

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

# בין הקטבים

## נשים - הפוטנציאל המערכתי



מרכז דדו  
לחשיבה צבאית  
בין-תחומית



על גזע נשים  
לשרות צבאי

# התגייסי!

## נשים במוקדי קבלת החלטות בצה"ל - משוויון ליתרון<sup>1</sup>

עו"ד גייל שורש<sup>2</sup>

---

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 ה"הבטחת שוויון מלא בין האישה לבין האיש". בשני העשורים שחלפו ממועד ההחלטה והחקיקה, התבססה גם ההבנה של ייצוג משמעותי של נשים במוקדי קבלת החלטות יש תועלות רבות, ולכן מדובר באינטרס ארגוני-ציבורי. למרות זאת נשים עדיין

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.**<sup>3</sup>

השיח העדכני למאה ה-21 בנושא השוויון המגדרי הוא אסטרטגי ועוסק באינטרסים של ארגונים ושל הציבור ובערך הנוצר מהשונות 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.**<sup>4</sup> 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

<sup>3</sup> בדצמבר 2020 העברתי את ההצעה לאלופה יפעת תומר-ירושלמי, בתפקידה הקודם כיו"ר, 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.

<sup>4</sup> 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).<sup>5</sup> 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).

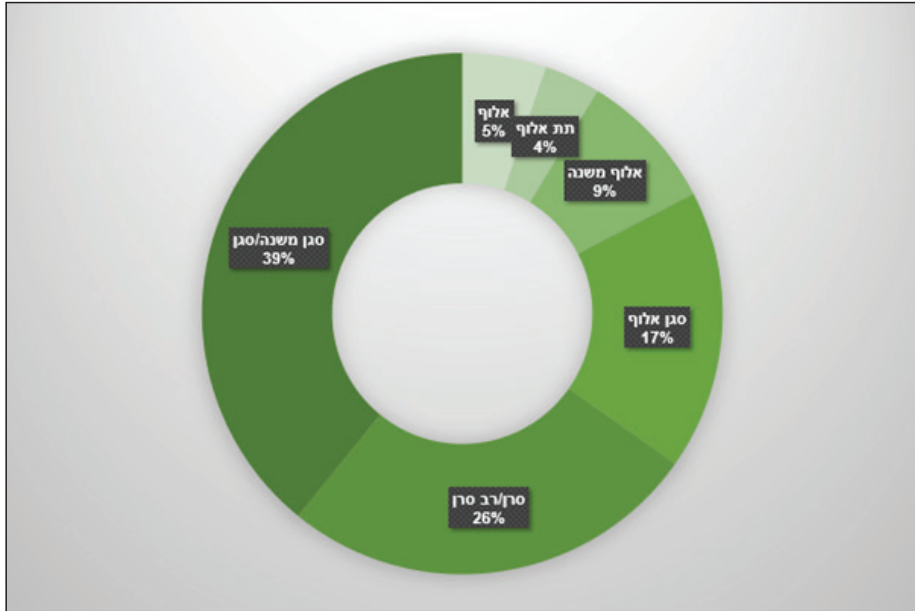
### **תועלות ייחודיות נוספות לצה"ל**

#### **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,

<sup>5</sup> 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 מגדריית, החותרת לשילוב נשים בצורה משמעותית בפיקוד הבכיר ובמוקדי קבלת החלטות 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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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"מְרָבֵץ" שבו ניתן לכרות "מחצבים" מסוגים שונים, ושאותם ניתן ל"תרגם" 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

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

<sup>7</sup> 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.**<sup>8</sup>

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

<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup> 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 ודינמיקה?** 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).<sup>10</sup> ככלל מתאפיינות נשים יותר ברגישות בין-אישית 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.<sup>11</sup>

**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.<sup>12</sup> 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).<sup>13</sup> חוקרים בתחומי הנייר-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

<sup>9</sup> 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.

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

<sup>11</sup> גברים נוטים להסתיר חוסר ידע ולהתבטא בנחרצות.

<sup>12</sup> גישת מנהיגות הגורמת לשינוי חיובי ובעל ערך באנשים ובמערכות חברתיות, ומטרת הקצה שלה היא להפוך את המוניהגים למנהיגים.

<sup>13</sup> 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 (אגיליים) 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.<sup>14</sup> 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).<sup>15</sup>

### **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.

<sup>14</sup> 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).

<sup>15</sup> 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 חיזוק גבולות, יצירת סטראוטיפים והגדרות תפקיד מגבילות המציבים מכשולים בפני נשים (או בני מיעוט נוספים הנמצאים במצב חוסר איזון מספרי) והקובעים מחיר גבוה להצלחתן.<sup>16</sup> 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

<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> שיעור זה אומץ הן על ידי מדע המדינה ותיאוריות הייצוג והן על ידי מדינות שונות.<sup>18</sup> בהקשר הזה"לי יעד של 30 אחוזים לפחות חשוב גם משום שהוא מבטא מיצוי מיטבי של פוטנציאל הנשים בקצונה הזה"לית הזוטררה 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" ביצירתיות 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 הזה"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

<sup>17</sup> 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".

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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 הזה"לי ולנוכח המאפיינים הייחודיים שלו כארגון נכון להגדיר את המיצוי בהקשרים השונים, לצורך הדיון במאמר זה נתמקד בייצוג נשים בקצונה הזה"לית.

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

בהמשך למספרים שהוצגו, נראה כי ייצוג נשים בפורום המטכ"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 גזרתי מבחנים לסימון תפקידים ספציפיים ברי גיוון מגדרי. הנחות העבודה הראשונה שלי הייתה כי הרמטכ"ל יהיה תמיד בעל רקע קרבי מובהק, וכי הדרך לרמטכ"לות 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.<sup>21</sup> עיקרון נוסף מחייב להצמיח מועמדות מתאימות להתמודדות על תפקידים המיוצגים בפורום המטכ"ל וליישם מדיניות של העדפה מתקנת מודעת של נשים במינויים עד להשגת היעד.<sup>22</sup>

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

### 1. מבחן הדרך לרמטכ"לות

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 המטכ"לי", ונשים ממלאות תפקידים אלה, יסומן התפקיד כיעד לגיוון מגדרי. בחינת כל התפקידים בפורום המטכ"ל

<sup>20</sup> שתיים מהן ממלאות שני תפקידים; בפורום המטכ"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.

<sup>21</sup> אני מודה לאלוף ניצן אלון שהשיחה עימו חידדה לי נקודה זו.

<sup>22</sup> 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 אזרחיות 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.<sup>23</sup>

### 3. מבחן "התפקיד האחרון" - מבחן משלים<sup>24</sup>

**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

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> לא מובהק ב"דרך לרמטכ"לות" ואין מקבילה אזרחית. 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 ומבקרת 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 בייצוגן 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 הגיוון לשיקול הקידום,<sup>25</sup> הכנסת תכני חובה של אוריינות מגדרית ו"מנהיגות שוויונית" בכל קורסי הפיקוד והכנות סגלים ושימוש בשפה מכלילה.<sup>26</sup>

## 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.<sup>27</sup> נוסף על כך, טוב יעשה צה"ל אם יוודא מייד שבכל הצוותים המטכ"ליים והחיליים, במיוחד אלה העוסקים בנושאי עיצוב ותכנון, יש גיוון מגדרי

<sup>25</sup> 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).

<sup>26</sup> בכלל זה הקניית מושגי יסוד בנושאי מגדר ושוויון ארגוני, התנהלות מדירה 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 מדירה המתעלמת מאוכלוסיית הקצינות.

<sup>27</sup> 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](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).