

יעוץ ארגוני במומחיות זירתית

איזו מן חיה זו?

רויטל רחמני-אנושי¹

מהם הערכים העומדים בבסיס עבודתו של היועץ הארגוני ועד כמה הם גלויים ונוכחים בשיח בין המפקד ליועץ? עד כמה היועץ הוא "שחקן" אקטיבי במגרש, מושפע ומשפיע על יתר השחקנים ועד כמה מייצר התמקמות גמישה המאפשרת לו להיות ולהתבונן הן בתוך המגרש והן מחוצה לו? האם יש לשים את הדגש בתהליך הייעוץ על העצות הניתנות לנועץ או על תהליך ההתייעצות עצמו? מה צריכה להיות רמת ההשפעה המרכזית של איש המקצוע, רמת ההתנהגויות או רמת הערכים והנחות היסוד? מהן פרדיגמות המוצא של איש המקצוע ואיזה סוג של עבודה הן מייצרות?

מאמר זה יתמודד עם שאלות אלו ונוספות דרך המקרה של ייעוץ מגדר ביוהל"ן, תחום המהווה נקודת מפגש בין יעוץ ארגוני לבין מומחיות זירתית בתחום המגדר. המאמר מאפשר הצצה ייחודית על מימוש רעיון המומחיות הזירתית, אשר פותח בממד"ה בתחילת העשור וטרם תפס אחיזה בתחום הייעוץ הארגוני בצה"ל. בסופו מוצבות דילמות שיצטרך מערך מד"ה להתמודד עימן באם ירצה להקנות לרעיון המומחיות הזירתית תנופה מחודשת.

ייעודו של הגוף החדש הינו לקדם את יצירת התנאים למיצוי היכולות ושוויון ההזדמנויות של נשים בשדות ולהטמיעם בקרב גודמי הצבא ומפקדיו, על מנת להעצים את הנשים, את צה"ל ואת החברה הישראלית. בניגוד למערך הח"ן אשר עסק בטיפול ישיר ונפרד בחיילות, מתמקד גוף היוהל"ן בקידום שוויון הזדמנויות ברמה המערכתית.

מהם גופי שוויון הזדמנויות?

גופים האמונים על שוויון הזדמנויות קיימים בחברות מתקדמות כמעט בכל ארגון ציבורי ובחלק לא מבוטל מארגוני המגזר הפרטי. קיומם של גופים אלה נובע מן ההבנה כי קיים צורך בפונקציה ארגונית, בעלת ידע מקצועי והבנת הארגון, באופן המאפשר לבחון את השלכותיהם המגדריות של התהליכים הארגוניים: היכן הם חוסמים, היכן הם מתעלמים מקבוצה מסוימת ומצרכיה, היכן הם מפלים, היכן הם מגבילים את סיכויי הצלחתה ועוד. בהסתמך על היכולת לקרוא מציאות זו, מצופה מגופים אלה לאתר ולהציף את השינויים הארגוניים הנדרשים, ליזום, ללוות ולייעץ לתהליכים ושינויים ארגוניים רלוונטיים ואף לבקר את יישומם. הצורך בגופי שוויון הזדמנויות נובע מן ההבנה, כי ארגונים ומנהלים מתקשים בדרך-כלל לייצר פרספקטיבה, מחויבות ופעולות כאלה מתוך עצמם, והם זקוקים לגוף מקצועי שסייע בידיהם ובידי הארגון לעשות זאת (לרד, 2006)

רקע

מי מאיתנו אינו זוכר את חיל הנשים המיתולוגי של צה"ל? אותו חיל שהיה אמון על קליטת חיילות, הכשרתן ושיבוצן, על אכיפת משמעת החיילות ביחידות צה"ל השונות ועל אימון חיילות בבסיסי הטירונוט לנשים ובביה"ס למפקדות בבה"ד 12. כמעט כולנו, הצעירות המתגייסות לצה"ל, עברנו בבסיסי ההדרכה של חיל הנשים (ח"ן) והיינו נתונות לסמכויות הח"ן במשך תקופה היסטורית לא מבוטלת שנמשכה 53 שנים, מאז מאי 1948 ועד יולי 2001. פרק היסטורי מפואר זה הגיע לסיומו עם הוראת הרמטכ"ל דאז, רא"ל שאול מופז, על פרוק מערך הח"ן והכפפת סמכויותיו למפקדי צה"ל ולגופיו האחרים. מהלך זה לא הגיח יש מאין, וקדם לו שינוי תפיסתי אשר התרחש במהלך שנות ה-90, לפיו האחריות לניהול ענייני השגרה והטיפול בחיילות תועבר למפקדים. ההבנה בבסיס שינוי זה הייתה כי צה"ל הינו צבא משותף לנשים ולגברים וכי ברוב התחומים השוני בין גברים ונשים אינו רלוונטי לעצם השרות הצבאי ואינו מצריך קיום פונקציה נפרדת. עם סיום פרק חיל הנשים וסגירתו, הקים צה"ל גוף מצומצם יותר שנקרא יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים (יוהל"ן). מטרתו של גוף זה הייתה שונה ממטרת חיל הנשים, בעוד הגוף הוותיק היה אמון על טיפול בכוח האדם הנשי, בהכשרות ובתחומי הפיקוח והמשמעת,

1 רס"ן רויטל רחמני-אנושי, רמ"ד פא"ר חש"ל

עוד נקבע בבג"ץ כי קושי כלכלי או תכנוני אינם כשלעצמם עילה לסגירת תפקידים בפני נשים, למעט מצבים בהם מוכח כי הנטל כבד מנשוא ואינו מידתי. בנוסף, קבע החוק, כי אישה המשרתת על-פי התנדבות בתפקידים מסוימים אותם קבע שר הביטחון, דינה כדין גבר מבחינת משך השרות, שרות המילואים וחובות נוספות.

ארועי הבג"ץ ותיקון חוק שרות ביטחון נראים מהפכניים ומהווים פתח לעידן חדש ביחס לשוויון בין המינים בצה"ל. אולם, בפועל המציאות בארגון הצבאי עדיין רחוקה מהחזון לקיום שוויון הזדמנויות מלא ומיצוי יכולות המשרתים בו תוך כיבוד שונותם. עדיין קיימת מלאכה רבה בתחומי מיצוי הנשים, מניעת אפליה, אספקת תנאים להצלחת שני בני המינים ויצירת סביבה מכבדת ובטוחה לשניהם.

תפקיד היהל"ן הוא להתמודד עם אתגרים אלו. ייעודו לקדם את התנאים לשוויון הזדמנויות, למיצוי כישוריהן ויכולותיהן של נשים בצה"ל, ולספק סביבה תפקודית מותאמת לנשים, בטוחה וחופשייה מאפליה. הגוף מקיים סדרת תהליכים ופעילויות המאפשרים לו לממש את מטרותיו - החל מייזום, ביצוע עבודות מטה וייעוץ ברמת המטכ"ל, הזרועות והחיילות, דרך ליווי שינויים, פיקוח ובקרה על תהליכי שילוב נשים ופתיחת מקצועות, פיתוח גוף ידע בנושא מגדר, הדרכה והשפעה על תודעה, קביעת מדיניות וטיפול בנושא ההטרדה המינית, ייעוץ למפקדים, כתובת לחיילות ועוד.

ייעודו של גוף היהל"ן נובע מהישענותו על מוקד ידע בתחום המגדר. מוקד ידע זה אמן על פיתוח תשתית ידע מקצועי עמוק בתחום מגדר ושוויון הזדמנויות - בעולם ובצבאות זרים בכלל, ובצה"ל בפרט. הגוף מבצע מחקרים סוציולוגיים בכל תחום מרכזי הרלוונטי לנשים: לחימה, קצונה, טכני, קבע, מילואים, פקידות, הטרדה מינית. בסיס הידע הנוצר מספק את הכלים להמשיג ולהבין את המציאות הארגונית הקיימת ביחס לנשים ולגברים בצה"ל, לזהות סוגיות מרכזיות וחסמים מגדריים הקיימים במערכת, וכלים לאתר ולקדם את דרכי הפעולה הנכונות להתמודדות עם התופעות המגדריות במערכת הצבאית.

ענף מוקד ידע מגדר (מימ"ד) ביהל"ן נבנה ופועל לפי תפיסת המומחיות הזירתית של ממד"ה. מעבר להיותו מפתח ומחולל ידע בתחומים הרלוונטיים לנשים ולמגדר, הוא ממצב את גוף היהל"ן כשחקן משמעותי בזירת הנשים בצבא דרך השימוש בידע והפיכתו לידע פועל. הפעולה בזירה זאת מתבצעת דרך התערבויות במקומות מערכתיים המשפיעים על כל תפיסת שילוב הנשים. בתפיסתו ובמבנה הארגוני שלו מבטא ענף מוקד ידע מגדר ביהל"ן את הניסיון להשפיע על ידי שימוש במספר פרקטיקות מתחום מדעי ההתנהגות - השפעה באמצעות ייצור ידע (מחקר), השפעה על התודעה (הסברה והדרכה) והשפעה דרך המציאות בשטח (ייעוץ ביחידות).

מאז הקמתו, מקיים גוף היהל"ן רמה גבוהה של נוכחות וזמינות

הדברים נכונים במיוחד לארגונים המאופיינים בשליטה גברית ובתרבות ארגונית גברית דומיננטית. בארגונים אלה סוגיות מגדריות וסוגיות של שוויון הזדמנויות נוטים להתפס כשוליים. זאת משום שחלק מהמנהלים וממקבלי ההחלטות מחזיקים בעצמם בדעות קדומות ובתפיסות סטריאוטיפיות מفلות. אלה אינם נובעים מזדון, אך הם מהווים תוצר של סוציאליזציה חברתית וארגונית רבת שנים. חלק מהמנהלים, אלה בעלי התפיסות והעמדות המתקדמות יותר, אינם מחזיקים בידע המאפשר לאמץ ולבטא זווית ראייה של שוויון הזדמנויות ביחס לתהליכים הארגוניים, מה שאינו מאפשר לזהות את הסוגיות הרלוונטיות ולפעול לקידומן. חלקם, מייצגים באופן לגיטימי אינטרסים מקצועיים ומגזריים משל עצמם וחסדים את המחויבות או את הקשב לאמץ במקביל זווית ראייה נוספת, אשר לרוב נתפסת כמשנית ובלתי חשובה (לרד, 2006).

שוויון הזדמנויות בצה"ל וגוף היהל"ן

צה"ל הינו מוסד מרכזי בחברה הישראלית, מעבר להיותו הארגון הגדול ביותר בה. ארגון זה הוא המעסיק הגדול ביותר של נשים בישראל. 33% מכוח האדם הסדיר של צה"ל מורכב מנשים המגויסות גיוס חובה מכוח חוק וקרוב ל-20% ממשרתי הקבע הן נשים. הארגון הצבאי ניצב בפני אתגרים גדולים ביותר בתחום שילוב הנשים והשוויון בין המינים. ראשית, הצבא מעצם טיבעו הינו ארגון גברי - משימתו העיקרית של הצבא הינה לחימה, משימה הנתפסת מבחינה סטריאוטיפית כגברית. שנית, הארגון הינו בעל מורשת היסטורית ארוכה של הפרדה בין תפקידי גברים לבין תפקידי נשים ואיושם על-ידי בני המין המתאים מבחינה סטריאוטיפית. שלישית, רוב התפקידים, הסביבות התפקודיות והאמצעים עוצבו בראשית הדרך עבור גברים והותאמו בעיקר לגופם.

בשנים האחרונות, מתחילים פני הדברים להשתנות בעקבות הפסיקה בבג"ץ אליס מילר אשר עתרה בגין זכותה להתמין לקורס טיס, ובעקבות התיקון לחוק שרות ביטחון שהתקבל בשנת 2000 בנוסח הפסיקה, אשר עניינו - שוויון בשרות. הבשורות החדשות המגיעות מאירועים אלו נוגעות לדרישה לשוויון הזדמנויות בצה"ל - לא רק שוויון הזדמנויות פורמאלי, קרי פתיחת התפקידים לנשים ולגברים כאחד, כי אם גם מימוש שוויון הזדמנויות מהותי - הכרה בשונות הרלוונטית הקיימת בין גברים לנשים ביחס לתפקידים אותם הם מבצעים ובהשלכותיה. פסיקת הבג"ץ קבעה כי ביחס לפתיחת התפקידים, נטל ההוכחה הוא על הצבא. כלומר: כאשר הצבא סוגר תפקיד בפני נשים עליו להוכיח את לגיטימיות ההחלטה. מניעת תפקיד כלשהו מנשים תתאפשר רק אם הדבר מתחייב ממהותו ומאופיו של התפקיד, כלומר: בהינתן מאפיין ייחודי לנשים המשותף לכולן המייצר פגיעה מהותית בביצוע התפקיד.

המבוססת על תפיסת הארגון כמערכת מורכבת, הניתנת להבנה דרך מספר רמות של הפשטה - מהרמה הקונקרטיית דרך רמת הערכים המוצהרים ועד רמת הקטגוריות המחשבתיות והנחות היסוד. בהתאם לגישה זאת, נתפס היועץ כמומחה לפיתוח ארגוני מערכתי המנתב את מאמצי להשגת שיפור או שינוי איכותי ברמה הכוללת של הארגון. לגישה ארבע עקרונות מרכזיים המתייחסים לבסיס הידע מתוכו פועלים, לאופן השימוש בידע, לאובייקט ההשפעה המרכזי ולעמדת איש המקצוע בארגון.

בסיס הידע הינו הידע של הדיסציפלינה בקונטקסט הספציפי, בהקשר שלנו - הארגון הצבאי. בנוסף, תחומי הידע להתמחות נגזרים מתחום הפיתוח הארגוני. לא עוד התארגנות סביב פרויקט ספציפי, אלא התמחות בזירה שהיא על-פרסונאלית ולאורך זמן. **אופן השימוש בידע** מתייחס להפיכת הידע לידע "פועל" ומשפיע בארגון והפיכת בסיס המומחיות לבעלת נוכחות קבועה בארגון. מתוך בסיס מומחיות זה ניתן יהיה ליעץ לפרויקטים ספציפיים, ליזום פרויקטים אחרים ולהמשיך לצבור ולשכלל את הידע ואת שיטות ההשפעה.

אובייקט ההשפעה המרכזי הינו הארגון כשלם ולא האינדיבידואל. לא עוד ייעוץ למפקד מסוים, אלא ייעוץ לארגון בכללותו.

עמדת איש המקצוע בארגון הינה עמדה של מומחה מערכתי. נדרשת ממנו עמדה של פרו-אקטיביות, יזמות ומנהיגות ייעוצית. על-מנת לקדם רעיונות מערכתיים לא מספיק להעלות אותם אלא נדרשת מעורבות פעילה, יזמה ודחיפה לביצוע תהליך השינוי. מעבר מעמדת ניטראלית המאופיינת ב-"Hidden Agenda" לעמדת שחקנות שבה איש המקצוע הינו בעל אג'נדה ועמדה ברורות המאפשרות לו למקסם את ההשפעה ואת התועלת שבגוף ידע פנים ארגוני.

המשותף לגישת מוקד הידע הארגוני ולגישת הפיתוח הארגוני המערכתי הוא ההסכמה כי ההשפעה העיקרית של מדעי ההתנהגות צריכה להיות השפעה על הנחות היסוד של הארגון וקידום שינוי ממעלה שנייה, ולא תחזוקה. כמו כן, ההסכמה כי ביסוס ויצירת השפעה מסוג זה מחייבת את איש מד"ה בארגון לפעול על בסיס ידע רחב ומאורגן, בנוסף על הידע התודולוגי.

דרכו של רעיון המומחיות הזירתית במערך מד"ה

בשנת 1995 כונס בממד"ה צוות שהוקם בכדי לגבש תפיסה ברורה של תפקיד היועץ המבוססת על הגישה המערכתית לפיתוח ארגוני. הצוות הסתמך בעבודתו על מסמך ראש ממד"ה דאו בנושא עקרונות המערכתיות ופיתוח ארגוני מערכתי (אמיר, 1995). הצוות הגדיר את תפיסת תפקיד היועץ לפיתוח ארגוני מערכתי כמונחה על-ידי הרעיון המערכתי המבוסס על הבנה מעמיקה של תהליכי היצור המרכזיים של הארגון, על אבחון

למפקדים בדרג השטח באמצעות ליווי וייעוץ מקצועי שוטף למפקדים השונים בצה"ל בהתמודדות עם סוגיות מגדריות. יחד עם זאת, בשלהי 2005 עלה הצורך להפוך פעילות זו למוסדרת ומוסדת, להרחיבה בדרגי השטח השונים ולהקים מדור שזה יהיה תחום עיסוקו. זהו השלב בו החל להתמסד ביוהל"ן מדור של ייעוץ ארגוני בתחום המגדר. כיועצת ארגונית שנכנסה לתפקיד בגוף נתבקשתי לפתח, להרחיב ולמסד את תחום הייעוץ הארגוני-המגדרי בדרג השטח וביחידות צה"ל.

פיתוח תחום חדש, אשר אין לו מקבילה מוכרת בתוך הארגון הצבאי ומחוצה לו, ללא ספק מהווה אתגר גדול עבור כל איש מקצוע. החשיבה המקדימה לפיתוח תחום חדש מכילה את המרכיבים הבסיסיים שביסוד תחום זה. המפגש של תחום הייעוץ הארגוני עם תחום המגדר נתפס בעיני כנשען על שני בסיסים עיקריים. הראשון, כפי שמתבקש מתפיסת ענף מוקד ידע מגדר ומהיעיסוק בעולם תוכן ספציפי, הוא גישת המומחיות הזירתית. השני, כפי שמתבקש מגישת הייעוץ המובילה בממד"ה בעשור האחרון וקשורה במומחיות הזירתית ובהתבסס על זהותי המקצועית, הוא גישת הייעוץ הארגוני המערכתי.

תפיסת המומחיות הזירתית וגישת הפיתוח הארגוני המערכתי

מהם מקורות הכוח המקצועיים של אנשי המקצוע מתחום מדעי ההתנהגות? מהו בסיס הידע או תחום הדעת שמתוכו צריך לפעול איש מד"ה בצה"ל? מהי עמדתו ובסיס הלגיטימציה לפעולתו של הפרופסיונאל בארגון? כיצד יכולים אנשי מד"ה להפוך את הידע של מדעי ההתנהגות לידע פועל בארגון?

החל מאמצע שנות ה-90 התמודד מערך מד"ה עם שאלות אלו ואחרות, בניסיונות לפתח את תפיסתו המקצועי. חשיבה זו הובילה לגיבוש רעיון "המומחיות הזירתית". המומחיות הזירתית מבוססת על הרציונאל והעקרונות של שתי התפתחויות קודמות בחשיבה המד"הית - רעיון מוקדי הידע הארגוניים וגיבוש תפיסת הייעוץ המערכתי.

מוקד הידע הארגוני הוא גוף המייצר ידע ליבתי בעל אוריינטציה יישומית לארגון. הידע המיוצר אינו ידע לשם ידע, אלא עליו להיות בעל תרומה מוכחת. גישת מוקד הידע מקדמת את מנגנון ייצור הידע כחלק מתפיסה של פעולה מתוך בסיס ידע מסודר וקבוע בארגון, אך היא מתמקדת בעיקר בחלק של מנגנון ייצור הידע. שאלת הפיכתו של הידע לידע פועל בארגון והחיבור בין הידע שנוצר לבין יכולת הפעולה בארגון, נותרה ללא מענה כמעט. כדי למלא חלק חסר זה נעשה שימוש בגישת הפיתוח הארגוני המערכתי (בן-חזרי, גבעולי, ווינר, ווינשל, טוב, טמיר, יפה, פלד, רזנשטיין ושר, 2002).

גישת הפיתוח הארגוני המערכתי הינה גישה בייעוץ ארגוני

במדור מחקר ביוהל"ן לאור גישת המומחיות הזירתית. במסמך מראה שרית כיצד באים לידי ביטוי רעיונות המומחיות הזירתית בפעילות מדור מחקר, מה מאפשר אותה וכיצד היא מתקיימת. במסמך נעשית הדגמה באמצעות אחת הזירות בתחום הנשים - זירת הלחימה.

יועצים ארגוניים בודדים עשו ניסיון להתמודד עם רעיון המומחיות הזירתית. לדוגמא לוי, (2002), בחנה את הרלוונטיות של תפיסת המומחיות הזירתית לתפקידה כיועצת ארגונית בחיל הרפואה במרכז לשירותי רפואה וציוד רפואי. היא בצעה ניסיון להגדיר את הזירות המשמעותיות בארגונה ולבחון אותן, תוך ניסיון לאתר את נקודות ההשפעה של הייעוץ הארגוני בהן. העבודה כללה דיון ביקורתי הנוגע לתפקיד היועץ המערכתית-התהליכי המחזיק במומחיות זירתית. יועצת נוספת, אנקרי, (2003), ביררה בעבודתה את המשמעות של תרגום רעיון המומחיות הזירתית לעבודת הייעוץ. השאלה שהעלתה הייתה האם תפיסת המומחיות הזירתית מהווה הרחבה לתפיסת הייעוץ הארגוני-התהליכי, תוך הדגשת ההתבססות על תוכן וידע, או שמדובר בתפיסה שונה בעולם הייעוץ. חגית דנה בנושא תוך התייחסות למודל הייעוץ התהליכי של (Schein, 1990).

כפי שניתן לראות מעטים הם ניסיונות ההתמודדות של קציני מד"ה עם ביסוס גישת המומחיות הזירתית בתחומי עיסוקם. הרעיון כמעט שאינו מדובר עתה במערכת כתפיסת הפעלה, והפעמים האחרונות שהנושא דובר או נכתב עליו לפני כחמש שנים לערך - בשנת 2003. צוות המומחיות הזירתית עצמו כבר עסק בקושי ביישום התפיסה. לטענתנו, ייתכן שחלק מהקושי ביישום התפיסה נובע מהגדרת המומחיות הזירתית כפרויקט אינדיבידואלי, הגדרה המטילה על קצין מד"ה או היועץ את האחריות האישית לפיתוח הידע הקונטקסטואלי הנחוץ ליצירת ההשפעה בתהליכים בהם הוא משתלב. הטלת האחריות ליצירת השינוי וההשפעה המערכתיים על היועץ, ללא תמיכה בפיתוח המומחיות, הציבה את היועץ בעמדה בעייתית. גם לרד במאמרו כיוון לקושי הזה "מתוך עמדה של קצין מטה פסיכולוגי לכל עניין ודבר, המתכלל מענים פסיכולוגיים ממגוון סוגים, קשה לייצר עמדה של מומחיות תוכן מקצועית".

ייעוץ ארגוני מגדרי כבנוי על בסיס תפיסת המומחיות הזירתית

כאמור, ייעוץ המגדר ביוהל"ן, כמו ענף מוקד ידע מגדר, התפתח על-בסיס רעיון המומחיות הזירתית. רעיון זה מוביל את הענף כולו מתוך התפיסה, כי ישנה חשיבות מרכזית לקיומה ולתחזוקתה של תשתית ידע מקצועי מעמיקה ומתעדכנת בתחום המגדר ושיווין ההזדמנויות. הדבר נעשה על-מנת להמשיג ולהבין את המציאות הארגונית הקיימת ביחס לנשים ולגברים בצה"ל ולזהות סוגיות

ארגוני החושף ערכים והנחות יסוד של הארגון, על תחומי ידע שהם תרומת הדיסציפלינה לחשיבה המערכתית, על תחומי תוכן מתוך הדיסציפלינה שהם ייחודיים למשימה המרכזית של הארגון ועל חזון ייעוצי באשר לתהליכי ומנגנוני הפיתוח הארגוני, אשר יאפשרו התפתחות ארגונית (אלטמן, בורגר, שקד, מונק, גידרון, גל, גרינוולד ובן-יצחק, 1995). הצוות הבהיר את מרכיבי התפיסה ואת עקרונותיה וחלק מחשיבותו הייתה בעצם הגדרת בסיסי הידע לעבודה הייעוצית.

במסמך שכתב, מדבר לרד על הצורך בשימוש בתחומי הדעת של מדעי החברה כבסיס המקצועי לעבודת קציני מערך מד"ה (לרד, 2000). לרד מדגיש כי הוא רואה בתחומי הדעת תנאי בסיסי והכרחי על-מנת לפתח יכולות מקצועיות אמיתיות שיאפשרו כניסה והשפעה, דרך מומחיות תוכן, לליבת העשייה הצבאית. לרד מציג במסמך ומנסח את תפיסת המומחיות הזירתית ואת יסודותיה תוך הדגמת יישומה במז"י. בנוסף, הוא מדבר על אימוץ עמדה בסיסית של שחקנות בתוך הזירה בעצם הנוכחות של מדעי ההתנהגות, דרך יועצים ארגוניים ופרקטיקות העבודה שלהם. לדבריו, יש למומחיות הזירתית השפעה משמעותית על השחקנות, ושחקנות אמיתית בזירה יכולה לבוא רק מתוך בניית בסיס סמכות של מומחיות זירתית (לרד, 2000).

בהמשך, הוקם בממד"ה צוות "מומחיות זירתית" במטרה לבחון את משמעותיותו הקונספטואליות והמעשיות של המושג לגבי התפיסה המקצועית של מערך מד"ה בצה"ל. מטרת הצוות הייתה לבסס את תפיסת המומחיות הזירתית כרעיון מארגן חדש של מערך מדעי ההתנהגות בצה"ל. המוטיבציה המרכזית לפיתוח התפיסה נגעה להנחות היסוד ולדרכי הפעולה במערך מד"ה, אשר הוערך כי אינם מביאים למקסימום את יכולת ההשפעה על ליבת העשייה הארגונית בתוך צה"ל ואינם מנצלים את היתרון היחסי של גוף מד"הי פנימי במיטבו. הצוות דן ברצינאל להצגת המומחיות הזירתית כרעיון מארגן של מערך מד"ה בצה"ל, הציג את המשמעות העקרונית הנגזרות מיישום הרעיון, והציע אבני דרך להמשך תהליך הברור, הפיתוח והיישום שלו במערך מד"ה (בן-חורין, גבעולי, ווינר, ווינשל, טוב, טמיר, יפה, פלד, רוזנשטיין ושר, 2002).

למרות התהליך המתואר, תפיסת המומחיות הזירתית לא קנתה לה אחיזה במערך מד"ה בצה"ל והניסיונות לעצב לאורה את תפיסת ההפעלה של המערך עדיין לא צלחו. בשנים האחרונות נעשו בקרב אנשי מערך מד"ה אך מעט ניסיונות התמודדות עם התפיסה. לדוגמא דרוך-שמשי, (2003), כתבה על מימוש תפיסת המומחיות הזירתית בזירת הקצונה בענף מיון בממד"ה והציעה דרכים שיאפשרו למנף את זירת הקצונה באופן שיקדם את העשייה המד"הית לטובת הארגון. במסמך, תוארה זירת הקצונה על שחקניה העיקריים וכן הוצגו עקרונות העבודה ותוכנית פעולה עתידית למימוש התפיסה בזירה. דוגמא נוספת ניתן למצוא אצל עמרם-כץ, (2002), אשר כתבה מסמך הבוחן את העשייה

1. ייעוץ ופיתוח ארגוני בסביבות גבריות

מתוך שלל האתרים והתפקידים בהם מועסקות נשים, ישנה בחירה להתמקד בעיקר באתרים ובתפקידים לא מסורתיים לנשים או ב-"סביבות גבריות". סביבות גבריות הן סביבות שנבנו במקור עבור גברים, לפי גופם ומאפייניהם ולכן לרוב, הן אינן מתאימות לנשים ואינן עונות על צורכיהן. נשים בסביבות אלו מהוות מיעוט ומתמודדות עם אתגרים לא מעטים, כגון: קשיים מול מפקדים ומול עמיתים, חוסר אמון, העדר תשתיות ואמצעים מתאימים, העדר מודלים נשיים, בדידות, פרקטיקות כגון הגנת יתר, הדרה ועוד. הבחירה להתמקד בסביבות הגבריות נובעת מהצורך לסייע לנשים להשתלב בסביבות אלו תוך מיצוי מלא של יכולותיהן וכישוריהן ולספק להן את האפשרות לשוויון הזדמנויות מהותי. שתי הזירות המרכזיות העוסקות בשילוב נשים בסביבות גבריות הן זירת הלחימה (לפרוט ביחס לזירה זו ראו עמרם-כץ, 2006) והזירה הטכנית (לפרוט ביחס לזירה זו ראה רחמני-אנושי, 2007).

קידום תנאי ההצלחה לנשים בסביבות אלו מתבצע דרך התערבויות בשלושה מוקדים עיקריים - עבודה עם מפקדים, העצמת חילות והתאמת הסביבה התפקודית.

א. העבודה עם המפקדים מהווה צומת חשובה משום שלתפיסות המפקדים, הרגליהם והתנהגותם יש השפעה גדולה על סוג האינטראקציה הפיקודית והמקצועית שהם מקיימים עם החילות. מחקרים ואבחונים שנערכו הוכיחו כי למפקדים תפקיד מכריע בהשתלבותן של חילות בשתי הזירות. קושי, בורות ומבוכה יכולים לקבל מענה באמצעות עבודה ייעוצית נכונה אם ביעוץ אישי, בסדנאות, באמצעות ימי עיון או קיום קבוצות מפקדים. ההתערבויות יכולות להיות מבוצעות בכל שלב - לקראת ההכשרה, במהלכה או בזמן ביצוע התפקיד בשטח, לפי הצורך הספציפי בכל זירה או יחידה. בזירת הלחימה, לדוגמה, נמצא כי השלב הקריטי להתערבות הוא שלב הערכות המפקדים להכשרת הטירונוט, לאור היכולת להשפיע על תהליך הכשרת החילות והפיכתן ללוחמות. לעומת זאת, בזירה הטכנית, השלב הנכון להתערבות הוא שלב השרות בשטח, שבו יש סכנה שנשים ללא הקליטה והחניכה הנכונות יידחקו לתפקידים שוליים וישרתו שרות בלתי ממצה ומהנה. לרוב, מטרת העבודה עם מפקדים היא להציף למודעותם את השונות הקיימת בין נשים וגברים, לסייע להם להתמודד עם סוגיות מגדריות העולות אצלם, לסמן יחד איתם את האתגרים העומדים בפניהם כמפקדים על אוכלוסייה מעורבת מגדרית ולצייד אותם בכלים הדרושים להתמודדות מוצלחת עם אתגרים אלו.

מרכזיות וחסמים מגדריים הקיימים במערכת. כלומר, פיתוח תחום ייעוץ המגדר ברוח המומחיות הזירתית ובהתבסס על הידע הקיים, נותן מענה לקשיים שהוזכרו לעיל. ההשענות, על בסיס ידע נרחב, מעמיק ומתעדכן בקונטקסט הנחוץ מספקת ליעוץ את מסגרת הידע והתשתית של מומחיות התוכן המקצועית. בתוך המסגרת והתשתית הנתונה קל יותר לערוך אבחונים ספציפיים לפי תחומים ומקומות.

פיתוח תחום ייעוץ המגדר הוא אחת הדרכים המרכזיות בהפיכת הידע לידע פועל ביחידות השטח. קיים הבדל מהותי בין המשגה והבנת נושא לבין יצירת התערבות והשפעה עליו. מחקר מקיף ועמוק ככל שיהיה המציע המלצות להתערבות ודרכי פעולה לא יוכל לעמוד ברשות עצמו. גם אם יפורסם המחקר לפי רשימת התפוצה של השחקנים הרלוונטיים בזירה, עדיין הוא יכול לשכב על מדפס של אותם אנשי המפתח כאבן שאין לה הופכין. זאת מכמה סיבות: ראשית, עבודות מחקר עשויות להיות מקיפות וארוכות ומפקדים עלולים שלא להתפנות אליהם בשל כך. שנית, מחקרים עשויים להיות כתובים ברמה אקדמאית גבוהה ובשפה שאינה מספיק ברורה למפקדים. גם אם מעמיקים המפקדים בהם ומבינים אותם, עדיין תרגום ההבנות והמשמעויות לחיי היום-יום אינו פשוט כלל ועיקר. שלישית, פרק ההמלצות המציע דרכים לשיפור המצב מטיל בעצם על המפקדים עבודה נוספת על זו שיש להם. בהעדר הבנה מלאה של הנושא, פניות ומשאבים קשה לראות כיצד העבודה הכתובה שלעצמה מייצרת השפעה מהותית על התחומים הדורשים התערבות. תחום הייעוץ בא לענות על הקשיים הללו ולהפוך את הידע לידע פועל. לעזור במעבר שבין "שפת ההבנה" לבין "שפת ההתערבות" ובתרגום ההבנות לחיי היום-יום. הייעוץ והמחקר מהווים שני אמצעים להגשים את אותה מטרה, הם קשורים ביניהם ומזינים אחד את השני בכדי להשפיע השפעה אפקטיבית.

תחום הייעוץ הארגוני המגדרי

המפגש הייעוצי עם זירת המגדר והצורך בתרגום הידע לפרקטיקות ייעוציות מעלה שאלות כמו - איזו עבודה יש לעשות כדי לקדם את התנאים לשוויון הזדמנויות ביחידות השונות של הארגון הצבאי? מהן הזירות המשמעותיות להתערבות? מהן ההתערבויות המשמעותיות? איזו עבודה יש לעשות ומול מי? מתוך כך החלה עבודת הייעוץ להתבסס סביב ארבעה תחומים עיקריים. אפרט את התחומים ולאחר מכן אתאר אותם באמצעות דוגמאות ופרויקטים מרכזיים:

1. **ייעוץ ופיתוח ארגוני בסביבות גבריות**
2. **Gender Mainstreaming**
3. **פיתוח כלים והטמעתם**
4. **פיתוח הדרכה**

ב. **העצמת חיילות** - מושג ההעצמה מתייחס לחוויה פנימית של יכולת ונכונות להתמודד עם מצבים, אתגרים, אנשים וליצירת תנאים להגברת חווית העוצמה הפנימית בהקשר זה. העצמה איננה תכונה אישיותית קבועה, אלא מדובר בסדרת תפיסות המעוצבות על-ידי תנודות ושינויים המתרחשים אצל האדם ובסביבת העבודה שלו (קיט, 2007). חלק מהחיילות המשרתות בסביבות גבריות מתקשות להביא עצמן לידי מלא בשל חווית הזרות שהן חוות, הן כתוצאה מחינוך רב-שנים והן מהמפגש עם סביבה הנעדרת סממנים נשיים. הלחצים השונים שהן חוות ביחידה ולעיתים בבית גוזלים מהן משאבים ומקשים עליהן. חיילות רבות אינן מגיעות לגיוסן כשהן מוכנות פיזית, כפי שמקובל אצל החיילים, וחסרות מיומנויות אורייניות בסיסיות שהיו באופן בולט יותר מנת חלקם של הגברים בכגרותם (מיומנויות טכניות, לדוגמא). חלק מהחיילות אינן מאמינות שהן יכולות לבצע את התפקידים המצופים מהן בהצלחה יתרה גם לאור העדר מודלים נשיים בסביבות שרות. תהליכי ההעצמה באים על-מנת לתת מענה לכל הסוגיות הללו באמצעות רכישת ידע, מיומנויות, מודעות ומסוגלות עצמית והם כוללים מימדים מנטאליים, פיזיים, אורייניים והעשרה. ההעצמה לחיילות המערך הטכני מתבצעת לרוב במהלך השרות עצמו באמצעות ימי עיון, סדנאות וקבוצות העצמה. בזירת הלחימה, מתקיים מיסוד של תהליך העצמה טרום טירונות ללוחמות באמצעות פיתוח מכינה ללוחמות, אשר תקנה להן מיומנויות יסוד ותחושת מסוגלות ביחס לתווך הלוחמני.

ג. **התאמת סביבות תפקודיות** - כאמור, חלק ניכר מסביבות השרות תוכנן במקור עבור גברים, דבר הגוזר התאמה מחודשת של סביבות אלו עם כניסת נשים אליהן. ישנה חשיבות למפות את החסמים הקיימים בסביבות השרות לנשים ולהציפם, על-מנת שיימצא להם פתרון. לדוגמא, נשים בהכשרות לחימה נדרשות להגיע להישגים פיזיים דומים לאלו של עמיתיהם הגברים, למרות ההבדלים הפיזיים הקיימים בין נשים וגברים ולמרות שאימוני הכשרות הלחימה נבנו באופן מסורת לפי גופו של גבר ממוצע. ביצוע התאמה מגדרית של התווך הפיזיולוגי בהכשרות הלחימה עשוי למנוע קשיים מיותרים ולא רלוונטיים עבור הנשים שבצידם מחירים פיזיים, אישיים וחברתיים (רחמני-אנושי וגרידי, 2006). נעליים ואפודים שאינם במידה עלולים להסב נזקים רפואיים ושברי מאמץ. רכש של ציוד במידות הנכונות יסייע לשמור על בריאות

החיילות ועל תפקודן. מצב של חדר כוננות אחד להלנת גברים בלבד בטייסת, עלול למנוע השתתפות של נשים בתורנות כוננות. הקצאת חדר כוננות נוסף או מציאת פתרונות יצירתיים אחרים יכולים להבטיח מיצוי נכון של כלל אנשי הצוות. עגלות נשיאה ומתקני הרמה יכולים להקל מבחינה פיזית לא רק על עבודת החיילות אלא גם על הבעיות הבריאותיות הנוצרות בקרב חיילים. אבחון סביבת העבודה, איתור הפערים המקשים על תפקודן של הנשים וייעוץ למפקדים על בסיסם מסייעים בהתאמת סביבות אלו גם לנשים ובתרומה גבוהה יותר שלהן.

Gender Mainstreaming .2

בצבאות זרים ובארגונים אזרחיים הולכת ומונהגת תפיסה יישומית המטמיעה את זווית הראיה המגדרית בתוך תהליכי התכנון וקבלת ההחלטות בארגון. גישה ניהולית זו מכונה בשם Gender Mainstreaming והיא משקפת שינוי תודעתי ותפיסתי, המגדיר את הארגון כמעורב מגדרית ומותאם לכלל אנשיו. הגישה בוחנת את התהליכים הארגוניים מתוך נקודת מבט מגדרית ומאפשרת לבצע שינויים שמטרתם קידום שוויון הזדמנויות ומתן מענה טוב יותר לצורכיהם של נשים וגברים, על-מנת למקסם את האפקטיביות האישית והארגונית.

בפועל, כמעט כל נושא או עשייה ביוהל"ן ובתחום הייעוץ מהווים סוג של הצפה למודעות, קידום או הטמעה של נקודת המבט המגדרית. אולם, ישנם פרויקטים שפיתוח הזווית המגדרית והטמעתה מהווים מוקד הליכה שלהם. דוגמא לפרויקט שכזה הינו תהליך מעבר מחנות צה"ל לנגב. מעבר הבסיסים לדרום הוא פרויקט בסדר גודל נרחב, אשר צפויה לו השפעה רבה על עתיד הארגון הצבאי ועל משרתיו. באשר לתהליך, קיים ערך ניכר לחשיבה מגדרית מקדימה כאשר הפרויקט נמצא בתהליכי התהוותו ועדיין יש יכולת להשפיע על רמות בכירות ועל מה שיווצר בעתיד. עיקר החשיבה המגדרית בתחום התקיימה תחילה ביוהל"ן והתייחסה לנושאי התכנון והבניה ולנושא מקורות כוח-אדם (רחמני-אנושי, 2007). ניכרת חשיבות רבה בחשיפת הגורמים הרלוונטיים בצה"ל ובמנהלות המעבר לתפיסת ה-Mainstreaming Gender ולרעיונותיה באמצעות פגישות עבודה, ימי עיון והרצאות לצוותי האדריכלות והתכנון. בנוסף, מתוכננת הקמת קבוצת Reference אשר תכלול משתתפים רלוונטיים ותמשיך את החשיבה המגדרית בקונטקסט של גופי העבודה עצמם. קבוצת העבודה, כליווי גוף היוהל"ן ומתכננים חברתיים-מגדריים, תמשיך לפתח רעיונות נוספים ותלווה את התהליך גם בשלבי היישום וההטמעה.

ההדרכה וההסברה. פיתוח ערכות ואמצעים בתחום הינו קריטי בתהליך הסברה מוצלח. ערכות אלו מפותחות לאור המטרות אותן רוצה הארגון להשיג ולאור הפערים העולים מהשטח. אוכלוסיית המפקדים בכל הרמות מהווה יעד משמעותי להסברה ולשם כך מפותחת ערכת הדרכה למפקדים בנושא ערך השוויון ואתגרי שילוב הנשים. הערכה מאפשרת ראיית מאקרו מערכתית על תהליכי השינוי המתרחשים, כמו גם ראיית מיקרו נוסח "מה אני יכול לעשות מחר בבוקר?".

בנוסף לאוכלוסיית המפקדים, במקומות מסוימים גם חיילים וחיילות מהווים כתובת להדרכה. במיוחד כשמדובר בסביבות שרות גבריות. תפיסת החיילות את עצמן במקצוע, תפיסת החיילים אותן, הכנה לקראת שרות משותף ושוויוני במקצוע, מתן מידע רלוונטי ושכירת מיתוסים עשויים לסייע במיצוי נשים וגברים בשרות המשותף. דוגמא לכך, הוא שיעור שפותח להעברה בקורסי יסוד במערך הטכני של חיל האוויר, שיעור שתכליתו להכין את החיילים והחיילות לשרות מוצלח בסביבות העבודה בהמשך.

מאפיינים ומתחים במפגש בין ייעוץ ארגוני למומחיות תוכן נוגדרית

תחום ייעוץ המגדר ביוהל"ן מהווה שילוב בין תחום הייעוץ הארגוני לבין מומחיות התוכן במגדר. מדובר בניסיון ייחודי כמעט, המאפשר הצצה אל מימוש רעיון המומחיות הזירתית, תוך התבססות על מומחיות תוכן ספציפית ובהסתמך על תשתית ידע. היוהל"ן מהווה משל ממנו ניתן ללמוד על ייעוץ מתוך מומחיות תוכן ועל ההבדלים בין ייעוץ בגישה זו לבין ייעוץ "קלאסי". המפגש של איש הפיתוח הארגוני עם מומחיות התוכן במגדר כפי שנתגבשה ביוהל"ן הוא בעל כמה מאפיינים מרכזיים המעלים מספר שאלות ביחס ליעוץ ולעבודתו. להלן חמישה מאפיינים וסוגיות מרכזיות שארצה להעלות ולדון בהם:

1. **בולטות הערכים של איש המקצוע בתהליך הייעוצי** - מהם הערכים העומדים בבסיס עבודתו של איש המקצוע ועד כמה הם גלויים ונוכחים בשיח בין המפקד ליועץ?
2. **מיקומו של איש המקצוע ב"מגרש"** - עד כמה היועץ הוא "שחקן" אקטיבי במגרש, מושפע ומשפיע על יתר השחקנים או מייצר התמקמות גמישה המאפשרת לו לדאות ולהיות בתוך המגרש ומחוצה לו?
3. **התפיסה הייעוצית של איש המקצוע** - האם הדגש בתהליך הייעוצי מושם על העצות הניתנות לנועץ או על תהליך ההתייעצות עצמו?
4. **רמת ההשפעה** - מה תהיה רמת ההשפעה המרכזית של איש המקצוע רמת ההתנהגויות או רמת הערכים והנחות היסוד?
5. **פרדיגמת המוצא** - מהי הפרדיגמה המובילה את איש

פיתוח כלים והטמעתם

עבודה עם מפקדים בשטח מעלה הבנות רבות לגבי עולמם הנמטאלי ותפיסתם את תחום המגדר ושוויון ההזדמנויות. התמונה מגלה כאוטיות ביחס לנושא, כורות ביחס לעקרונות ולהנחיות, פרטים לא נכונים, השפעת סטריאוטיפים אישיים, אי הבנה של תפקיד המפקד ביחס לתחום ועוד. תמונה זו מעלה את הצורך לסייע למפקדים לעשות "סדר" ולשם כך פותחו מספר כלים. לדוגמא, **חוברת "מודיך למפקד"** מאגדת עבור המפקד בשטח את כל הידע, הקשור במגדר ובנשים, שהוא זקוק לו, על-מנת לסייע בפיקוד מוצלח ביחידות משותפות. החוברת מכילה עקרונות עבודה, הנחיות מדיניות, פקודות, וכן סוגיות ושאלות נפוצות העולות מן המפקדים ביחס לאתגרי הפיקוד ביחידה המשותפת. בנוסף, החוברת מציגה דוגמאות לאפליות הננקטות בחיי היום-יום בהיסח הדעת, מסבירה מדוע הן מהוות אפליה ומציעה דרכים להימנע מהן.

דוגמא לכלי נוסף שפותח הוא **מודל לקבלת החלטות**, אשר נועד לסייע למפקדים לקבל החלטות סביב דילמות העולות בתפקידם. הכלי מרכז את העקרונות העיקריים היושבים בבסיס תחום המגדר ושוויון ההזדמנויות (אשר חלקם מתחרים זה בזה) לקונספט אחד מארגן, מבהיר אותם ומציע כיצד ניתן לממש אותם בתהליכי קבלת החלטות בחי היום-יום, למרות המתחים העולים ביניהם. למשל, שוויון הזדמנויות המעודד שותפות מלאה אל מול פרטיות ומשמעת המעודדים הפרדה. המודל מאפשר למפקדים לעשות "סדר" ומעצים את המפקדים בפתרון סוגיות ודילמות הנקרות בדרכם.

מעבר לכלים שייעודם פיתוח אוכלוסיית המפקדים, ישנה חשיבות גם לפתח כלים אבחוניים. דוגמא לכך, הוא כלי אבחוני לניטור "אקלים מטריד". אקלים יחידתי מטריד מוגדר כתפיסות, צורות שיח והתנהגויות הקיימות בצורה נורמטיבית בחיי היחידה והמייצרות אווירה פוגענית ומטרידה כלפי הפרט בגין מינו באשר ליכולותיו, תפקידו, תפקודו ומיניותו. הכלי נועד לאבחן אקלים מטריד ביחידה, כבסיס למשוב ליחידה, לעבודה עם מפקדים, או לנקיטת פעילויות התערבות נדרשות. רוב הכלים, האבחוניים והפיקודיים, באים על רקע ואקום הקיים בארגון הצבאי לאור השינויים שהתחוללו בשרות הנשים בארגון בעשור האחרון. השימוש בהם מאפשר חשיפה לידע ולמושגים חדשים המחדירים שיח שוויוני ותפיסת שונות לארגון.

פיתוח הדרכה

ההבנה, שמודעות מפקדים, הכרות עם מושגים רלוונטיים והכנסת שיח חדש, המשמעותיים בתהליך השינוי אותו עובר הארגון הצבאי בתחום המגדר, מחייבת עיסוק גם בתחום

התנגדות ישירה. לעומת זאת, בייעוץ הארגוני המגדרי ערכי הדמוקרטיה והשוויון גלויים, הם לא רק יושבים בבסיס הדיאלוג עם הנועץ, אלא אף מדוברים באופן ישיר במהלך תהליך הייעוץ עצמו.

מפקדים רבים תופסים את היהל"ן כגוף המקדם לא רק ערכים של שוויון, אלא גם כגוף המייצג ערכים פמיניסטיים, על כל המשמעויות הסטריאוטיפיות הנלוות לכך. המפקדים המסתייעים בשרותי הייעוץ עלולים להניח מראש, כי היועצת תייצג ערכים של שוויון גם במחיר של ויתור על ערכים אחרים, ולתפיסת חלקם ההיצמדות לערכי הפמיניזם והחתירה לשילוב נשים אינה מתחשבת בערכים אחרים ומתעלמת ממחירים שיש לשלם בעבור השוויון. לדוגמה, ישנם הסבורים כי דבקות בערך השוויון ושילוב נשים במקצועות לחימה מסוימים עלולים לפגוע בערך הביטחון ובתפקוד המבצעי. תפיסה זו מופרכת ואינה נכונה, אולם היא מייצרת תחושת איום, חוסר נוחות והתנגדות בקרב אותם מפקדים. זאת למשל, בשונה מהמקרה של הייעוץ הניתן בבית הספר למנהיגות (ביסל"ם), המהווה גם הוא דוגמה לייעוץ מתוך מומחיות תוכן של תופעת המנהיגות בצבא. הערכים והאג'נדה בבסיס עבודת יועצי ביסל"ם, פיתוח מנהיגות בקרב מפקדים, אינם מאיימים או מעוררים חשדנות והם נתפסים כעומדים בשרות המפקדים. בניגוד לביסל"ם, על ערכי היהל"ן אין קונצנזוס מלא, חלקם מזוהים כמתנגשים עם ערכים אחרים, ולכן בחלק ניכר מהמקרים נכנס נושא הערכים עצמו אל הדיאלוג הייעוצי. דיאלוג נדבך בין אם הוא מתקיים באופן גלוי או במרומז מהווה נדבך חשוב בעבודה הייעוצית מול אותם מפקדים.

מאפיין נוסף בעבודה עם אותם מפקדים טמון בתפיסת ערכי השוויון והפמיניזם כערכים חשובים אך לא רלוונטיים לעשייה היום-יומית הצבאית. שוויון כערך נתפס כדבר חיובי וחשוב, אולם ברגע שבאים לפרוט את הערך לעשייה היום-יומית השוויון מצריך חשיבה והערכות מקדימות ולכן נתפס כמפריע, כגורם ל"כאב ראש" וכמעורר התנגדות. התמונה הופכת למורכבת יותר כאשר גם בקרב ההנהלה הבכירה יותר בארגון הצבאי אין הסכמה לגבי נקיטת צעדים המקדמים שוויון הזדמנויות לנשים. כך, נשאר הסוגיה "צפה", בעוד הדיון מתמקד יותר בספרה הערכית - "שוויון - כן או לא" ופחות בספרה האופרטיבית - "מה צריך לעשות כדי לקדם שוויון".

לדפוסים המתוארים כאן יש מספר משמעויות עבור התהליך הייעוצי. ראשית, אין מנוס מלהכניס את הערכים העומדים בבסיס גוף היהל"ן ובבסיס העבודה הייעוצית אל תוך הדיאלוג עם המפקדים. שנית, היועץ "חשוד בפמיניזם" צריך להבהיר למפקד את תפיסתו המקצועית ולרכוש את

המקצוע, מאיזו דיסציפלינה לקוחה (סוציולוגיה, פסיכולוגיה, ניהול...) ואיזה סוג של עבודה היא מייצרת? שאלות אלו הן שאלות מרכזיות העומדות בבסיס תפיסת התפקיד הייעוצית ומשפיעות על מהותה של העבודה הייעוצית. אתמקד בכל אחת מהשאלות ואדון בהן לאור ניסיוני בתפקיד.

1. **בולטות הערכים של איש המקצוע בתהליך הייעוצי**

תפיסתו האידיאולוגית של גוף היהל"ן מבוססת על ערכים של שוויון הזדמנויות לנשים, סובלנות לשונות וכבוד הדדי. ערכים אלו הינם גלויים ומוצהרים ונמצאים בבסיס פעילויותיו השונות של הגוף. הייעוץ הארגוני-מגדרי, כחלק מגוף היהל"ן, מתבסס גם הוא על ערכים אלו ומזוהה עימם על-ידי אנשי הארגון הצבאי.

סוגיית הערכים בבסיס הייעוץ מעסיקה לא מעט את עולם הפיתוח הארגוני. שאלות רבות נשאלו בתחום - האם הפרופסיה כרוכה בהתייצבות ערכית או שפרופסיונאליות משמעותה ניטראליות? האם יועצים הם מחוללי שינוי או גם מראים את כיוון השינוי? מה מייצרות ערכיות או ניטראליות מול הלקוחות? בשנות ה-50 וה-60 בלטה הגישה הנורמטיבית המאמינה שעל היועץ להמליץ על כיוונים מסוימים של שינוי ולעודדם. בשנות ה-70 התפתחה גישה נוספת הגורסת שיועצים ארגוניים הם רזי שינוי, אך אין הם קובעים את כיוון השינוי או את תוכנו ומתוך כך הם צריכים להיות ניטראליים מבחינת הכיוונים הארגוניים המועדפים (סוקניק, 1997).

הספרות מלמדת כי לרוב קשורים ערכי הייעוץ באחת משלוש קטגוריות: **הומאניות** (הכוללת למשל ערכים של פתיחות ושיתוף), **דמוקרטיה** (למשל ערכים של צדק חברתי ואוטונומיה) ו**התפתחות** (למשל מודעות עצמית, פיתוח אנשים ועוד) (Burke, 1982), (Nicoll, 1998). טוען כי אין ייעוץ ללא ערכים וכי על היועץ לזהות את ערכיו ולהבהירם לנועץ בשלב מוקדם של יחסי הייעוץ. לדעתו, החשש מכפיית ערכים על הנועץ הוא חשש מוטעה משום שהנועץ יכול תמיד להתנגד לערכי היועץ.

השאלה בעיני היא אינה "האם בבסיס הייעוץ ישנם ערכים או לא?", שהרי ברור שגם כבני אדם וגם כאנשי מקצוע אנחנו מחזיקים באידיאלים ודבקים בהם. אלא, השאלות הן "מהם הערכים בהם מחזיק איש המקצוע, מה הם מייצרים בקרב אוכלוסיית הנועצים? ואיזו השפעה יש להם על התהליך הייעוצי ועל תוצריו?".

בייעוץ הארגוני הקלאסי, לרוב ערכי היועץ אינם מוצהרים או בולטים במיוחד. ערכי ההומאניות, הדמוקרטיה וההתפתחות העומדים בבסיס הדיאלוג הייעוצי הם ערכים הנתפסים לרוב כאידיאליים גם בעיני הנועץ, וגם אם לא, אין הם מעוררים

יחד עם זאת, נראה שהשחקנות מציעה משהו אחר מבחינה איכותית. השחקנות שמה את היועץ על המגרש ב"תפקיד" כמו כל יתר השחקנים האחרים והופכת אותו לאחד מהם. הייעוץ ה"קלאסי" לעומת זאת, מבקש לשמור על מקומו הייחודי של היועץ דרך יצירת גמישות בהתמקמות והדגשת חשיבות יכולת ההתבוננות והפעולה גם מחוץ למגרש ומחוץ לגבולות הארגון. התמקמות שכזו חשובה בשני היבטים: הראשון, בניתוח ובתפיסת המציאות הקיימת. ההתמקמות ה"גמישה" מאפשרת לראות את המגרש מקצותיו השונים, מעיני השחקנים האחרים ומתוך האינטרסים המגוונים ומסייעת לייצר ניתוח ניטרלי ומדויק יותר. היא מאפשרת להישאר מחוץ למגרש ולהיות בתוכו בו-זמנית. ההיבט השני הוא בכך, שהשחקנות מאפשרת מיצוב ניטרלי יותר בתהליך ההשפעה הייעוצית, כזה שאינו מצהיר על נקיטת עמדה ברורה מראש, אלא מקיים דיאלוג מתמשך שדרכו באים האינטרסים השונים לידי ביטוי ונעשית חשיבה על האפשרויות השונות הקיימות.

בעבודה עם מפקדים ביחידות הצבא בתחום המגדר, שחקנות ברורה עלולה "לחבל" בתהליך הייעוץ, להיחנות כמאיימת ולאבד חלק מהיתרונות המקצועיים שבתפקיד היועץ. מפקדים רבים המסתייעים בשרותי הייעוץ עלולים להרגיש שהיועצת רואה את "טובת הנשים" יותר מאשר את טובת החיילים האחרים, המפקדים, או המערכת כולה, ושהיא מגנה בעיקר על אינטרס זה. הרגשה זו עלולה לעורר אנטגוניזם ולא לאפשר עבודה. היועצת נמצאת בבחינה - האם היא מסוגלת לעבוד ולייעץ ממקום שלא רואה רק קוטב אחד? האם היא רואה בעיקר את הגוף ממנו היא מגיעה או שהיא מסוגלת "להיכנס" אל תוך היחידה ולראות אותה ואת אתגרי המפקדים כמו שהם? האם עמדותיה צפויות מראש או יכולות להיות מפתיעות?

בכדי לאפשר עבודה ייעוצית אפקטיבית, בחרתי בחלק ניכר מהמקרים "להצניע" העמדה השחקנית. בחרתי לייצג את הידע והמומחיות שרכשתי בקידום שוויון ההזדמנויות ממקום ניטרלי יחסית, תוך קיום דיאלוג, המגלה סובלנות גם כלפי עמדות ואמירות הנוגדות את תפיסת שוויון ההזדמנויות, והנותן להן מקום ומנסה לעשות איתן עבודה בלי להתנגד להן חזרה. בעבודה עם מפקדים היה חשוב "לקלף" את העמדות האלה, לברר את מקורן ולהעמיד אותן במבחן חוזר אצל המפקד עצמו. דווקא היכולת לשמור על ניטרליות יחסית, להשתדל לא "להיצבע" בצבע מסוים ולהתבונן יחד עם המפקד על הדברים ממקום מרוחק מעט, היא זו שאפשרה מרחב התלבטות ועבודה פורייה יותר. לא אחת מפקדים וסגלים עימם עבדתי הופתעו מגישה זו ולא היססו לבטא את הפתעתם:

אמונו. יועץ טוב הוא זה המשלב בתפיסתו בין קידום שוויון לנשים לבין צורכי היחידה והמערכת באופן שנותן מקום לשניהם ואינו מקפח אחד על-חשבון השני. על היועץ לדעת לטפל בהתנגדויות הקיימות, לפרק ולהרכיב מחדש עם המפקד את המושגים השונים, לקיים דיאלוג על התפיסות של המפקד ולבדוק איתו האם ואיפה אפשר. אחרת. בהנחה ששליבים אלו עברו בהצלחה, שנבנה אמון הדדי ושהמפקד השתכנע ששוויון מקדם את היחידה/הצוות שלו אפשר לעבור לשלב הבא ולחשוב ביחד איך נכון לעשות את זה ביחידה הספציפית שלו. במידה והדיאלוג "תקוע" במישור הערכי ולא מצליח להתרומם ממנו, לא בטוח שניתן יהיה לעודד שינוי במקום המיוחל. רוצה לומר, הדיאלוג סביב הערכים עלול לעכב ולפעמים אינו מאפשר לקדם את העבודה הייעוצית הפרקטית הנדרשת.

2. מקומו של איש המקצוע ב"מגרש"

גישת המומחיות הזירתית מצפה מהיועץ להיות "שחקן" אקטיבי במגרש, להחזיק באג'נדה מסוימת, המבוססת על בסיס הידע, ולהשפיע על הכוחות השונים במגרש. גישת המומחיות הזירתית גורסת

"נדרשת ממנו (מאיש המקצוע) עמדה של פרו-אקטיביות, יזמות ומנהיגות ייעוצית. על-מנת לקדם רעיונות מערכתיים לא מספיק להעלות אותם אלא נדרשת מעורבות פעילה, יוזמה ודחיפה לביצוע תהליך השינוי. מעבר מעמדת ניטרלית המאופיינת ב-"Hidden Agenda" לעמדת שחקנות שבה איש המקצוע הינו בעל אג'נדה ועמדה ברורות המאפשרות לו למקסם את ההשפעה ואת התועלת שבגוף ידע פנים ארגוני" (בן-חורין ואחרים, 2002).

גוף היהל"ן, המבוסס על גישה זו, מהווה דוגמה לגוף ייעוצי הנוקט בעמדה שחקנית. עמדות הגוף הן ברורות ובלוטות בכל הנוגע לשילוב נשים ולקידום שוויון ההזדמנויות ובאופן יחסי, קל לנבא מה תהיה עמדת הגוף בסוגיות רלוונטיות העולות על הפרק. הגוף מהווה מוביל אסטרטגי משמעותי בקידום שוויון לנשים כנדרש מייעודו ומחזונו, צבוע בצבע מסוים, ובכך מייצר השפעה על הכוחות השונים הפועלים בתוך המערכת הצבאית ומחוצה לה. השאלה העולה בהקשר זה היא האם הייעוץ הארגוני המייעץ למפקדים ביחידות אמור לנקוט גם הוא בעמדה שחקנית זו, או שמא עליו לנסות לייצר משהו אחר?

מוסכם כי חלק ניכר מההשפעות הייעוציות לא יכולות להתקיים ללא תכונות חשובות כמו פרו-אקטיביות, יוזמה, מעורבות ומנהיגות ייעוצית. נוכחות, מעורבות ועקשנות מסייעות להשיג הישגים ייעוציים והשפעה החשובה למערכת.

נותן עצות ועל כך משלמים לו. ה-Consultant מפתח דיאלוג של התייעצות... הדגש הוא על תהליך ההתייעצות ולא דווקא על העצות הניתנות על-ידי המומחה. כסימו של תהליך ההתייעצות עם ה-Consultant, הלכות, אמור להיות בעל יכולות טובות יותר להתמודד עם מכלול רחב של בעיות, בעוד שבסיוע ההיועצות ב-Advisor הלכות אמור לפתור בעיה ספציפית בזכות ידע ספציפי שהוקנה לו על-ידי היועץ. יועצים ארגוניים הם Consultants, וככאלה עליהם לפתח מיומנויות של ניהול תהליך ההתייעצות, עם כל המורכבות האנושית הכרוכה בכך".

גל עושה אבחנה בין מתן עצות לבין פיתוח דיאלוג של התייעצות. הדגש ביעוץ הקלאסי-התהליכי הוא על תהליך ההתייעצות, בעוד הדגש ביעוץ התוכן הוא על העצות הניתנות. (Schein, 1990), מדגיש גם הוא, כי במודל היעוץ התהליכי זיהוי הבעיות ואיתור הפתרונות נעשים כדיאלוג בין היועץ לנועץ, כך שלאף אחד מהם אין בעלות בלעדית על הידע והאמת. מה מקבל הנועץ בכל אחד מהמקרים? ביעוץ התהליכי הנועץ משפר את יכולותיו להתמודד טוב יותר עם מכלול רחב של בעיות, בעוד שביעוץ התוכן הוא מקבל מהיועץ ידע ספציפי המאפשר לו לפתור בעיה ספציפית בצורה טובה יותר.

אם נשליך מההסבר המתואר לתפקיד מומחה התוכן בתחום המגדר, הרי שמצופה מהיועץ לדעת לתת לארגונים ולמפקדים העומדים בראשם עצות לגבי שילוב מוצלח יותר של נשים ולסייע בקידום שוויון הזדמנויות לנשים, מתוך הידע שרכש. מודל ייעוצי מעין זה קיים בצבא ארה"ב. צבא ארה"ב פיתח תוכנית לשוויון הזדמנויות בתגובה לעימותים אלימים שאירעו על רקע שונות אתנית בסוף שנות ה-60. התוכנית הגדירה מהן חובותיו של המפקד בתחום שוויון הזדמנויות, מהם תפקידי שרשרת הפיקוד ומהם תפקידי יועצי שוויון הזדמנויות העובדים בחטיבות או בדרגים גבוהים יותר. ייעודם של היועצים לסייע למפקדים לפתח את תוכנית שוויון הזדמנויות ולשפר את יעילותה, לעזור לזהות ולפתור בעיות שוויון הזדמנויות. תפקידם כולל: ייצוג של מדיניות הצבא בנוגע לשוויון הזדמנויות; זיהוי מקרים של הפליה והטרדה מינית; המלצה על פתרונות מתאימים למיגור ומניעת ההפליה וההטרדה; סיוע למפקדים בקידום תוכנית של השוואה מתקנת; עריכת הסברות וסמינרים בתחום; סיוע ייעוצי למפקדים ולחוקרים בחקירת תלונות על הפליה והטרדה מינית ובפתרון ועוד (מתוך מדריך למפקד לשוויון הזדמנויות, אתר יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים באינטרנט).

התפיסה העולה מן התיאור בצבא ארה"ב מקבילה לתפיסת ה-Advisor יותר מאשר לתפיסת ה-Consultant. ייעוץ התוכן כפי שהוא משתקף מהניתוח שלעיל וממודל ייעוץ

"הייתי בטוח שתבואי ותטיפי לנו על הטיפול בבנות ואיזה דברים אנחנו עושים לא בסדר, הפגישה הייתה אחרת ממה שציפיתי"
(מפקד בסגל טירונות מפעילות ל.א.)

"חשוב מבחינתי שלא הכתבת לי איך צריך להתנהג ומה אתם (גוף היוה"ל?) מצפים מאיתנו לעשות או לא לעשות, אלא פתחת את הראש לסוגיות שלא הייתי מודע אליהן, נתת חומר למחשבה ועזרת לנו לחשוב מה אפשר לעשות"
(מפקד בקורס חובשים).

השאלה עד כמה לבטא שחקנות בולטת וברורה, או לשדר עמדה ניטראלית ולהיות שם בשביל הנועץ היא שאלה מרכזית שעולה תדירות בתחום ייעוץ המגדר. שאלה זו מתחזקת עוד יותר לאור עמדת השחקנות הבולטת של הגוף וכן מדגישה את המתח שבעבודה מתוך שני הכובעים ביוה"ל - יועץ ארגוני אך גם קצין מטה בגוף. למשל, שותפות בדיונים מחוץ ליחידה, מצריכה ייצוג אסרטיבי של עמדות הגוף כקצין מטה על חשבון תרומה לתהליך החשיבה כיועץ. לעומת זאת, ליווי ייעוצי של מפקד יחיד או קבוצת מפקדים מצריך זהות ניטראלית יותר מצד היועץ על-מנת לאפשר מרחב חשיבה ועבודה על מנת שהמפקדים יביאו לידי ביטוי את עצמם ואת עמדותיהם. מסר של עמדה ניטראלית ומתן מרחב לנועץ להביא את עצמו ואת עמדותיו עלול להיתפס כייצוג אמביוולנטי ולא מספיק אסרטיבי של הגוף ועמדותיו כקצין מטה, אולם בלי זאת לא תתאפשר עבודה ייעוצית אפקטיבית.

3. התפיסה הייעוצית של איש המקצוע - תוכן מול תהליך

גישת המומחיות הזירית מציבה את איש המקצוע בארגון בעמדה של מומחה מערכת. "בגישת המומחיות הזירית היועץ הוא המומחה בעולם התוכן, מומחיותו נותנת לו את הגושפנקא להציע את הפתרון הנכון לנועץ, ובתור שחקן מרכזי עליו להיות אקטיבי ולשכנע לאמץ את הפתרון שהוא מציע" (אנקרי, 2003). במה שונה היועץ המומחה מהיועץ הקלאסי?

גל, (2001), הטיב להסביר הבדל זה במאמרו:

"הייעוץ הארגוני הוא בראש וראשונה ייעוץ לאנשים. בכך אין כל הבדל בין ייעוץ ארגוני לייעוץ מס או ייעוץ משפטי. כדי להבין את מהות ההבדל יש להידרש לפירושים השונים שיש למילה יועץ באנגלית: Consultant-1-Advisor. הוא אחד שנותן עצות. Consultant, לעומת זאת, הוא אחד שמתיעצים איתו... ה-Advisor

אותן לתפקידים מסורתיים יותר לנשים. חלק אחר מצהיר כי השוויון מהווה ערך וכי חשוב לשלב נשים, אולם בפועל אינו מאמין בשילוב נשים בסביבות שרות גבריות והיה מעדיף שלא לעסוק בכך. כחינה של רמת הנחות היסוד ותבניות החשיבה מלמדת שחלק ניכר אינו מאמין ביכולותיהן של הנשים ובשילוב שוויוני שלהן, ותופס את העיסוק בסוגיה כ"כאב ראש", שלא תמיד מצדיק את המאמץ.

למרות השוני הקיים בתפיסות בין מפקדים שונים המשרתים במקומות שונים ולמרות האמביוולנטיות הקיימת ביחס לנושא, עדיין ניתן לומר כי באופן כללי התרבות הצבאית רחוקה מלממש את השוויון הלכה למעשה ולמצות את כישוריהן של הנשים באופן מספק. בסקר שוויון הזדמנויות ואפליה מגדרית בקרב חיילות צה"ל שנערך בשנים 2004 ו-2006, (רחמני-אנושי, 2006), סברו מעל מחצית מהחיילות כי גברים בצה"ל יכולים למצות את יכולותיהם טוב יותר מנשים (בלטו במיוחד קבוצת הקצינות וקבוצת הלוחמות, 61% ו-65% מהן בהתאמה סברו כי גברים יכולים למצות את יכולותיהם במידה רבה יותר ביחס לנשים). המשתתפות בסקר הביאו דוגמאות רבות לאפליית נשים, המעידות על התפיסות של מפקדיהן:

"לא נתנו לי לבצע תפקידים שיכולתי לעשות מכיוון שאני אישה, את הדברים שאני הייתי צריכה לעשות נתנו לבנים לעשות במחשבה שהם יצליחו יותר"

"לעיתים נדמה כי מגוון התפקידים וההתייחסות לנשים שמשרתות בצה"ל מזלזלת. התפיסה היא כי ננות אינן עושות דבר בעוד בנים מגנים ומשרתים את המדינה ואת צרכיה"

"המפקד ביחידתי הינו שוביניסט ולמרות שהבסיס אינו ממוקם בשטחים או במקום מסוכן אחר, הוא לא מסכים שהקצינות ביחידה יבצעו את תפקיד הקצין התורן, אלא יבצעו תפקיד של סמל תורן"

"הקצין ביקש באופן ספציפי שיגיע להחליפו קצין ולא קצינה, והתעצבן עד לטונים גבוהים מאוד כאשר הגיעה קצינה ולא טרח להסתיר זאת, וגם לומר לי כשאני הגעתי שהוא מאוכזב"

"בגלל היותי בת יחידה בין הבנים, נורא מזלזלים באופן שאני עובדת, וטוענים שאין לי מושג בעבודה ושהעבודה לא מתאימה לי"

"התפקיד שלי הוא נהגת יחידה. מכיוון שאני אישה ויש לי רישיון 03, לגברים הנהגים וגם לקצינים ביחידה מוזר לראות אותי נוהגת על משאית ולפעמים הם מעדיפים להביא נהג זכר ולא אותי למשימות שונות"

שוויון ההזדמנויות בצבא ארה"ב מעלה מספר שאלות. ראשית, האם ייעוץ על-פי מומחיות תוכן מהווה ייעוץ ארגוני או שמדובר בהנחיה והכוונה המשתמשת בטכניקות וכלים ייעוציים? כלומר, האם מדובר ביעוץ ארגוני שיש לו גם ידע בתחום המגדר, או במומחה תוכן, שאינו יועץ ארגוני, המשתמש בכלים ייעוציים? שנית, מה צריך להיות הרקע של איש המקצוע? האם איש מדעי ההתנהגות, האם פרופסיונאל אחר, או שמא קצין משורות הצבא שאוחז בכישורים המתאימים?

מודל מומחיות התוכן כפי שמשקף כאן מציע ביסוס עמדה של Advising שיש לה יתרונות רבים בהנחיה ובהכוונה לשם קידום האג'נדה של שוויון הזדמנויות לנשים. לא מדובר כאן ביעוץ ארגוני "קלאסי" תהליכי כפי שמוכשרים אליו יועצי מד"ה, ותפקיד זה יכול להיות ממומש על-ידי כל קצין מטה שיקבל את ההכשרה המגדרית המתאימה. למרות זאת, חשוב מאוד בעיני לבצע בתוך הארגון הצבאי עבודת ייעוץ ארגוני קלאסי כפי שהיא מתגלמת במובן של Consulting. רק תהליך ייעוצי מסוג זה ייפתח בקרב המפקדים במערכת את החשיבה הנכונה בהתמודדות עם סוגיות של מגדר ויקנה להם את המיומנויות הנכונות להכריע בסוגיות רבות בהן הם נתקלים בחיי היום-יום. דומה הדבר למשל על מתנה הניתנת לאדם - האם לתת לו חכה או דגים? הדגים, בדומה לעצות ויכולו לשמש אותו כל עוד הם ניתנים לו. החכה תוכל לסייע לו להמשיך ולדוג, בדומה לתהליך הייעוצי שיאפשר לו לפתח תפיסה, יכולות ומיומנויות שימצאו ברשות עצמו ויוכלו לשרת אותו ביום-יום באופן בלתי תלוי ביעוץ. בניגוד ליעוץ שוויון ההזדמנויות המספק הכוונה ועצות, בזה כוחו של יועץ ממד"ה ולשם חותרות מיומנויותיו.

4. רמת ההשפעה - הנחות יסוד, ערכים או התנהגויות?

(Schein, 1985), מדבר על תרבות הארגון כמבנה הירארכי בן שלוש רמות ניתוח: הרמה הקונקרטיה הנראית לעין וכוללת התנהגויות, נהלים וטקסים; רמת העקרונות והערכים המוצהרים הכוללת את הערכים והמטרות המעוגנים בקונטקסט הארגוני ואת האמונות המוצהרות ביחס למציאות; רמת הקטגוריות המחשבתיות והנחות היסוד, העמוקה ביותר והמכילה הנחות סמויות המהוות את המהות של התרבות. בדרך-כלל שתי הרמות הראשונות גלויות יותר בעוד השלישית סמויה, אך היא זו המהווה את תמצית המהות התרבותית. ניתוח התרבות הארגונית הצבאית מעלה מורכבות וחוסר אחידות ביחס לתחום המגדר. קיים שוני בין זרועות, חיילות, יחידות ומפקדים באשר לתפיסת השוויון, ליכולות הנשים ולתרומתן לצבא. השוני ניכר כבר ברמה הקונקרטיה, בעוד חלק מהמפקדים מצהירים בגלוי כי אינם מעוניינים לקבל נשים לתפקידים מסוימים, כי תרומתן שולית וכי יש ליעד

"אני תחת מפקד שחושב שנשים לא צריכות לשרת בצבא כי הן בכיניניות, מקטינות ראש ופחות יעילות..."

הדוגמאות הללו מעידות על תרבות שורשית ועמוקה של תפיסות סטריאוטיפיות וקושי לקבל נשים ולמצות אותן באופן אופטימאלי בתרבות הצבאית הגברית. התפיסות המגדריות מושרשות בחלקן עוד לפני המפגש עם המערכת הצבאית, והן תוצר של האקלים החינוכי והחברתי שלפני השרות. האנשים הנמצאים במערכת, ובעיקר דרגי הפיקוד הוותיקים יותר, הם "תוצרים מוגמרים" וקשה להשפיע על התפיסות והעמדות בהן הם אווזים. בנוסף, לעיתים נתפס נושא השוויון כנושא שלגיטימי להתווכח עליו ולדון בו - האם כן או לא שוויון לנשים במערכת הצבאית? לאור קשיים אלו שבראשם הקושי להשפיע על תכניות החשיבה והנחות היסוד, התגבשה עם הזמן בענף מימ"ד התפיסה כי עבודה ברמת ההתנהגויות תהיה בת השפעה רבה יותר מאשר עבודה ברמת הנחות היסוד. העבודה סביב הנחות היסוד עלולה לעיתים להישאר ברמת הדיון הפוליטי ולא להביא לשינוי המצופה בהתנהגות המפקדים והחיילים בחיי היום-יום. החשיבה היא שדווקא בגלל תפיסות מגדריות מושרשות, יעיל יותר לקדם חלק מהמטרות באמצעות הגדרה של כיצד מצופה מהמפקדים לנהוג בסוגיות של מגדר, כללי עשה ואל תעשה, מותר ואסור ואפילו מתן הנחיות אשר אי ביצוען מהווה הפרת פקודה.

תפיסה זו מעלה מספר שאלות לגבי ההשפעה הייעוצית. עד כמה תחום הייעוץ, המשתמש בפרקטיקות שאין בהן סמכות וכוח, יכול לקדם את הדברים? האם התחום יכול להיות מקודם באמצעות חשיבה והרהור ולא דרך כפייה? האם באמת אין מקום לשינוי עמדות? כמו כן, עולות שאלות ביחס לתפקידו של היועץ. ראשית, האם תפקיד היועץ הוא "להנדס" אנשים והאם בכלל אפשר לעשות זאת? מה המשמעות העמוקה יותר של הכוונת התנהגויות עבור הנועצים מבחינת התנגדויות ומוטיבציות? האם שינוי התנהגותי מספיק או שמא צריך משהו אחר?

הייעוץ הארגוני דוגל דווקא בהעלאת נושאים למודעות, באתגורם, בחשיבה מחודשת עליהם ובערעור הנחות היסוד הקיימות. התפיסה היא כי דווקא אלו יוכלו לעורר את השינוי המיוחל בהתנהגות. גל (2001), מסביר:

"כאשר היועץ חש כי הנועץ שבו בתוך תפיסותיו והן מונעות ממנו להתקדם לעבר כיוונים אפקטיביים, עליו לנסות ולעזור לו באמצעות ערעור. הערעור הוא קריאת תיגר על הפרדיגמה של הנועץ כחלק מתהליך החלפתה באחרת... כדי לערער על בקשתו המפורשת של הנועץ צריך שיתוף פעולה מצדו ונכונות להיכנס לבחינה עצמית שעלולה להיות קשה ומאיימת. היועץ נדרש כאן לדגישות

מצד אחד ולאומץ מקצועי להוביל את הנועץ לכיוונים חדשים ולערער בכך על הכיוונים המקוריים".

כלומר, רק ערעור ואתגור של הנחות היסוד ודפוסי החשיבה יכולים ליצור השפעה אמיתית אשר תבוא בסופו של דבר לידי ביטוי דרך קבלת ההחלטות וההתנהגויות.

שנית, היכן עומדת סוגיית ההשפעה על ההתנהגויות ביחס לייעוץ הארגוני המערכתי? גישת הפיתוח הארגוני טוענת שיתכנו מספר רמות של עבודה מערכתית: הראשונה - תחזוקה ומהותה התערבות ב"קלקולים" או ב"חסימות" בתהליכים הארגוניים כדי לתקנם. השנייה - שיפור, אשר מהותה היא שינוי בדרכי הפעולה ובתהליכים ביחידה כדי להביא לתוצאות טובות יותר והשלישית, שינוי - חתירה לקראת עתיד שונה מבחינה איכותית לארגון לאור ההבחנה כי הנחות יסוד, תפיסות, אמונות והתנהגויות ישנות אינן מתאימות ואפקטיביות למציאות החדשה (אלטמן ואחרים, 1995). גישת מוקד הידע וגישת הפיתוח הארגוני המערכתי מסכימות כי ההשפעה העיקרית של מדעי ההתנהגות צריכה להיות השפעה על הנחות היסוד של הארגון וקידום שינוי ממעלה שנייה, ולא תחזוקה. הכותבים טוענים כי יועצים רבים אשר אינם עובדים מתוך ראייה מערכתית נוקטים בגישה של "פתרון בעיות" ואינם מערערים על הנחות יסוד. המשמעות היא שהפיתוח הארגוני המערכתי דווקא מצדד בחתירה לקראת עתיד שונה איכותית לארגון דרך עבודה על הנחות היסוד בתחום המגדר, ועל תפיסות ואמונות מגדריות ארכאיות אשר אינן משרתות את המציאות החדשה המתהווה.

סוגיה נוספת בערעור על הנחות יסוד קשורה בתפיסה הייעוצית ובסגנון העבודה עם הנועץ. בעוד היועץ התהליכי, ה-Consultant מסייע לנועץ לערער על הנחת היסוד שלו כחלק מתהליך החלפתה באחרת, יועץ התוכן, ה-Advisor, אינו רק מערער על הנחת היסוד הקיימת אלא גם מציע הנחות יסוד חדשות. לדוגמה, הנחת יסוד אלטרנטיבית בתחום המגדר היא, שמיצוי כוח אדם נשי מטייבת את הארגון ומעלה את האפקטיביות המבצעית. הקושי בהצעת הנחת יסוד שכזו הוא שתקפותה אינה תמיד ברורה לנועצים. הנועץ עלול להרגיש ש"מוכרים" לו משהו שהוא לא מסכים איתו ולכן לא לקבל את הערעור על הנחת היסוד הראשונית שלו. לכן יש חשיבות לערער על הנחות היסוד בלי להציע מיד את ההנחה האחרת. יש לאפשר לנועץ לסדוק את הנחותיו ולחשוב יחד איתו על החלופות כשמתגלה מבחינתו פניות לכך.

5. פרדיגמת הנוצא

בניסיונותיהם לפענח את החברה והתהליכים המתרחשים בתוכה, מסתייעים אנשי מדעי ההתנהגות בפרדיגמות תיאורטיות. פרדיגמות אלה הן דימוי בסיסי של החברה,

במערכת הצבאית, גישתו של גוף היהל"ן לנושא היא גישה אסטרטגית וניצית, הנמצאת בהלימה עם התפיסה הפרדיגמטית. הקונפליקט והמאבק נכנסים ממש לחדר הדיונים, בתהליך מקביל לפרדיגמת הקונפליקט. גם כאן לעיתים יש להתנהלות זו יתרונות ולעיתים לא. הרווחים - קונפרונטציה ועימות עוזרים לא פעם להשיג הישגים. המחירים - התמקמות בגישה הניצית עלולה לעורר אנטגוניזם מצד הגורמים המעורבים, ליצור תחושה שהאינטרסים של הגוף והארגון הצבאי אינם עולים בקנה אחד ושהגוף אינו עם הארגון הצבאי. כאן חשובה ההבחנה בין "שפת ההבנה" ל"שפת ההתערבות", פרדיגמת הקונפליקט מסייעת לא מעט בהבנת המציאות, אולם חשוב לא "להתנהג" אותה אלא להשתמש בהבנות המתקבלות מתוכה באופן מושכל בתהליך ההשפעה. הייעוץ מציב פרקטיקות שונות של השפעה וחשוב לנקוט במגוון סגנונות התערבות ולהשתמש בכלים ייעוציים מגוונים, מעבר לקונפרונטציה.

פרדיגמת הקונפליקט מהווה רק דרך אחת לפרשנות המציאות ולנקיטת פעילויות התערבות. ישנן דרכים נוספות לניתוח ורצוי לשלב מספר פרדיגמות. מסגרות חשיבה נוספות מרחיבות את החשיבה, מסייעות לראות את הדברים בראיה אינטגרטיבית ולהתגבר על הרציונאליות המוגבלת של איש המקצוע. אמיר, (1995), טוען

"הבעיה המרכזית בחשיבה הפרדיגמטית הינה שעד כמה שלא תהיה מורכבת, מסובכת, נועזת, יצירתית ובעלת מעוף, מעצם הישענותה על הנחות יסוד וכללים קבועים, היא תמיד תתפוס, תנתח ותבין מציאות ברמה הליניארית, רמת החשיבה הנמוכה, המוגבלת והצרה יותר."

לכן חשוב ליצור גמישות מחשבתית ולראות מה ניתן לקחת מכל פרדיגמה לקידום תחום השוויון לנשים. לדוגמה, לאור העובדה שאנו נמצאים בעיצומו של תהליך שינוי בשרות הנשים בעשור האחרון, אפשר ללמוד על התהליך מתוך תיאוריות הנוגעות לפסיכולוגיה של שינוי וגם ומתוך תיאוריות של ניהול שינויים ארגוניים. תיאוריות אלו יכולות לסייע בשאלות כמו - מה חשוב לעשות בכדי לקדם שינוי אלו התנגדויות לשינוי קיימות, מה הסיבות להן וכיצד ניתן להתגבר עליהן? מהם שלבי המעבר בדרך לשינוי מהם העקרונות החשובים להובלת תהליך של שינוי ארגוני אפקטיבי? כיצד ניתן להשפיע על שינוי בקרב אנשי הארגון? חשוב לקחת מתוך הידע הקיים כדיסציפלינות הפסיכולוגיה והניהול ולהשתמש ברעיונות ולוונטיים לצורך קידום העניין. המפגש בין איש המקצוע המגיע עם זהות פרופסיונאלית ייעוצית והפרדיגמות האופייניות לה, לבין מומחיות התוכן במגדר המאופיינת בכלי ניתוח והבנה סוציולוגיים, מעלה שאלה לגבי הפרדיגמות המובילות של היעוץ מומחה

של ארגונים, של הקבוצות הקיימות בהם ושל התהליכים המתרחשים בהם, והן אלו המנחות את החשיבה, את המחקר ואת ההשפעה. אחת הפרדיגמות הכולטות בתחום המגדר היא פרדיגמת הקונפליקט החברתי השייכת לסוציולוגיה הביקורתית. גישה הקונפליקט רואה בחברה "זירת קרב" ומדגישה את המאבק בין קבוצות בחברה על השליטה במשאבים, בכוח וביוקרה. זוהי מסגרת תיאורטית הרואה את החברה כזירה של חוסר שוויון המביא בעקבותיו קונפליקט וצורך בשינוי. הרעיון הוא שהמבנה החברתי מייטיב עם אנשים מסוימים ומקפח אחרים. לכן, גישה זו טוענת, שהשולטים במשאבים הנחשקים, עושים כל שביכולתם להנציח את אי השוויון, שממנו הם נהנים, וכך חוסמים את דרכן של קבוצות אחרות בחברה, ומונעים מהן כל יכולת של תחרות על השליטה במשאבים, בעוד האחרים מנסים להגדיל את חלקם בעוגת המשאבים. מכיוון שהשולטים, מעוניינים לחזק את שליטתם, והמחוסרים מעוניינים לתפוס שליטה, הקונפליקט הוא בלתי נמנע, וישאר מושרש בתוך המערכת החברתית (משוניס, 1999).

ניתוח של תחום המגדר בהתבסס על תיאורית הקונפליקט מתרכז ברובו בפענוח יחסי המגדר דרך יחסי הכוח. הדיון הפמיניסטי הוא במידה רבה דיון על ההתנגדות לכוח ולמחזיקים בו. מצד אחד, פרדיגמת הכוח משמעותית וחשובה להבנת תחום המגדר והזירה המגדרית בצבא. היא מסייעת לזהות את הקבוצות והכוחות השונים בזירה ואת המניעים שלהם, כך שאפשר לבנות מפה של בעלי העניין וכיצד ניתן למקסם את ההשפעה באמצעותם, והמתנגדים וכיצד אפשר לטפל בהתנגדותם. מצד שני, השענות בעיקר על פרדיגמת הקונפליקט ללא פרדיגמות נוספות אחרות טומנת בחובה גם חסרונות. ראשית, פרדיגמת הקונפליקט מניחה מצב של משאבים מוגבלים ומאבק בלתי פוסק לגביהם. קיימת כאן הנחה של סיטואציה Win-Lose, של מנצחים ומפסידים, והשאלה היא האם זוהי האפשרות היחידה? האם לא ייתכן מצב של Win-win בחלק מהמקרים? האם גברים ונשים נועזו להתחרות תמיד על אותם משאבים? תיאורית הפונקציונליזם, למשל, מציעה ראייה הרמונית יותר של חלוקת תפקידים פנימית ותתי התמחויות. משמעותה של ראייה זו היא שגברים ונשים לא דווקא מתחרים על אותם משאבים וכי כל אחד יכול לתרום במה שהוא טוב בו. ראייה של Win-Lose עלולה להגשים את עצמה, לשחזר את המצב הקיים ולמנוע מצב של חיפוש דרכים אלטרנטיביות החותרות למצב של Win-Win.

שנית, פרדיגמת מוצא המושתתת על כוח ועל ההתנגדות, התופסת את זירת המגדר כזירת קרב, מעודדת גישה תוקפנית בזירה זו. למשל, בחלק מהדיונים המתנהלים

פמיניסטיות ולהתגבר על גלי ההתנגדות שמייצרת שייכות זו. חלק מהיכולת להתגבר על כך טמונה ב"הצנעת" העמדה השחקנית ב"מגרש" ובמיצוב ניטראלי יחסית המעודד פתיחות ושיתוף מצד מפקדים תוך בחינה משותפת של התכנים העולים. מאפיינים אלו עלולים למקם את היועץ במקום שונה ביחס לקציני המטה ביחידת האם שלו. בעוד הקצינים מצופים לייצג את עמדות הגוף באופן אסרטיבי וברור, להעלות דרישות ברורות ביחס לניהול מדיניות וחיי יום-יום ולייצר לעיתים מצבי קונפליקט, הייעוץ נדרש לדרך עבודה אחרת ושונה ועל כך הוא עלול לשלם לא אחת מחירים בקצין מטה בתוך הארגון.

מאפיין נוסף החשוב לעבודה ייעוצית אפקטיבית ליועץ ולארגון עצמו כארגון מייעץ, קשור בשמירה על גמישות פרדיגמטית הן בהבנת המציאות והן בניהול אפקטיבי של הבנייה. בעוד החוקר יכול להרשות לעצמו לאמץ גישה ביקורתית בניתוח ואולי גם בפעולה, היועץ צריך לשמור על גמישות בפרקטיקות ההשפעה. כמו כן, השינוי המתחולל בשרות הנשים מצריך מהגורם המייעץ שילוב פרדיגמות נוספות מתחום הפסיכולוגיה ומתחום הניהול.

ביחס לרעיון המומחיות הזירתית ניתן לשאול האם המקרה של מגדר הוא מקרה מיוחד או מייצג האם ניתן ללמוד ממנו על ייעוץ לאור מומחיות תוכן המקרה של מגדר הוא דוגמא אחת ממנה אי אפשר להסיק כרגע על הכלל. זאת משום שלנושא המגדר יש מאפיינים הייחודיים לו, על חלקם עמדנו במאמר זה שאינם מאפיינים ככל הנראה זירות אחרות. מעניין אם יתפתחו דוגמאות נוספות ומה ניתן יהיה ללמוד מהן על ייעוץ ממוקד תוכן. בנוסף, מסקרון יהיה לדעת האם המקרה של ייעוץ התוכן ביוהל"ן מהווה דוגמא מייצגת עבור הוגי הגישה של מומחיות זירתית? האם לכך הם התכוונו וכך הם חזו?

במידה ורעיון המומחיות הזירתית יזכה לתנופה מחודשת תצטרך ממד"ה לשקול מה הציפייה לגבי תפקידו של היועץ מומחה התוכן - האם יהיה Advisor או Consultant? האם יהיה שחקן אקטיבי במגרש או בעל מיקום גמיש? האם "כיבוי שריפות" או ערעור על הנחות היסוד? - לכל אלטרנטיבה יתרונות וחסרונות. מחלוקת מדעי ההתנהגות ויועציה יצטרכו להתנסות באלטרנטיבות השונות ובמקביל לחשוב מה נכון לא רק עבור השפעה מקסימאלית בארגון הצבאי, אלא גם עבור עבודה ייעוצית נכונה בשרות הארגון והתפתחותו.

ביבליוגרפיה

אלטמן אבי, בורגר אבי, שקד אביבה, מונק בועז, גידרון דויד, גל דני, גרינוולד יעקב, בן-יצחק יגב, (1995). "תפיסת תפקיד היועץ לפיתוח ארגוני מערכת", **חשיבה מערכתית והשלכותיה על היועץ בפרויקטים מערכתיים**, ממד"ה.

התוכן. עד כמה הציפייה מהיועץ היא להתאים עצמו לגוף הידע המבוסס על פרדיגמה מסוימת ועד כמה יש מקום ומרחב להכניס גם גישות פרדיגמטיות אחרות? אילו סוגי התערבויות מולידה כל פרדיגמה? מה נכון לכל סיטואציה והאם מה שנכון לשולחנות הדיונים נכון גם לסדנאות או לתהליכים ייעוציים? שאלות אלו ודומות להן מעסיקות את היועץ מומחה התוכן בחיי היום-יום.

סיכום

מאמר זה דן בייעוץ ארגוני הפועל בגישת המומחיות הזירתית. גישה זו פותחה בממד"ה בתחילת שנות 2000, אך טרם קנתה לה אחיזה. תפקיד ייעוץ מגדר ביוהל"ן שהחל להיוסד בשנת 2005 נבנה על טהרת תפיסה זו ומהווה דוגמא לייעוץ המבוסס על מומחיות תוכן. המאמר עוסק בגוף היוהל"ן, אשר גם הוא גוף חדש וצעיר יחסית, ברצינות להקמתו ולפעולתו ובמוקד ידע מגדר שהתגבש בתוכו וייסד תשתית מחקר וידע מקיפה המהווה בסיס משמעותי לעבודתו של הגוף.

המאמר מספק הצצה למפגש בין ייעוץ ארגוני למומחיות תוכן במגדר ומתאר את המקרה הפרטי של ייעוץ התוכן ביוהל"ן. כפי שיועצים מתמודדים עם דילמות רבות במהלך תפקידם, גם כאן עלו מספר דילמות המאפיינות את המפגש של ייעוץ ומגדר. חלק מדילמות אלו מאפיין לא רק את היועץ מומחה התוכן אלא גם את היועץ הארגוני ה"קלאסי" המוצב ביחידות. הדילמות שהוכאו כאן התייחסו לבלוטות הערכים של איש המקצוע בתהליך הייעוץ, למיקומו ב"מגרש", לתפיסתו הייעוצית ומיצובו כ-Advisor או כ-Consultant, לרמת ההשפעה המרכזית שלו- התנהגויות או הנחות היסוד ולגמישות בפרדיגמות המוצא המובילות אותו ואת עבודתו.

במקרה של מגדר, יש בעיני חשיבות מיוחדת למיצוב הייעוץ הארגוני כייעוץ תהליכי המבוסס על תפיסת ה-Consulting ופחות כייעוץ שמהותו מתן עצות, כפי שעולה מתוך תפיסת ה-Advising ובא לידי ביטוי במודל הייעוץ לשוויון הזדמנויות בצבא ארה"ב. תפקיד של Advisors יוכלו למלא קצינים אחרים בעלי הכשרה מגדרית מתאימה. לעומתם, יוכלו אנשי מד"ה להשתמש בידע המקצועי ובמיומנויות שלהם בכדי לייצר השפעה אחרת מבחינה - איכותית, כזו שתבסס בקרב המפקדים תפיסות ומיומנויות מקדמות שוויון. השפעה זו תתבסס באמצעות ניהול דיאלוג על הנחות היסוד והתפיסות של המפקדים ותערער על תפיסות מגדריות-חינוכיות ישנות אשר אינן עולות בקנה אחד עם המציאות המשתנה בצ"ל. דיאלוג המתמקד בפיתוח מודעות ובחשיבה שונה בעל ערך רב יותר מעיצוב התנהגויות באמצעות כורח וכפייה. דיאלוג זה מוכרח יהיה לכלול גם את הערכים עימם מזוהה היועץ ככזה השייך לארגון פנים-צבאי המייצג תפיסות

- אמיר גדי, (1995). עקרונות המערכתיות ופיתוח ארגוני מערכתי, חשיבה מערכתית והשלכותיה על היעץ בפרויקטים מערכתיים, ממד"ה.
- עמרם-כץ שרית, (2006). נלחמות להילחם - מחקר מעקב אחר שילוב לוחמות בצה"ל, ענף מימ"ד, יוהל"ן.
- אנקרי חגית, (2003). תוכנית חוסן בקציני ערים כמשקפת את הדיאלוג בין היעוץ התהליכי לבין המומחיות הזירתית, עבודת סוף שנה, פרסומי מד"הנט, ממד"ה.
- קיט כרמלה (2007). על תהליכי העצמה באימון אישי בקבוצה, מתוך: פורטל המאמנים הישראלי, http://www.coachisrael.co.il/article_311.html
- רחמני-אנושי רויטל, (2007). היבטים מגדריים במעבר צה"ל לדרום, ענף מימ"ד, יוהל"ן.
- רחמני-אנושי רויטל, (2006). סקר שוויון הזדמנויות ואפליה מגדרית בקרב חיילות צה"ל, ענף מימ"ד, יוהל"ן.
- רחמני-אנושי רויטל, (2007). שילוב נשים במקצועות אחזקה - סיכום ממצאים והמלצות, ענף מימ"ד, יוהל"ן.
- רחמני-אנושי רויטל וגריידי לי, (2006). התאמה מגדרית של הכשירות הגופנית בהכשרות לחימה, ענף מימ"ד, יוהל"ן.
- אתר יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים באינטרנט - <http://www.aka.idf.il/yohalan>
- גל דני, (2001). "כלי החשיבה ויכולות הנדרשות מהיעוץ הארגוני", משאבי אנוש, ירחון 162, עמ' 14.
- דרוך-שמש ענת, (2003). "מימוש תפיסת המומחיות הזירתית בזירת הקצונה", פרסומי מד"הנט, ענף מיון, ממד"ה.
- לזין טלי, (2002). "תהליכי גישוש במומחיות זירתית ברפואה צבאית", עבודת סוף שנה, פרסומי מד"הנט, ממד"ה.
- לרר זאב, (2006). גוף שוויון הזדמנויות בצה"ל: הצורך, רצינות הפעולה ותחומי פעולה עיקריים, ענף מימ"ד, יוהל"ן.
- לרר זאב, (2000). "פסיכולוגיה צבאית לזרוע היבשה - מצע לדיון", מוקדאה לקורס קמ"ט מד"ה, עמ' 152-168.
- משונים ג'ון ג', (1999). סוציולוגיה, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב.
- סוקניק נילי, (1997). "O.D. וערכים של דמוקרטיה ארגונית", אנליזה ארגונית (גיליון 3), מכון צפנת.
- עמרם-כץ שרית, (2002). "זירת נשים בלחימה - מקרה בוחן למומחיות זירתית בענף מוקד ידע מגדרי", פרסומי מד"הנט, ענף מימ"ד, יוהל"ן.
- Burke, W.W. (1982). *Organizational Development: Principles and Practices*, Boston, Little Brown & Co.
- Nicoll Dave, (1998). "Is OD meant to be Relevant?", *O.D. Practitioner*, 30(2), 3-7.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990), *A General Philosophy of Helping: Process Consultation*, MIT Sloan School of Management.