

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

נשים - הפוטנציאל המערכתי



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



על גיוס נשים
לשרות צבאי

התגייסי!

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

נילי 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 האיזון 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 נילי גולדפיין היא משנה למנכ"ל קבוצת נירם גיתן NGG, מומחית למנהיגות וניהול בעולם עבודה בהפרעה. גלית דיאמנט היא סטוריטלרית 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 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.

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 מבנים את עוצמת ההזדמנויות העסקיות הטמונות בה. בכנס מנהלים גדול בנושא חדשנות משבשת שנערך בישראל לאחורונה, 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, בהעלאת שכר וביצירת תנאי העסקה לא פחות מהזויים שדרדרו 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 מוכשרות 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 ששויון 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 חרפה 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-וינריב, 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 ובוטע 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 ואישיות 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 והאיזונים 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, אוקווייה, הגנרלית המפקדת על משמר המלך, נאקיה, בת הזוג השוויונית של המלך וקול מצפוננו, 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 (גולדפיי, 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 נוה, ויש להן שריטות אנושיות ההופכות אותן למנהיגות פורצות דרך חיוניות, אמיתיות ואוטנטיות, 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

שוויוני 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 כבודך בת מלך פנימה", "נשים דעתן קלה", חוקי אישות ופסקי הלכה אורתודוקסיים, כמו בדין האיסלמי (השְׁרִיעָה), 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, והזדרת 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 וחותרמות 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, התנעת 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 השהיית 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 השוות 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 איה-שוויון 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 (חרותי-סובר, 2021).

1. 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 בז 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 שציינו 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.

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

(נילימה 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. **"שויון 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 בעינין, 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, השריונר, 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 בבהל"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 התחללה 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 וכדרכטיבה 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 לאומית. 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 היזמות 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 בעיננו. 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 לבלום 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 ותורנגולת לא ניתן יהיה לייצר מודלים של הצלחה, אם תפיסת ההצלחה צה"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 דיכוטומיה:** 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**.
 - חרותי-סובר, טלי (10.10.2021). "בצה"ל זיהו איום עמוק ומיידי: השפה הרב-מגדרית". **TheMarker**.
 - מאמר מערכת (12.2021). ההתפטרות 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 מיטיבה". **הארץ**.
 - רומי נוימרק (2016). סדרת הכתבות "נשות הברזל". **חדשות 13**.
 - שמיר, אורון (31.01.2017). "הנסיכות של דיסיני 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*.