שבדרך זו הצבא מקדם את ביצועיו, וההגנה על המדינה משתפרת, אינו מתייחס ספציפית לנשים בתפקידי לחימה. כך, לדוגמה, כאשר הדו"ח השנתי על שילוב נשים בצבא האוסטרלי הכריז ש"הגדלת השתתפות נשים בצבא מבטיחה את ההגנה הטובה ביותר על סמך הכישרונות הטובים ביותר"⁴⁷, הכוונה היא לשילוב נשים בצבא בכלל ולא דווקא במערך הלחימה עצמו. בפועל, כפי שהוזכר לעיל, בתפקידי הלחימה עצמם אחוז הנשים קטן ביותר. גם בצבאות שבהם תפקידי הלחימה פתוחים זה זמן רב, הנתונים אינם מעידים שנשים מצטרפות באופן מסיבי ללחימה. נתון זה מקשה עוד יותר על ההחלטה באשר לשילוב נשים בתפקידי לחימה, שכן מובן כי מדובר במאמץ מערכתי ניכר שעשוי בסופו של דבר, אם ייצא אל הפועל, להביא לשינוי מינורי בלבד.

קשה לחזות כיצד שינוי מעין זה, אם יתחולל, ישפיע על צה"ל. אם לשפוט על פי נתוני הצבאות השונים, הרי שסופו יהיה אחוזים ספורים של נשים לוחמות. אולם לא מן הנמנע שמערך הגיוס הצה"לי, אשר מלכתחילה מחייב לכאורה גיוס על-מגדרי, יגרום לכך שאחוז הלוחמות יהיה גבוה יותר מאשר בצבאות העולם. אם

⁴⁷ "increasing the participation of women in the ADF ensures that Defence secures the best possible talent available". https://en.wikipedia.org/wiki/Women_in_the_Australian_military

מדינות, כגון קנדה, שואפות לכך שב־2026 כ־25 אחוזים מכוח האדם יהיה נשי, ושהדבר יעלה גם את האחוז השולי, כ־5 אחוזים כיום, של הנשים הלוחמות.⁴⁸ – **הרי שבישראל אחוז הנשים מכלל הצבא גבוה יותר מלכתחילה, ולכן סביר להניח שפתיחת השורות תתורגם גם לאחוז גבוה יותר של נשים לוחמות.** מובן שאם יוחלט להנהיג שוויון מוחלט בין נשים לגברים בגיוס לתפקידי לחימה בצבא הישראלי, ועל גיוס נשים ללחימה כמו שגברים מגויסים ללחימה על בסיס פרופיל, אחוז זה יגדל באופן ניכר.

זאת ועוד, ההגדרה של מה היא "לוחמת" נתונה אף היא לפרשנויות רבות. אחת הטענות המוכרות היא שלוחמות אמריקאיות ביצעו בפועל תפקידי לחימה בעיראק ובאפגניסטן עוד לפני שהמהלך אושר בחוק, ולכן בדיעבד שינה הצבא האמריקאי את הכללים ופתח את כלל התפקידים לנשים. חלק מאותם תפקידים כללו עמידה במחסומים ובדיקה פיסית של נשים (Greenburg, 2017) – פעולות שחיילות ישראליות מבצעות גם כיום. מכאן שהנתונים מצבאות העולם בדבר אחוז קטן בלבד של לוחמות עשוי להיראות אחרת במקרה הישראלי שבו חלק מתפקידי החיילות נופלים כבר היום תחת הקטגוריה של "לחימה", והקרבה הקיימת כיום בין תפקידי לחימה שונים שכבר פתוחים בפני נשים, לבין תפקידי הלחימה הסגורים בפניהן, עשויה לעודד נשים לשאוף לעבור לתפקידי לחימה חדשים שיפתחו בפניהן.

שינוי מבני משמעותי ובחירת שיטת גיוס

הנתון הנוסף שצה"ל צריך להתחשב בו, אם יפתח את מערך הלחימה בפני נשים, הוא שאלת אופן הגיוס הראוי. כפי שהוסבר, ישנן גישות שונות שנוסו בצבאות העולם. ניתן להחליט על רף שווה, ניטרלי-מגדרית, לנשים ולגברים; ניתן ליצור תקופת הכשרה ייעודית לנשים שאחריה יוצב רף שווה; ניתן לשנות לגמרי את מרכיבי הרף כדי שיתאימו ללוחמה המודרנית ויכללו גם ממדים אחרים מאלה הקיימים היום, ובהם נשים עשויות להוכיח ביצועים טובים יותר; ניתן להחליט שלא נכון להציב רף אחד אלא מגוון רפים לתפקידים שונים בתוך אותה יחידה או מערך; וניתן גם להחליט על הקמת יחידות נפרדות ללוחמות נשים. זאת ועוד, גישות אלו, ודומות להן, אינן מחליפות בהכרח זו את זו. אם יחליט לעשות זאת, על צה"ל לבחון את התמהיל המדויק הנכון לו, ואשר עשוי להיות שילוב של כמה מהגישות האלו יחד. נוסף על ההחלטה לגבי שיטת הגיוס, כדי שתהליך מעין זה יצלח, עליו להיות מגובה בשינוי מבני-תודעתי רחב. סביבה גברית לגמרי לא תשתנה ולא תקבל אליה נשים לוחמות רבות אם לא יתרחש שינוי תפיסתי-מהותי. אם ייפתחו תפקידי לחימה לנשים, ואם צה"ל ירצה שפתיחת התפקידים לא תהיה צעד פורמלי בלבד אלא תגרום לכך שנשים אכן תתגייסנה למערך הלחימה, יהיה עליו לנקוט צעדים משמעותיים

⁴⁸ http://www.forces.gc.ca/en/news/article.page?doc=women-in-th96*e-canadian-armed-forces/izkjzqzeu

רשימת מקורות

- Oppermann, Brenda. (2019). Women and Gender in the US military - a slow process of integration. In: Egnell, R. & Alam, M. (eds.) *Women and Gender Perspectives in the Military: An International Comparison*. Washington DC: Georgetown University Press, pp. 113-140.
- Planiol, Arnaud. (2016). The Integration of Women in the U.S. Military. *Etudes De L'irsem*, Issue 43.
- Persson, Alma. & Sundevall, Fia. (2019). Conscripting women: gender, soldiering, and military service in Sweden 1965–2018. *Women's History Review*, 28(7): 1039-1056.
- Reis, Joao. & Menezes, Sofia. (2020). Gender Inequalities in the Military Service: A Systematic Literature Review. *Sexuality & Culture*, 24(3), 1004-1018.
- Sjoborg, Laura. (2014). *Gender, War, and Conflict*, 1st edition. Cambridge, UK: Polity.
- Smith, Rupert. (2005). *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*. London: Allen Lane.
- Van Creveld, Martin. (2002). *Men, Women and War*. USA: Cassell.

המשוגעות של הכפר' - על אתגר ארגוני, היסטים וחדשנות בעולם משתנה

סא"ל ה' ורס"ן אור בר־שינדלר¹

שש שנים עברו מאז הוקמה 'אשת חיל', קהילת נשות הקבע בפייסבוק, ומה שבתחילה התקבל בהרמוניות גבה, משמש היום חלק בלתי נפרד כמעט מההווי של צה"ל מבחינה חברתית, מבחינה אישית ומבחינה ארגונית־אופרטיבית. הקושי של ארגון היררכי כצה"ל לאמץ צורות חדשות של קיום, דוגמת קהילות וירטואליות, נעוץ במבנים היררכיים מסורתיים אך גם בדילמות אמיתיות של ארגון גדול המחייב בין היתר סדר בתהליכים ושמירה על ביטחון מידע. כותבות המאמר מבקשות לספר את הסיפור באופן שיאפשר הצצה לסוגיות סוציולוגיות נוספות ולקבלת האחר בצה"ל של 2022.

תהליך קבלתה של 'אשת חיל' בארגון, ואולי בהמשך אימוצה, משקף גם תהליך רחב יותר של יכולת הארגון הצבאי ההיררכי לזהות ואף להחמיץ היסטים ומגמות בעולם המתפתח סביבו, ובתקווה בהמשך להופכם לכלי אופרטיבי אפקטיבי בעבור מילוי משימותיו.

"אנשים צמאים לקשה
אנשים זקוקים לגשה
על הגשר הנטוי
יש תקווה ויש סיכוי"
רחל שפירא

פרולוג

לפני שש שנים התקשרה סא"ל ה', מכותבות המאמר שלפניכם, למפקד בכיר שהיה לה באותה התקופה וסיפרה לו שהקימה קהילת נשות קבע. מעבר לעובדה שלא התחבר לקונספט, ניכר שהיה מוטרד קלות מהאפשרות שהמעשה 'יכתים' את החיל אליו היא שייכת, ייצר נזק תדמיתי. בזמנו, בלי לדעת מה יוליד יום ולאן תתפתח

¹ סא"ל ה' היא ממקימות קהילת 'אשת חיל'. משרתת כרע"ן ביטחון המידע של זרוע הים, קצינת מודיעין, בעלת תואר ראשון בסוציולוגיה־אנתרופולוגיה ומדע המדינה ותואר שני בביטחון ודיפלומטיה. ורס"ן אור בר־שינדלר מנהלת כתב העת **בין הקטבים** ומחלקת הדיגיטל של מרכז דדו, קצינת מודיעין, בעלת תואר ראשון ושני בהיסטוריה כללית מאוניברסיטת תל אביב.

הקהילה, ה' בחרה להנהן ולהמשיך הלאה בבניית ובביסוס פעילות הקהילה. שש שנים קדימה - 'אשת חיל' היא מפעל ארגוני מניב ופלטפורמת השפעה צה"לית, שגבולותיה רחבים, והיא כבר מזמן משרתת אוכלוסייה רחבה מעבר לנשות הקבע הנמנות על חברותיה.

נושא היחס הפיקודי לצרכים של פקודים ופקודות 'אחרים' מעסיק מאוד את צה"ל של דור ה-X וה-Y, בין היתר. לאחרונה, כחלק ממחשב אסטרטגי של מפקד בכיר, בחרה ה' לעשות שימוש במושג מתחום הסוציולוגיה-אנתרופולוגיה - 'המשוגע של הכפר', ולשייכו לפקוד המביא לארגון 'משהו אחר', שאינו 'מתמייך' לדמות המוכרת לנו. אותו אחד חושב שונה ומבטא באופן יצירתי את מסריו, בסגנון מורכב לעיכול לפעמים. בהתייחס להגדרת ה'משוגע', נבקש להפנות את קוראינו לגישתו של מישל פוקו, המציב בספרו 'תולדות השיגעון בעידן התבונה' (1961) גישה ביקורתית כלפי רעיון השיגעון בתרבות המערבית וכלפי הפרקטיקות, המוסדות והתרבות הקשורים אליו. פוקו מתייחס לתופעת השיגעון כהיפוך לתפיסה החברתית של התבונה, שהתפתחה במאה ה-18, ודרך גניאולוגיה של התופעות הללו הוא מבקש לטעון כי מי שגורשו הרחק מגבולות החברה בימי הביניים קיבלו ברנסנס משמעות של יכולת ציון והענקת משמעות החורגת ממגבלות הסדר החברתי, יכולת להצביע על אמת עמוקה יותר; עידן הנאורות והעלאת התבונה על הנס הביא להשתקה של אלו. פוקו מבקש לשים זרקור על ספקטרום אנושי, לאו דווקא על שינויים בסדר חברתי או מהפכות; הוא שם דגש על צד אחר, בו ישנה השתקה והדרה של אנשים מהחברה, של דעות 'אחרות', מבקש לשבור את אלו ואף שואף להיות קולו של המשוגע. בקו שבין השיגעון ובין השפיות (שווה-שווה התבונה), פוקו מציע את הידע והשיח כבעלי תפקיד מרכזי (אוחנה, 2003, עמ' 42-40; עידן, 1990, עמ' 53-51).

בדור הצעיר בצה"ל כיום ניתן להבחין ביותר ויותר משרתים המביאים לביטוי תכונות, ידע ועמדות המאתגרים את התרבות, את השיח ואת ההתנהלות המוגדרים בארגון. שאלת מידת החברות (סוציאליזציה) הנדרשת להם לתוך הארגון אל מול הכלת שונותם לשם טובתם וטובת הארגון משפיעה במידה רבה על חויית המשרתים מחד ועל האופן שבו משתנה הארגון מאידך (אדגר וסדג'וויק, 2007, עמ' 150-152). **בהיעדר זיהוי הפוטנציאל באותו פקוד נאבד אותו כמפקדים, והארגון יאבד את כל הטוב שהפקוד מביא עימו.** הוא זקוק להכוונה ולניתוב האנרגיות שלו למקומות הרלוונטיים ולעיתים בסך הכול נדרש מרחב מאפשר בעבורו לביטוי עצמי.

הגיליון הזה עוסק ב'נשים - הפוטנציאל המערכתי'. מה הקשר? תשאלו. מצאנו מאפיינים זהים בין הסיפור על נשות הקבע המודגם במאמר זה באמצעות היחס לקהילת 'אשת חיל' לבין מאפייני הדור הצעיר וזהות חלקית בין הגישה והיחס הדרושים לטענתנו בין הארגון לבין אוכלוסיות אלו. במאמרנו נטען שחלק מהפער במיצוי ההון הנשי בצה"ל טמון בהיעדר היכולת למצות את האוכלוסייה המגוונת הזו תוך מתן מרחב מאפשר ומימוש האיכויות שמביאות הנשים לצה"ל. נבקש, בין

היתר, להמשיל את האופן שבו 'התקבלה' בצה"ל קהילת 'אשת חיל' והיחס אליה כיום לבין סיפור הנשים בארגון באמצעות הצגת הערך והפוטנציאל המערכת של להן לארגון. כל אלו יוצגו מול תהליכים רחבי היקף המתרחשים בעולם הגלובלי של 2022, במרחב הדיגיטלי ומחוצה לו.

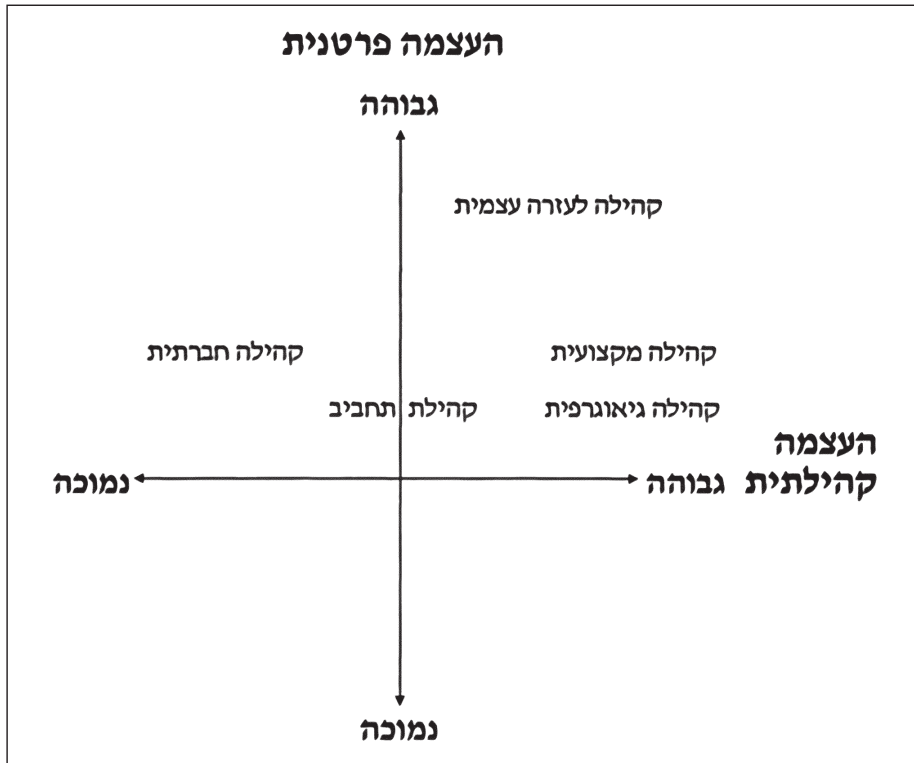
ראשית, הנחת מוצא: בדומה לגברים ולשאר ההבחנות בין אוכלוסיות, יש הבדל בין אישה אחת לאחרת. בה בעת בחברה הישראלית והגלובלית מושרשות פרקטיקות תרבותיות שלא ניתן להתעלם מקיומן, ואשר מכתובות מסלול, תנאים בסיסיים שונים (החל מ'קבלה' למועדון' מסוים וכלה בשלבי ההתקדמות בו) ואף הדרה. אנחנו איננו טוענות שמדובר ב'יד מכוונת' אלא בשורשים עמוקים של הרגל חברתי-תרבותי שממחזר ומשעתק את הנהוג למצב הקיים.

בחזרה לצה"ל. חשיפתה של ה' לעולם הנשים בארגון התרחשה ביתר שאת בשנים שבהן 'אשת חיל' קיימת. לידת בנה הראשון, לאחר שנים של ריצה אינטנסיבית בארגון המשמעותי והסוחף שלנו, הציבה אותה במרחב זר שבו הקצב איטי יותר ושונה, ושב הקשב מופנה לאזורי פעולה שונים מאלו שעסקה בהם עד אותו היום. החוויה האישית של הורות טרייה, לצד הפנמת התרבות שבמסגרתה נוצר פער בקריירה בין גברים לנשים בעיקר בשנים אלו, הובילה למהלך של יצירת 'קהילת שוות' שחברותיה חולקות את החוויה הארגונית מנקודת מבט אישית. מודל כזה לא היה נהוג בצה"ל עד אותה התקופה, במיוחד לא כמרחב המכיל משתתפות מכלל יחידות הצבא, בדרגות ובתפקידים שונים, והחולקות חוויות ותחושות דומות – כאן למעשה החלה הקרקע המשותפת להיבנות. החיבור בין חוויות חיים דומה המוכר לנו היטב מה'בונדינג' בין הלוחמים ביחידות השטח מצא ביטוי, לראשונה, גם בעבור נשות הקבע שנעדרו רוב שנות קיום צה"ל מההוויה החברתית הלוחמת. הוויה זו אינה נעצרת בגבולות השירות הצבאי: היא משמשת מכפיל כוח במעבר לשוק האזרחי בגמר השירות ואף זוכה לביטוי ממשי בעלייה בסולם הדרגות, בבחירת המפקדים למשך עימם מעלה משרתים המוכרים להם ואשר הם סומכים עליהם, כתפיסה המוכרת לנו, גם אם היא נמצאת ברובד הארגוני הסמוי מן העין. במובן זה הבחירה לבנות קהילה פנים-ארגונית וירטואלית, על כלל מאפייניה, הייתה מהלך פורץ דרך שערכו לארגון לא הובן בתחילה, כפי שיובא בהמשך המאמר.

'אשת חיל' כתופעה טבעית בעולם גלובלי או: למה אי אפשר לעצור את הרכבת הזו?

ב-1983, כשמחקר הלאומיות היה בשיאו, הביא לעולם בנדיקט אנדרסון את המושג "קהילות מדומיינות" (Imagined Communities). באותה עת ביקש אנדרסון לספר לנו על האופן שבו הפך הכפר הקטן והאינטימי לחלק מלאום, וכיצד פיתחו בני האדם לאורך הדורות זהות משותפת בלי להכיר זה את זה כלל, מה שאפשר את עליית המדינה המודרנית ולמשל, לימים, גיוס המונים במלחמות העולם (אנדרסון,

1999). ב-1989 המשיך טים ברנס-לי והוסיף לביטוי "קהילות מדומיינות" נופך אחר והמשגה רלוונטית יותר מתמיד עם המצאת האינטרנט או מדויק יותר - World Wide Web. באותן שנים התחיל להיווצר מה שאנחנו מבינים כיום כעולם גלובלי: חוקי המשחק השתנו, והיכולת של אנשים לדמיין עצמם כמשויכים לקהילות שאין להן מאפיינים לאומיים מובהקים (שפה, טריטוריה, דת, היסטוריה משותפת), קהילות בעלות חיתוכים ומטריצות שונות ומשונות, התרחבה לאין שיעור (הובסבאום, 2006).



תרשים 1: מיקום הקהילות הווירטואליות על שני צירי ההעצמה

ב-2022 משמשות הקהילות הווירטואליות (להלן: קהילות) כבר מבנה חברתי של ממש. גרניט ונתן מתארים במאמרם כבר בשנת 2000 את הצורך של אנשי מקצוע הבאים מאותו התחום להימצא בקשר מתמשך זה עם זה לשם יצירת פרויקטים משותפים, הגייט רעיונות חדשים, התחבטות בדילמה מקצועית ואישית ואף מנוף ליציאה מבדידות מקצועית הנוצרת פעמים רבות מעצם המבנה הארגוני. לדוגמה, מנהל כוח אדם הוא יחיד בארגון בתחומו, אך החיבור לדומים לו בארגונים אחרים מאפשר לו ראייה רחבה של התחום, למידה וכן - יציאה מבדידות המאפיינת במובנים מסוימים את יומו. באופן הדומה לקהילות המקצועיות, ישנן קהילות לעזרה עצמית

שבהן חבר יכול להציג בעיה, ושאר החברים מגיבים לו ומציעים את דרכי ההתמודדות מניסיונם. היתרון של קהילה מהסוג הזה הוא שהיא מתועדת ונגישה במקום ובזמן, לצד האפשרות להישאר בה אנונימי. בדומה לכל אלו, מתארים גרניט ונתן קהילות המתבססות על תחומי עניין ותחביב משותפים; קהילות חברתיות המתמודדות עם הניכור של ימינו, תופעה שהועצמה במיוחד בימי הקורונה והשתקפה באופן מלא בנתוני השימוש במדיות החברתיות ובקהילות המנוהלות דרכן; קהילות גאוגרפיות המאגדות את תושבי העיר, השכונה ואפילו הבניין והעומדות על הסוגיות של סיוע הדדי ושיפור איכות החיים בסביבה הקרובה (גרניט ונתן, 2000, עמ' 301-308). מתוך כל אלו עולה השאלה מהי 'אשת חיל' במרחב הצה"לי ובכלל? האם היא קהילה מקצועית המאפשרת שיח מבצעי-אופרטיבי של נשות הקבע או אולי קהילה חברתית המספקת בין היתר אפשרויות לעזרה עצמית? במחקר זה נבקש להראות עד כמה 'אשת חיל' הפכה עם השנים להיות לכל אלו יחד ועוד יותר.

בעולם הסוציולוגיה אנחנו יודעים היום להבחין בין קהילות וירטואליות על בסיס מספר פרמטרים: מידת הפתיחות לקבלת חברים חדשים; המיקום על הספקטרום שבין זהות אמיתית של חברי הקהילה לאלו שבוחרים בזהות אנונימית; מידת ההעצמה המתקיימת בקהילה וסוגה - בין הרמה הפרטנית ההופכת את הפרט לבעל אוטונומיה אישית ויכולת להשפיע על סביבתו לבין הרמה הקולקטיבית והיכולת של אותה קהילה לשנות או לשפר מצבים חברתיים שבהם היא נתונה; ולבסוף, מידת הלכידות החברתית (גרניט ונתן, 2000, עמ' 310-312).

קהילת 'אשת חיל' מונה כיום מעל 3,800 נשות קבע, ונכון לחודש ינואר 2022 נרשמה השתתפות פעילה של 91 אחוזים מהן בשיח בקבוצת הפייסבוק הקהילתית, ונוסף עליה מתקיים שיח במספר קבוצות ווטסאפ נושאיות. לשם השוואה, על פי סקרים המתבצעים בעולם הקהילות הפנים-ארגוניות, נרשם ממוצע של עד 60 אחוזי השתתפות פעילה של חברי קהילה. המוטיבציה להשתתפות היא בין היתר רלוונטיות השיח לחברי הקהילה; תחושת השייכות שלהם אליה המובילה אותם לצפות בפוסטים, להגיב עליהם, להציע עזרה בקידום נושא או אופן קשבת; או רצונם להשפיע בארגון, אם הם מבינים שהקהילה משמשת פלטפורמה אפקטיבית לכך. לאור זאת המספרים של 'אשת חיל' מדברים בעד עצמם.

מול המושגים הסוציולוגיים והנתונים שהצגנו לעיל, נבקש להציג את 'אשת חיל', שכאמור הפכה, לאורך שנות קיומה, להיות כל אלו יחד.

1. **למול הספקטרום המבדיל בין קהילות** - הקבֵּלָה ל'אשת חיל' תלויה דרגה בלבד, והיא פתוחה לכלל נשות הקבע בארגון מדרגת סרן ורס"ל ומעלה. למעט פוסטים שהן בוחרות להעלות כאנונימית, כל החברות ב'אשת חיל' מזדהות באופן מלא בשל הרגישות הארגונית ושמירת זכויות הפרט המעורבים במקרים. בסוגיית ההעצמה (כפרט וכאוכלוסייה) נבקש לדון בהרחבה בהמשך.

2. **סוג הקהילה** - 'אשת חיל' היא קהילה מקצועית המאפשרת שיתוף ולמידה בנושאים אופרטיביים-מערכתיים של בניין הכוח והפעלתו בגבולות ביטחון המידע מאחר שהיא פועלת ברשת האזרחית; יצירת פרויקטים משותפים ועיבוד רעיונות תוך בחינת השפעתם בשלבים הראשוניים, טרם מימושם, ואף עיסוק וסיוע בתהליכי איוש כוח אדם. זאת לצד, כמובן, היציאה מהבדידות המקצועית שתוארה לעיל ושבה נשים רבות הן יחידות בסביבת העבודה שלהן. נוסף על כך, 'אשת חיל' היא קהילה חברתית המאפשרת שיתוף ותמיכה בסוגיות המאפיינות את שירות הנשים, דוגמת מפגשי חופשות הלידה, קבוצות המסייעות בתהליכי פיריון ואף מפגשי "הרווקות המאוחרות". קהילה לעזרה עצמית שבאה לידי ביטוי בדילמות של המשך שירות, התמודדות בסיטואציות מורכבות, התנהלות בין סעיפי הפקודות השונות וכן הלאה.

3. **מענה הוליסטי** - במסגרת 'אשת חיל', שהוקמה בפייסבוק ב-2015, הוקמו החל מ-2017 תתי-קהילות מגוונות לפי צרכים שעלו מן השטח. תחילה נפתחה קבוצה לנשות קבע בחופשת לידה, ואחריה נפתחה קבוצה לנשות קבע מניקות, ובהמשך להריונות ואף לשלב החזרה לשירות מחופשת הלידה - שלב מאתגר הדורש הכנה והכלה מהמקום הרגשי ועד לפרקטי ביותר. עוד הוקמה קבוצה למטופלות פוריות, ובהשראת קבוצות אלו נפתחו קבוצות שונות ביוזמת חברות מהקהילה. חלק מהקבוצות מאגדות נשים עם תחומי עניין משותפים, וחלקן הן קרקע מחבקת לחוויות חיים מאתגרות במיוחד. כך נפתחה ביוזמת אחת החברות קבוצה לנשים שילדו לידה שקטה; קבוצה אחרת, להבדיל, עוסקת במענה לחוזרות שירות; קבוצת הרווקות 'סינגלידיס' נפתחה לחיזוק תחושת ה'ביחד' לנשות קבע מעל גיל 30 שטרם מצאו זוגיות ועוד ועוד. מתוך אלו נוצרה כוורת המעניקה ערך לאשת הקבע במגוון תחומי ושלבי החיים - כוורת הנותנת מענה חברתי שהוביל לעלייה משמעותית ברמת החיבור בין נשות הקבע ובין לבין הארגון. חברות הקבוצה מתארות את המענה ההוליסטי שמצאו בעזרת הקבוצה, כחוויה משנת חיים, וחלקן פגשו בו בשלב שהצבא נעדר מחייהן, דוגמת בחופשת הלידה המתאפיינת לרוב בנתק בין אשת הקבע ליחידתה. במובן זה שימשה 'אשת חיל' גשר של ממש בין הפרט לארגון, בחוויית המשרתת, ואפשרה לה להמשיך להרגיש שייכת גם בתקופות אלו.

ובכל זאת, על אף כל התהליכים הברורים מאליהם המתקיימים בעולם הגלובלי שבו אנחנו חיים, 'אשת חיל' התקבלה בארגון במקרים רבים בהרמת גבה. כאילו לא הייתה אמורה להיוולד. היו שהתייחסו אליה כאל **אנומיה** של ממש. מונח זה, שטבע אמיל דורקהיים, מתייחס לאובדן מבחינת הפרט או הקבוצה של נורמות המסדירות את השיג ושיח החברתי. זאת תוך התייחסות ליחסים בין התנהגות הפרט וניסיונו ובין **המבנה החברתי**. בשגרה מכוונות הנורמות מסגרת שמגבילה את שאיפות הפרטים בחברה ואת מטרותיהם, כדי שהללו תהלומנה את האמצעים הקיימים להשגתן.

דורקהיים טען שקריסה או התפוררות המסגרת (למשל, באמצעות אינדיווידואליות גדלה והולכת) מובילה לאי-התאמה בין אמצעים למטרות באופן שעלול להיות מוגדר כסטייה חברתית (אדגר וסדג'וויק, 2007, עמ' 53-54). 'אשת חיל' חיברה בין נשים באופן שהניע אותן ממקום אינדיווידואלי עד להפיכתן לסוג של קולקטיב שנתפס כהתארגנות המערערת על המבנה הצבאי. השיח בארגון התקיים עד אז בעיקר בתוך המסגרות הארגוניות, נוהל בהובלת הפיקוד הבכיר ונשמר בגבולות הקוד הצבאי. פרסום מידע הוגדר כמנוהל על ידי גופי הצבא הרשמיים, והשיח ברשתות רק החל לצמוח כאשר צה"ל עדיין ביסס את התקשורת עם משרתיו ברשת צהלנ"ט. במובן זה הפכה 'אשת חיל' להתארגנות המאתגרת את הנורמה החברתית ואף כקוראת תיגר עליה, גם אם לא זו הייתה כוונת המשוררות. במובן זה היו שראו בכך סכנה לארגון ולסדר הקיים, והיו שבירכו על השינויים שהביאה ואשר חלו בעקבותיה. בהמשך מאמרנו נבקש להראות את האופן שבו בחרנו להתמודד עם החשש הזה, ואת הדרך שבה נבנה הגשר בין הקבוצה למבנה באופן שהביא לרווח כפול לארגון.

עולם גלובלי זה אחלה, אבל מה לצה"ל, הארגון ההיררכי, ולזה?

'אשת חיל' היא "עוף מוזר" בארגון היררכי המבקש להיות סדור עד כמה שניתן. היא מאתגרת מתוך הארגון את המבנה, את המוסכמות ואת התרבות הצה"לית. המבנה שלה 'שטוח', והיא אינה מתנהלת מתוך סמכות או דיון שיבוצים אלא מתוך הנהגה מוסכמת; החברות בה וולונטרית; השיח מתנהל באופן חופשי (במסגרת החוקים והתרבות) ומציב 'בפומבי' סוגיות המתבררות לא פעם כפערים מערכתיים, באופן שלא תמיד עולה בערוצים אחרים בצורה כה כנה וישירה. אתגר נוסף נובע מהמתח בין המענה הניתן באמצעות המנגנונים הצבאיים הסדורים לבין המענה הפתוח והשיתופי המובא על ידי חברות הקהילה. חלקן נושאות ב'תפקיד כפול': בתפקידן הן נותנות שירות או מענה בתחום מסוים, ולאחר שעות הפעילות או במקביל הן מתחזקות עמדה נוספת במתן מענה נוסף מתוך רצון טוב ונוסף על המשרה הרשמית. סוגיה זו עלתה כדוגמה ושימשה מקור לביקורת על 'אפליה' לכאורה, כאשר בפועל יכלו אותן נשים לבחור במגוון עיסוקים פרטיים בשעות הפנאי, אך הן בחרו לסייע במתן מענה בזמן מתוך מחויבות עמוקה לחברה שאליה הן משתייכות. הקהילה מנכיחה מערכת יחסים בין המשרתות בצה"ל, ובינן לבין הארגון, באופן שונה מהמקובל.

המתח הסמוי, לרוב, בין צה"ל המסורתי ל'אשת חיל', שבא לידי ביטוי במספר רבדים שונים (המשפטי, הפיקודי, המשא"ני, הרפואי, הדוברותי ועוד), הוא תוצר של פער תרבותי בין הארגון שנקרא צה"ל, שיש בו מסורות במבנים אינהרנטיים משלו, לבין היצור שנקרא "קהילת נשות הקבע": מאפייניו לא ברורים בראש הצבאי, ומאפייני השיח והתרבות בו שונים מאלה הנהוגים במסורת הצבאית. בחוגים להיסטוריה באקדמיה, כחלק מקורסי המבוא לתקופות השונות, תמיד

נמצא בסילבוס שיעור-שניים על נשים באותה התקופה. אלו יבואו כחלק מסדרת השיעורים "על האחר" - הילדים, השחורים או הילידים, העבדים או הנכים והמשוגעים. באמצעות הנרטיב של "היחס אל האחר" הכולל בשיח ההיסטורי מאפיינים משלו ברמת השפה, הדת, המשפט וכן הלאה, אנחנו לומדים המון על האופן שבו הקהילה השלטת תפסה את הנשים והתמודדה עם הצרכים והמאפיינים שלהן. "ההיסטוריה של האחר" איננה זרה לנו בישראל של 2022. אנחנו ממשיכים ומזכירים אותה מדי יום הזיכרון לשואה ולגבורה, אנחנו מקבלים תזכורת לגביה בכל מחאת נכים, אתיופים ועוד. אני חושש, ולא יודע כיצד לפנות, כשעומד מולי משהו שאני לא מכיר. זהו סיפור ישן ואפילו כבר מעט פשטני. פעמים רבות גם בצה"ל, הארגון שלנו, 'אשת חיל' נחשדת כטיפוס חסר צורה שמפקדים תוהים ושואלים מה הגבולות, העומק, הצורה, ובעיקר: מה קורה מתחת? מה שאיני מבין, ואינו חלק ממני, טבעי שיפחיד אותי.

בשש השנים האחרונות מפקדים ומפקדות הגיבו לקהילה באופן שונה, ואפשר לשייך אותם למספר טיפוסים. הסוג הראשון, שנקרא לו "האדיש", כולל את אלו שמתעלמים לחלוטין, ושאינם מבקשים לשאול ולהבין מה זה. לצידם ישנו הסוג השני: "המתנגד" - אלה שמתבטאים פעמים רבות באמצעות משפטים, דוגמת "אתן חבורה שכל היום מדברות על הנקה וצבע לק ומדים". לסיום, ישנו הסוג השלישי, "המאמץ": אלה שזיהו את הדבר והלכו איתו בכל הדרך, עד שהבינו שפורמט הקהילות נדרש במקומות נוספים בצבא. זה הסוג שפונה לקהילה זאת כדי להרחיב דש"בים (דיוני שיבוצים), שמבקש לפרסם דרך הקהילה, ומי שמשתמש בקהילה להרחבת הארגון שלו ולהעצמת יכולת ההתמודדות בארגון עם אתגריו המגוונים והמרובים.

דרך מאפייני קבלת הקהילה בארגון אנחנו מבקשות גם לצייר את האופן שבו מפקדים רבים מקבלים את הפקודות שלהם - בין "האדיש" שלא יידע לנהל עם הפקודה שלו שיח בגובה העיניים על מה שמטריד אותה מקצועית ואישית, לבין המתנגד שיפנה אליה בביטויים של "את רגישה מדי", "מה את מתעצבנת משטויות" - ביטויים המבקשים לכסות על אלמנטים נשיים, אולי, המאפיינים אותה כטאבו שהוא אינו מעוניין או מסוגל לתפיסתו להכיל או להוקיר. זאת בעוד שאנחנו כבר יודעים היום שרגישות מביאה איתה גם אינטליגנציה רגשית מהסוג המשמש כלי פיקודי ראשון במעלה מאז ומעולם, במיוחד מול דורות ה-X וה-Y. ולבסוף, "המאמץ", המבקש להבין את הפקודה שמולו **במושגים שלה** ומול הצרכים שלה, ממש כמו שהיה עושה עם חייל מתנדב עם קשיים כלכליים בביתו (להבדיל). דוגמה למפקד כזה ניבטת מבין שורות המאמר "על העיוורון" של אל"ם ג', שבגיליון זה.

מבחינת כל אלו 'אשת חיל' יכולה וצריכה להיות **כלי פיקודי אפקטיבי רחב להעצמת הארגון ולשילוב אוכלוסייה מהותית וחשובה בעבור הארגון**. ניתן לראות זאת באמצעות כל מאפייני הקהילות הווירטואליות שהוצגו לעיל - בין

הפגת הבדידות המקצועית, יצירת השותפויות, העצמה ויצירת פתרונות המאפיינים קהילה החוצה את הארגון. בבחינת יוזמות שקמו לאור השנים דרך הקהילה, נמצא כאלו שאין להן בהכרח חיבור מחויב למשרתות הקבע כנשים אלא לסוגיות ארגוניות רחבות יותר. בין אלו ניתן לראות שימוש בקהילה כפלטפורמה לסקר שוק לדוגמה, בעת רצון לבחון הקמת חנות יד שנייה למדי הקבע במטרה לייצל הוצאות בתחום ולהפוך את הארגון לאקולוגי יותר; מיצויה כפלטפורמת תקשורת פנים בעת העמדת שידורי זמן אמת שבהם מופיעים מפקדים ואנשי מקצוע לשיח ייעודי בתחומם, דוגמת רח"ט הסגל או קרפ"ר; ובלבית העיסוק הפיקודי, שימוש בקהילה לטובת התייעצות בין מפקדות על שימור כוח אדם איכותי תחת פיקודן כחלק מהמאמץ להעלאת אטרקטיביות השירות. במקרה האחרון שתואר, ניכר שיח משמעותי חוצה ארגון שאפשר באופן כמעט תקדימי למפקדות מדרגים שונים וממגוון יחידות צה"ל לנהל שיח על סוגיה מורכבת זו ולהסתייע זו בזו לניהול שיח אפקטיבי בנושא עם פקודיהן.

מתוך המתנגדים נבקש רגע לבחון את היחס ל'אשת חיל' באופן פרטני יותר. כאמור, כשאתה אינך בפנים – הזרות מרתיעה. נשים רבות תִּעֲדָנָה לאורך דורות על תרבות של "אכלנו מאותו המסטינג" המאפיינת את הגברים הלוחמים. מול אחוות הקרב אנחנו, הנשים, לנצח נהיה אוטסיידריות. מקצועיות ככל שנהיה, פשוט "לא היינו שם". באופן דומה, מפקדים רבים ממשיכים להתייחס ליום האשה הבין-לאומי כיום "של נשים" ולא כיום העוסק בפני החברה כולה. יום האשה הבין-לאומי או העיסוק בהתאמות של הארגון לאפשר שירות נשים, שהן 51 אחוזים מהאוכלוסייה המרכיבה את "צבא העם", אינם ברורות באופן דומה. במפגש של רובנו עם משהו שאינו מוכר או מובן לנו, נחוה רתיעה ראשונית ממנו. על אחת כמה וכמה אם הוא מאתגר את התרבות הקיימת. באופן אינהרנטי פחות ופשוט נבקש לחפש את הערך, את התרומה, את המשמעות ואת פוטנציאל ההשפעה לטובה של אותו נטע זר שמולנו. גם במקרה זה אנלוגיה פשוטה ומוכרת יותר היא בעצם הפיקוד על הדור החדש – זה העוסק יותר ויותר במימוש עצמי, באמיל"י (אני, מה יוצא לי מזה).

מול הדור החדש של פקודינו ב־2022 הפתרון המוצע ברמה הארגונית הוא לפרק תפיסות מסורתיות ולבנותן מחדש באומץ ותוך פתיחות רעיונית כדי למקסם את הרווח בעבור צה"ל ומשרתיו. אלו באים לידי ביטוי בהגמשת המקצועות שצה"ל מאפשר ללמוד תוך כדי שירות, בניצנים של הכרה ברלוונטיות של לימודי תעודה ופיתוח תחביבים גם לעולם המקצועי הצה"לי ועוד. זאת על מנת לשמור את 'המשוגעים של הכפר' במסגרת הצבאית לצד אפשרות צמיחה באופן רלוונטי בעבורם ובעבור המערכת גם אם בדרכים עקיפות מהמקובל. הדרך לשם דורשת פירוק החשש ובדיקה ברמת המידע והידע האם יש לו מענה רלוונטי. ב'אשת חיל', למשל, הוגדר סט עקרונות מנחים שחלקו ברמת הנהלים והחוקים (משפטיים, ביטחון

מידע) וחלקו ברמת הנחלת תרבות: מערכתיות, שוויון, שיח חופשי, אתיקה. הנהלים והתרבות הם קרקע מאפשרת לקיום הקהילה במסגרת צה"ל, גם אם היא מנוהלת במרחב האזרחי. הנחת המוצא היא שלצד חופש הפעולה שממנו היא נהנית, נדרש לעמוד בסטנדרט הצבאי בכל הנוגע ל'נקודות רגישות' ולנהל את המתח ביניהם באופן מושכל.

הישימות הגבוהה והמוכחת של הקהילה בצה"ל מספרת את סיפור הצורך והערך: נתוני השתתפות החברות בה, כמו הפוסטים העולים, ההיצע והמגוון של נושאי השיח, והתפוקה הארגונית בה - משקפים מענה מובהק לצורכי המשרתות בצה"ל. בתוך כך מתקיים דיון בשאלות איפה הארגון או מפקדים יכולים לתת מענה מוסדי, ואיפה הקהילה תמשיך להיות מרחב ייחודי. החשש המוסדי ממרחב 'מקביל' למרחב הצבאי דורש חשיבה מחדש. הבנת הערך של מרחב מסוג זה והיותו 'מכפיל כוח' לארגון יובילו למענה טוב יותר לפרט. אחת הדוגמאות הבולטות למענה ארגוני מוסדי חשוב היא **מרכז 'מצפים'** המספק שירות רחב ומענה למשרתי צה"ל בנושא פריון, היריון והורות שהוקם על ידי יחידת יוה"ל"ם ואכ"א ב-2020. הצורך האקוטי במענה סוציאלי, אישי, לדרכם הייחודית של משרתי הקבע ולבעיות שבהן הם נתקלים בדרך, עלה בעקבות פוסט ב'אשת חיל' שבו שיתפה אשת קבע במקרה הטרגי שלה. בעקבות הפוסט נאספו בקהילה הווירטואלית מגוון צרכים ופער, והתמונה השלמה חשפה פער ארגוני מערכתי הדורש טיפול. חלק מהפער נוגע למענה שלא היה קיים בשלב ההוא, וחלקו האחר חושף פער בהנגשת המידע על אודות המענה הקיים בפקודות ובנהלים. כך או כך, ההבנה כי נדרש פתרון 'אחר' נעוצה בהד שיצר אותו הפוסט, ובעבודה הקהילתית שבוצעה, ושהניבה פרי בדיון בראשות ראש אכ"א שבו נדון הנושא. הבנת הדג הבכיר שעסק בכך, בהובלת היוה"ל"ם וראש אכ"א, מעידה על בגרות ארגונית, והיא זו שאפשרה קפיצת מדרגה במענה לפרט. 'מצפים' קמה וצמחה כדוגמה ייחודית המשמשת נדבך חשוב ואף תורמת לאטרקטיביות השירות ולחווית המשרתים והמשרתות בצה"ל, גברים ונשים כאחד.

לאחר מספר שנות פעילות של הקהילה בצה"ל, כשלצידה קמות אט אט קהילות נוספות, החל מאמץ להנחת תשתית ארגונית לעולם הקהילות בצה"ל. מאמץ זה נוהל במקביל: בציר רשמי ובציר של צמיחה מלמטה. בציר הרשמי החל לפעול צוות התרבות הארגונית במסגרת תר"ש תנופה, ובתוכו תת-צוות שעסק בתקשורת פנים-ארגונית וקהילות, בפיקוד אלוף מישל ינקו. הצוות הניח בצה"ל יסודות להקמת ענף תקשורת פנים-ארגונית המשותף לאכ"א ולדובר צה"ל, ותחתיו נמצא תחום קהילות המנחה, המכשיר והמסייע להקמת וניהול קהילות בצה"ל. בשיאו זכה פרויקט מאיץ הקהילות בפרס הרמטכ"ל לחדשנות התשפ"ב והפך מנוע ארגוני חשוב שתוצריו החלו לבלבב בשטח בעולמות התוכנה והמידע, ולא רק בהם. בציר הצמיחה מלמטה הוקמה ב-2018 קהילת מנהלי קהילות צה"ל שריכזה מהשטח

את אלה שכבר החלו לעסוק בכך טרם ההתארגנות הצה"לית הרשמית. קבוצה זו הניעה את הפצת הבשורה בארגון וריכזה את אלה שבחרו להתנדב להניח יסודות ממשיים מתוך אמונה בפלטפורמת הקהילות ובערך שמביאה לפרט ולארגון. לימים התמזגו המאמצים, וחלק מהאנשים השתלבו בתוך המאמץ הצה"לי ההולך ותופס תאוצה.

צרכים ייחודיים של קבוצה או פרט

בצה"ל 2022, כבבואה של החברה הישראלית, נשאלת השאלה האם והיכן מקדישים יחס או תנאים ייחודיים לקבוצת פרטים שיש לה צורך אחר, שונה. חלק מערערים על עצם קיום צורך שונה. בעידן הדור הנוכחי שמתגייס לצה"ל, אין לנו המפקדים והמפקדות ברירה, ונדרשת רמת הכלה גבוהה של פתרונות 'אחרים'. מאמצים להתאמה לדור ניכרים במגוון תחומי שירות, בהם פתרונות דיגיטליים לצריכת מידע אישי בסוגיות משא"ן, זימון תורים באמצעות אפליקציה, מענה לוגיסטי מותאם בדמות מיסוד חללי עבודה משותפים לפי אזור המגורים ועוד. צה"ל מקצה לכך משאבים, פועל להעלאת שביעות רצון המשרתים מתוך התאמת הסביבה הצה"לית והאזרחית ועושה זאת אף בתחומים שנחשבו 'פרות קדושות', דוגמת הגדרת שכר סקטוריאלי ותמריצים לאוכלוסיות יעד שאותן מעוניינים לשמר בתחרות מול האקוסיסטם האזרחי.

מה בין כל אלו לבין קבלת קהילת נשות הקבע לתוך התרבות הארגונית? או להכלת מנגנונים דוגמתיים לתוך צה"ל באזוריו השונים? הדרך לצלוח את האתגר בדור הנוכחי היא **לאפשר פתרונות לצורכי המשרתים בתוך המערכת, כפי שקורה בדוגמאות שצינו, תוך הצבת גבולות והתאמת המענה לתרבות הצבאית ותוך התאמת התרבות הצבאית למענה**. בחלק מההיבטים מדובר בערעור על האתוס הצבאי, על מסורות שגדלו עליהן, על תפיסת העולם הפיקודית שעליה התחכנו בקורסי הקצינים ובהכשרות הנגדים. הגם שכך, אין זה אומר שמדובר בשינויים שליליים, להפך. הם טומנים בחובם הזדמנות לשיפור חוויית המשרתים עד כדי כך שחלק ממשרתות הקבע מספרות שבאמצעות השתייכותן לקהילת 'אשת חיל' כל חוויית שירותן השתפרה, וכי הן אינן רוצות לעזוב ארגון שבו הן מקבלות מענה כזה לצורך החברתי-אישי. **המוטיבציות לשירות בצה"ל הלכו והתרחבו, וקהילה היא דוגמה מובהקת לפתרון לחוסרים שנוצרים מהתמורות התכופות בעידן הדיגיטלי, ובמה שהוא מביא עימו**.

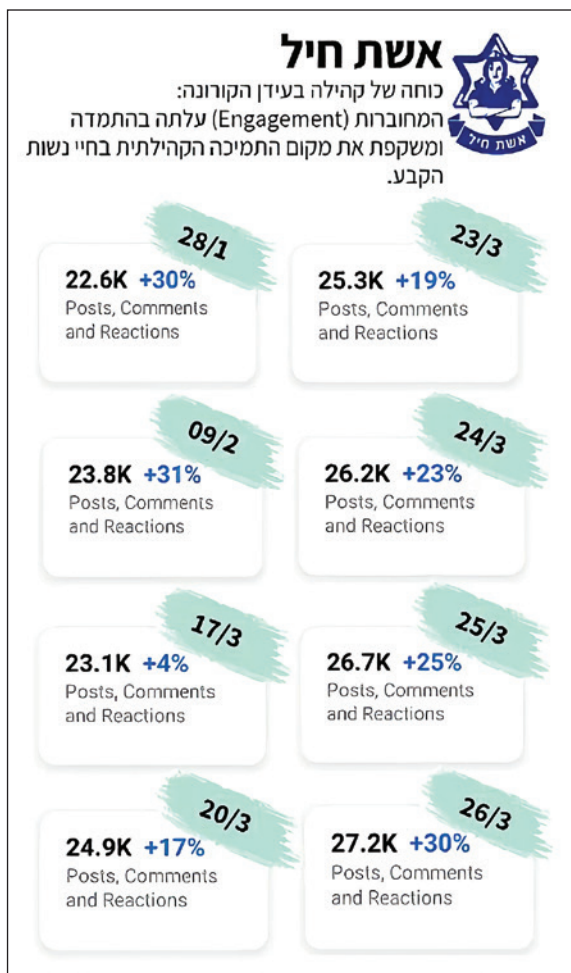
לצד דוגמאות נהדרות למימוש גישה זו, נראים גם אזורי פעולה שבהם ניכרים סממנים של מסורת 'סגורה' יותר שאינה מתכתבת עם העידן החדש: המערכת מתקשה לספר בקול רם על שינויים הנובעים משיח בקהילות ולתת במה וקרדיט ליוזמות העולות בקהילות. למעשה חלק מהשינויים עלולים להיתפס באופן שבו הארת זרקור עליהם תגרור תנועות שהארגון לא יידע להתמודד עימן. החשש

מ'אפקט דומינו' עולה לעיתים על המוכנות לתת הזדמנות לשינויים בלי לפחד מאובדן שליטה. בעת האחרונה גבר העיסוק בנושא, ואף נכתבו עבודות הקוראות להפנמת הצורך בשינוי גישה עד כדי עדכון פקודות ונהלים. דוגמה לכך היא העבודה של אל"ם (במיל") ענבל דה-פז, הסנגורית הצבאית הראשית, שכתבה עבודת מחקר שנתית במסגרת לימודיה במכללה לביטחון לאומי (מב"ל). העבודה קוראת לבחינה מחודשת של האיסור על התארגנות משרתי הקבע בצה"ל לאור תהליכים עכשוויים. דה-פז סקרה את המשפיעים המובילים לצורך בבחינה זו והצביעה על הנקודות שבהן על הארגון לבחון צמצום האיסור ולהפגין התגמשות תפיסית (דה-פז, 2019). בהקשר זה הצורך של הפרט בהכרה ובמרחב להערכתו בארגון על עשייה וחיבור, רשתיות, שהם מעבר לגבולות משרתו הרשמית, הפכו חלק בלתי נפרד ממאפייני שוק העבודה בעידן שלנו (כהן, 2021; 2022). הקהילות מעניקות את הבמה ליזמים הללו, מהדהדות לחברים בהן את משמעות היוזמות והעשייה ומעודדות אינטראקציה משוכללת ושיח רב-כיווני על הנעשה באופן שהצבא טרם הצליח למסד בתהליכי הערכת הפרט (חוות דעת, דש"בים) ובבחינה ואימוץ היוזמות באופן מערכתי.

פרספקטיבה נוספת לבחינת הסוגיה תעסוק בעוצמה החברתית שמשמש החיבור בין נשות הקבע. בראשית הדרך ניכר חשש שבא לידי ביטוי במניעת התארגנות הקהילה לכנס משותף, וערך החיבור בין הנשים הפך משני לחשש מהתכנסות קבוצה שנראית לחלק מהמפקדים כ'ועד עובדים'. האם תפיסה זו נשענת על התרבות והפעילות בקהילה? חלק לא קטן מהמקטרגים אינם שייכים אליה ואינם בקיאים בתוכנה ובהתנהלותה. הם ניזונים ממידע סובייקטיבי ובגישתם הם עלולים לפספס את העוצמה שבמפגש. איפה מממשים את הפוטנציאל הזה דרך הקהילות? עד כמה הצבא פתוח לקבל המשגה מחודשת - 'קהילה' ולא 'ועד עובדים'? המפגש המשותף של קהילה במרחבים הווירטואלי והפיסי מקנה ומעודד חיבור באופן שהוגדר בשנים עברו כגאוות היחידה, ובאמצעות הקהילה ניתן להרחיב את השפעותיו לממד מעשי. הקהילה רותמת ומחברת את הלבבות לארגון, מייצרת תחושת שייכות, מאפשרת השפעה בתוך הארגון ומתוכו באופן שמתכתב ומותאם למאפייני התקופה ולצורכי הדור - מיידיות, ישירות, שקיפות, השפעה. השנתיים האחרונות, אשר התאפיינו באתגר משמעותי של היעדר יכולת מפגש בממד הפיסי עקב הקורונה, חידדו את משמעות המרחב החברתי הווירטואלי. לא בכדי ניתן להבחין בעלייה משמעותית של אחוזי השימוש והפעילות בקהילות בתקופה זו, כפי שניתן לראות בתרשים 'אשת חיל'.

לדוגמה, מלבד היכולת 'להיפגש' ולתקשר באמצעות הקהילה קיבלו חברות 'אשת חיל' מענה לצרכים אישיים שנבעו מאי-הוודאות במשבר הקורונה. יוזמות ואופרציות, כמו שיח חי עם ממלאי תפקידים בארגון שהנגישו מידע וקיבלו משוב בתוך הקהילה, הפכו לאמצעי פיצוי על היעדר היכולת לתקשר לרוחב בצורה אפקטיבית. דוגמה נוספת לכך אירעה שנתיים קודם, כאשר לנשות קבע בחופשת

לידה החלה סדרת מפגשים שחיברה ביניהן ויצרה בעבורן מרחב שצה"ל לא עסק בו כלל. המענה לצורך הפרטי של אותן נשים הוליד חיבורים בממד הצבאי, אפשר יצירת נוחות ומרחב אישי וסייע בחיבור הפרט למערכת באופן יוצא דופן, כפי שתעדנה נשות קבע שהשתתפו בביקורים אלו.



סיכום

במה שנתפס כספקטרום שבין הפרט לקהילה, ביקשנו לצייר בעיקר מפגשים והקבלות. אלו, לטענתנו, מסייעים לארגון להבין באופן מיטבי ואפקטיבי את האוכלוסיות המשמשות "צבא העם" החל מדורות ה-X וה-Y, דרך אוכלוסיות שונות שהן חלקים חשובים בחברה הישראלית ועד ל-51 אחוזים מהאוכלוסייה - הנשים. היוזמות הצומחות מתוך אלה שנתפסים או נתפסות פעמים רבות כ"אחר", יכולות וצריכות לשמש מכפיל כוח בעבור הארגון ולסייע לו למלא את משימתו

על הצד הטוב ביותר. ב־2022 אין אלו רק הנשים המעוניינות בשירות המשלב בין העשייה הצבאית למשפחה ולחיים הפרטיים, כי אם משאלת הלב של דור שלם המצביע ברגליים בחזרתו לעולם העבודה שאחרי הקורונה, בצה"ל ומחוצה לו כאחד. יוזמות שקמו בשנים האחרונות בצה"ל, דוגמת משפחה ב־360, משפחה לוחמת, מרכז מצפים וכן הלאה, הן רק דוגמאות המשקפות צורך אחד מיני רבים. הזכרנו במאמרינו גם יוזמות אחרות וכלליות יותר, דוגמת הרצון בארגון אקולוגי יותר (מכירת מדים יד 2), הצורך בהבנה וידע בתחום פקודות המשא"ן והרפואה וכן הלאה.

תהליך קבלתה, ואולי בהמשך אימוצה, של 'אשת חיל' בארגון משקף בין היתר תהליך רחב יותר של היכולת של הארגון הצבאי ההיררכי לזהות היסטים ומגמות בעולם המתפתח סביבו. בעבור צה"ל 'אשת חיל' היא הזדמנות לכלי פיקודי אפקטיבי רחב יותר מגבולות המגדר שבו הוא נולד, ואנחנו מקוות כי הפוטנציאל המערכתי של מה שבחרנו לקרוא לו "המשוגעות של הכפר", הוא רק תחילת חץ כלפי התארגנויות גמישות ואפקטיביות יותר לצד, כמובן, מערכות ומושכלות שתבאנה את הארגון לרווח נקי של עוצמה וצמיחה.

רשימת מקורות

- אדגר, אנדרו וסדג'וויק, פיטר (עורכים) (2007). **לקסיקון לתיאוריה של התרבות, מושגי יסוד**. רסלינג.
- אוחנה, דוד (2003). "החברה האזרחית ומבקריה". **תרבות דמוקרטית**, גיליון 7. עמ' 9-48.
- אנדרסון בנדיקט (1999). קהילות מדומיינות. האוניברסיטה הפתוחה.
- אשר, עידן (דצמבר 1990). "מאינטגרציה לפלורליזם: בעקבות פוקו והאברמאס". **מגמות מס'** ל"ג. עמ' 48-57.
- גרניט, עדנה ונתן, לירון (מרס 2000). "קהילות וירטואליות: מבנה חברתי חדש?". **מגמות מס'** מ', עמ' 298-315.
- דה-פז, ענבל (2019). **בחינה מחודשת של האיסור על התארגנות משרתי הקבע בצה"ל לאור תהליכים עכשוויים**. מב"ל (המכללה לביטחון לאומי), המכללות הצבאיות.
- הובסבאום, אריק (2006). **לאומיות ולאומים מאז עידן המהפכה**. רסלינג.
- כהן, נירית (2021). "שימור עובדים גרסת 2022: לא מה שרואים ב"ארץ נהדרת" - כדי שתהיו מוכנים", *TheMarker*.
- כהן, נירית (2022). "הצעירים בורחים להיי-טק בגלל השכר? זה רק תירוץ", *TheMarker*.

על הכותבים

- **רס"ן ליאור אינגל (רובד)** - משרתת במערך הגנת הגבולות. מילאה מספר תפקידי לוחמה ופיקוד בגדוד קרקל ובמערך. בוגרת תואר ראשון לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במסלול המצטיינים לאסטרטגיה וקבלת החלטות, אוניברסיטת רייכמן.
- **ד"ר יובל בנזימן** - מרצה בכיר בתוכנית לחקר סכסוכים, ניהולם ויישובם באוניברסיטה העברית בירושלים, ומחזיק הדוכן על שם קתיה והנס גות"ר דרייפוס ליישוב סכסוכים ומשפט. הוא עבד בעבר במחלקת מדע ההתנהגות של צה"ל (ממד"ה), וכיום הוא יועץ חיצוני למכון המחקר במחקרים שעניינם יחסי צבא-חברה והשינויים במודל הגיוס והשירות.
- **רס"ן אור בר-שינדלר** - מנהלת כתב העת **בין הקטבים** ומחלקת הדיגיטל של מרכז דדו. מילאה תפקידי מודיעין ומא"ה באמ"ן. בוגרת תואר ראשון ושני בהיסטוריה מאוניברסיטת תל אביב.
- **ניל"י גולדפיינ** - משנה למנכ"ל קבוצת נירס גיתן NGG, מומחית למנהיגות וניהול בעולם עבודה בהפרעה.
- **גלית דיאמנט** - סטוריטלרית מקצועית, מומחית לבניית מסר מילולי, בעברה שותפה מייסדת בארגון סופרסונס לקידום נוכחות נשית במוקדי השפעה.
- **עינת וייסבורט** - מנכ"לית ובעלים של "דרך אישה", המקדמת שוויון מגדרי בארגונים, יועצת ארגונית עם התמחות בתחום קריירות נשים וקידום שוויון הזדמנויות בעבודה.
- **קא"ב טל לוי דיאמנשטיין** - מייסדת פורום "מילואימיות - נשים. עושות. מילואים". קצינת התנהגות אוכלוסייה (במיל") ביחידה הארצית לחילוץ והצלה (יחצ"א) בפקע"ר. בעלת תואר מוסמך ביעוץ ארגוני מטעם אוניברסיטת בר אילן.
- **סנ"ץ ד"ר טל משגב** - מפקד יחידת ההיסטוריה והמחקר ומוזיאון משמר הגבול.
- **אל"ם ג'** - מפקד מרכז "אמני המידע" ביחידה 8200.

- **סא"ל ה'** - ממקימות קהילת 'אשת חיל'. משרתת כרע"ן ביטחון המידע של זרוע הים, קצינת מודיעין, בעלת תואר ראשון בסוציולוגיה-אנתרופולוגיה ומדע המדינה ותואר שני בביטחון ודיפלומטיה.
- **תא"ל אלה שדו** - יועצת הרמטכ"ל לענייני מגדר. קודם לכן פיקדה על בט"ר ניצנים, בית הספר לפיקוד ועל מערך מגל.
- **עו"ד גייל שורש** - מלווה ארגונים וחברות בפיצוח אתגרי אחריות מגדרית ויישום פתרונות גיוון, הוגנות והכללה. היא שירתה למעלה משני עשורים במשרד ראש הממשלה, בליבה הייעודית, ובתפקידי פיקוד בארץ ובחו"ל ובתפקידי רמ"ח. בעלת תואר שני במשפטים (LL.M) ורקע בלימודי מגדר.
- **רפ"ק (בגימ') ד"ר סיגלית שחר** - פסיכולוגית ארגונית, חוקרת ומרצה באקדמיה.
- **פקד ישעיהו גלבוע** - סגן מפקד יחידת ההיסטוריה והמחקר משמר הגבול.
- **סא"ל לירון שלום** - רע"נית משאבים, סד"כ ובקרה של מערך ההגנה האווירית. הייתה לסא"לית הלוחמת הראשונה במערך. בחירום מפקדת מרכז ניהול יירוטים במערכת קלע דוד. בעלת תואר ראשון במשפטים ותואר ראשון בממשל עם התמחות בביטחון וטרור.
- **סא"ל שרית שפירא** - רע"ן מד"ה אמ"ן, יועצת ארגונית בכירה המתמחה בשימור ובניהול טלנטים ובמחברות ארגונית. מובילה עבודה מערכתית למיצוי ההון הנשי באמ"ן. בעבר שימשה ראש תחום פיתוח ארגוני של יחידה 8200 ויועצת ארגונית במגוון יחידות באמ"ן ובכוחות היבשה.

הגיליון הנוכחי, מספר 36 של כתב העת **בין הקטבים**, 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.

בניסיון להתחקות אחר הזדמנויות מערכתיות שבבסיסו של הגיוון המגדרי, נוצרה יש מאין תמונה אחרת, מעט מפתיעה. בעשורים האחרונים, וביתר שאת מאז בג"ץ אליס מילר, צה"ל פועל, במודע או לא, דרך מסגרת תפיסתית שעיקרה שילוב: פרדיגמה הממקדת את מאמצי צה"ל, כשדמותו של הארגון היא נתון קבוע שאינו משתנה ולתוכו צריך "לצקת" את "הנשים".

בתוך כך, צה"ל הגדיל לאורך השנים את מספר התפקידים שבהם התאפשר לנשים לשרת, תוך שהוא מבצע באופן חלקי בלבד את ההתאמות הנחוצות על מנת לאפשר זאת. אז נולד מערך הגנת הגבולות, לדוגמה, המכשיר נשים כלוחמות מסוג אחר, ומפנה את "לוחמי החוד" למשימותיהם. הנשים שולבו בראשית הצירים, והארגון השקיע משאבים רבים בכך, אך לא המשיך לעשות בהן שימוש מספק בדרג הפיקוד ובמערך המילואים, כפי שמתואר בהרחבה בגיליון זה. זוהי רק דוגמה אחת של שינוי נקודתי שהארגון ידע לבצע, של הזדמנות שבה 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, המאפשר להם בכל רגע נתון לצאת ולהיכנס, להתחדש ולהשתנות. באופן הזה, ההתפתחויות בחברה הישראלית, בטכנולוגיה העולמית, בשדה הקרב ובפוליטיקה העולמית יבואו לידי ביטוי באופן קוהרנטי. ב"ריקוד" כזה, לגיוון המגדרי יש תפקיד מרכזי. פרדיגמה כזו היא ההצעה הניבטת מהפאזל של מאמרי הגיליון שלפניכם.

גיליון זה מהווה חלק נוסף במאמץ 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.