# מעֵבר למסגרת

## מבט על הטמעת הראייה המגדרית בצה"ל

סרן שרית בורגר*
ר' תחום מידע, יוהל"ן

הנחת העבודה כיום היא כי שוויון הזדמנויות פורמלי, המתייחס בעיקרו לביטול חסמים מבניים ושילוב נשים בתפקידים שבעבר היו סגורים בפניהן, אינו מספיק על מנת להביא להשתלבותן של הנשים בתפקידים אלו. כדי לאפשר הצלחה בתפקיד לנשים, כמו גם לגברים, יש לייצר את הסביבה המתאימה ולגרום לחלחול הכרה שכזו גם באופן מהותי. הבנה זו מוטמעת בעשור האחרון במדינות האיחוד האירופי ובמדינות החברות באו"ם באסטרטגיית ה־Gender Mainstreaming, במטרה לקדם את השוויון בין המינים. חשוב לציין, כי עקרונות האסטרטגיה ואימוצה אושרו על ידי הרמטכ"ל בינואר 2010, והונחה כי יש לשלבה כתוכנית מטכ"לית.

במסגרת מאמר זה תתואר אסטרטגיית ה־"Gender Mainstreaming" ותוצע דרך לבחינת ראייה מגדרית ביחידות צה"ל ככלי איבחוני לשימושם של היועצים הארגוניים.

מטרתו של אבחון ארגוני היא לשקף תמונת מצב קיימת של נורמות תרבותיות אל מול צרכים ארגוניים עכשוויים ועתידיים לשם קבלת החלטות. לרוב, אבחון ארגוני בצבא מתמקד בחשיפת נושאים כגון נורמות לחימה, פיקוד ומנהיגות, נורמות עבודה, ממשקי עבודה, הרגלי התנהגות, ערכים והנחות יסוד המלווים את היחידה. בעזרת האבחון ניתן לצמצם שגרות בלתי רצויות ולמצוא דרכי פעולה חלופיות. תפקידם של אנשי מדעי ההתנהגות בכלל ויועצים ארגוניים בפרט, הוא לשקף למערכת את החלקים הפחות מוכרים וידועים, ולייצר תמונת מצב שתאפשר לראות את הנושאים השגרתיים באופן שונה מזה אליו הם מורגלים. לפיכך, הוספת הממד המגדרי בעת קיום אבחון ארגוני תסייע לא רק בביטול חסמים מבניים וביצירת סביבה המתאימה לקידום שוויון בין המינים, אלא גם כדי למפות תהליכים בלתי מדוברים ופחות נראים ביחידה, המעצבים את תרבותה ומשפיעים על קבלת ההחלטות. חשיפתם תסייע לשפר את האפקטיביות הארגונית מחד, ותאפשר שוויון הזדמנויות מאידך.

* הכותבת מודה לסא"ל רוני טמיר, רצ"ן מימ"ד ביוהל"ן, ולרס"ן יעל טופל, רמ"ד מחקר ביוהל"ן, על הנחייתן בכתיבת מאמר זה.
תודה נוספת נתונה לסרן מיכל פרנקל, ע. רמ"ד מחקר פסיכולוגיה בד"י, על תרומתה לכתיבת מאמר זה.

## מבוא

לשיטתה של אקר (Acker, 1990), חוקרת מגדר בארגונים, ביסודם ובמהותם של ארגונים ומוסדות חברתיים טמון המגדר כעיקרון מנחה, מבנה ומארגן. לפיה, בעת הקמת ארגון חבויות בו תבניות שדרכן ובאמצעותן מתרחשות הבחנות בין נשיות וגבריות, כמו יחסי הכוח (ניצול ושליטה), פעולות, משמעויות וזהויות ההופכים לחלק בלתי נפרד מהארגון והווייתו.

"עיוורון מגדרי" (מוכר בתיאוריה הפמיניסטית כ־gender blindness) הינו מצב שבו הבדלים מגדריים הינם שקופים ולא מתקיימת הבחנה בין המינים בעת קבלת החלטות. שאלות, השפעות, חוויות ותהליכים מוצגים כמשפיעים על הכלל, כך שבפועל הפעילויות והשירותים הניתנים כמענה לא בוחנים מהן הקבוצות הרלוונטיות ומתעלמים מהקשר מגדרי. במצב זה הכלל יאופיין באמצעות קבוצת הגברים (להב, 2007). "עיוורון מגדרי" יוצר פרקטיקות של הנכחה והעלמה, שקיפות ואי־נראות, הדרה ודחיקה לשוליים בין קבוצה אחת לאחרת (דהאן כלב, 2002), קרי: בין גברים לנשים, בין חיילים לחיילות. לעיתים "עיוורון מגדרי" נתפס בטעות כליברליזם פמיניסטי[1], קרי: אי־הבחנה בין המינים נתפסת כמקדמת שוויון. בפועל ה"עיוורון המגדרי" משעתק דפוסי התעלמות השזורים בין המינים. מקבלי ההחלטות והעוסקים במלאכה אינם מודעים לקיומה של תופעה זו. הללו נמשכים לשגרות ולתבניות החשיבה אליהן הורגלו במהלך השנים. במובן זה, עיוורון מגדרי הוא ממוסד ושיטתי: לא שמים לב לזה אלא

**בעת הקמת ארגון חבויות בו תבניות שדרכן ובאמצעותן מתרחשות הבחנות בין נשיות וגבריות כמו יחסי הכוח (ניצול ושליטה), פעולות, משמעויות וזהויות ההופכים לחלק בלתי נפרד מהארגון והווייתו**

1 ליברליזם פמיניסטי - הרעיון העיקרי בתפיסה זו הוא שלאישה יכולות ומסוגלות כמו של גבר ואין למנוע ממנה לקחת חלק בתחומי עשייה שונים רק משום מינה.

אם כן זה משפיע עליך כפרט. במקרים רבים חוסר השוויון הינו "שקוף" ואינו נראה לעין כיוון שהוא נתפס כטבעי ומובן מאליו. כך למשל ניתן לראות את הגבלת מדרג הרובאות בפני נשים, שהיה נהוג בצה"ל בצורה רחבה עד לאחרונה ובמידה מסוימת עד היום, או לחלופין את חלוקת העבודה האוטומטית, שגם היא עדיין נהוגה בבסיסים רבים, על פיה נשים הולכות לעבודות מטבח וגברים לשמירה. דוגמה נוספת באה לידי ביטוי במערך היח"ש, אשר מאופיין ברוב נשים בכל הדרגים, אך סובל במידה מסויימת מחוסר ייצוג בתמריצים, הקצאת תקנים בכירים וקידום. עוד דוגמה מובהקת ל"עיוורון מגדרי" ניתן למצוא במחקרן של טופל וישפה (2010), על חוויית השירות של נשים המשרתות במילואים. השתיים האירו זרקור על עיקרון חשוב עליו בנויה מערכת המילואים, והוא עיקרון הוותק. אל מול מערכי החובה והקבע, בהם מתקיים עיקרון זה במתח מול עיקרון המקצועיות ופרמטרים נוספים, במערך המילואים מקבל עיקרון הוותק בלעדיות בשיקולי הקריאה, השיבוץ, ההשמה והקידום. אל מול ממצא זה ניתן לשאול: האם העיקרון הזה אכן מוכיח את עצמו בכל עיסוק והקשר אל מול הדרישות ממערך המילואים בימינו? האם אין כאן העדפה אוטומטית לגברים שמשך שירותם ארוך יותר על פי חוק, באופן

**מיפוי התהליכים הבלתי מדוברים והפחות נראים ביחידה הם אלו המעצבים את תרבותה ומשפיעים על קבלת החלטות ענייניות, שיפור האפקטיביות הארגונית והקניית שוויון הזדמנויות**

המפלה נשים מחד, ופוגע באפקטיביות היחידה בשל אי מיצוין מאידך?

התבוננות גם על הממד המגדרי תסייע בביטול חסמים מבניים (העומדים השכם והערב בפני החיילות) וביצירת סביבה המתאימה לקידום שוויון בין המינים. מיפוי התהליכים הבלתי מדוברים והפחות נראים ביחידה הם אלו המעצבים את תרבותה ומשפיעים על קבלת החלטות ענייניות, שיפור האפקטיביות הארגונית והקניית שוויון הזדמנויות. כדי לאפשר הצלחה בתפקיד לנשים, כמו גם לגברים, יש לייצר את הסביבה המתאימה ולגרום לחלחול הכרה שכזו גם באופן מהותי.

"עיוורון מגדרי" הוא הנחת יסוד לא מדוברת בארגונים בכלל ובצה"ל בפרט. מתפקידו של איש מדעי ההתנהגות לחפש את הנחות היסוד הבלתי מדוברות, לחשוף מבנים מוסתרים, לשקף לארגון את חלקיו הבלתי מוכרים או מודעים ולייצר תמונת מצב בעלת משמעות תוך אִתגור הנחות יסוד ונורמות חשיבה. ל"עיוורון מגדרי" קיימת אותה השפעה כפי שקיים בקרב הנחות יסוד אחרות שאינן מדוברות. המפתח להמשגת "עיוורון מגדרי" הינו אימוץ אסטרטגיית ה־"Gender Mainstreaming" (להלן GM) המוטמעת בעשור האחרון במדיות האיחוד האירופי, במדיות החברות באו"ם ובשנה האחרונה גם במטכ"ל[2].

## מהו Gender Mainstreaming?

קיימות שתי הגדרות מקובלות, אחת של האו"ם והשנייה של האיחוד האירופי. Gender Mainstreaming לפי האו"ם, הינה אסטרטגיה שמטרתה הפיכת צורכיהם ועניינם של נשים וגברים כאחד למימד בלתי נפרד מהתכנון, היישום, הפיקוח וההערכה של המדיניות והתוכניות בכל התחומים הפוליטיים, הכלכליים והחברתיים, כך שנשים וגברים ירוויחו באופן שווה ושחוסר שוויון לא יונצח (Ecosoc, 1997).

האיחוד האירופי מוסיף כי GM מאפשר ארגון מחדש, שיפור, פיתוח והערכה של תהליכי מדיניות, כך שנקודת המבט של שוויון מגדרי משולבת בכל מהלכי המדיניות, בכל הרמות ובכל השלבים על ידי ה"שחקנים", אשר אמונים בדרך כלל על קביעת מדיניות (Council of Europe, 1998:15).

הגדרות אלו ממחישות ראייה המקדמת שוויון מגדרי על בסיס קבלת השונות בין המינים, קרי: קבלה והערכה שוויונית של הבדלים בין גברים לנשים והתפקידים המגוונים שהם ממלאים בחברה, בהעצמה, ובהשתתפות שווה של שני המינים בספירה הפרטית כמו גם הציבורית של חייהם[3]. המאמץ מכוון להבאת התרומה, נקודת המבט וההעדפות של נשים כמו גם של גברים למרכז תשומת הלב בזירות, אשר תגרור אחריה השגת מטרות נוספות ואחרות.

מהות תפיסת ה־GM היא הדגש שהיא מתיימרת לתת על המושג "מגדר", ובכך להזיז את נקודת המבט מהעיסוק בנשים ונשיות כקבוצת מין לעיסוק בייצוג תרבותי של נשים וגברים מבחינה סוציולוגית. כאסטרטגיית פעולה מטרת ה־GM היא להשפיע על הסדר החברתי, לעצבו ולהתאימו למגוון מודלים. בתוך כך הוא שואף למוסס היררכיות המיוחסות להתנהגויות או פעולות המקבלות תיוג של בני מין זה או אחר. פועל יוצא מכך בעת פיתוח מדיניות לקידום GM הוא זיהוי האלמנטים החיוניים לתהליך, כגון משאבים ומבנים ארגוניים, וכן יצירת סביבה המעניקה תמיכה לתהליך (Bennett, Booth & Yeandle, 1998). חשוב להבין שהרעיון מאחורי GM הוא ששאלות של מגדר צריכות להישאל מתוך העשייה המרכזית של הארגון (Charlesworth, 2005), על מנת להביא את מה שעשוי להיראות כשולי אל מרכז העניינים ואל מרכז תהליכי קבלת ההחלטות בארגון (www.Unifem.org). זהו למעשה תהליך של העברת המיקוד מתוך מבנים חברתיים ומוסדיים בלתי שוויוניים לכדי מבנים שוויוניים וצודקים יותר עבור גברים ונשים. האחריות ליישום אסטרטגיית ה־GM היא של כלל המערכת ונמצאת בידי הסמכויות הגבוהות ביותר (Ecosoc, 1997). יש להתייחס אל ה־GM כאסטרטגיה ואל תהליך שוויון ההזדמנויות כאחת מהפרקטיקות המקדמות אסטרטגיה זו.

## הנחות יסוד

ארגונים אזרחיים אינם מייעדים או מתבים באופן מודע נשים וגברים לעיסוקים נפרדים, על כן נראה כי בארגונים אלו המגדר הוא עיקרון ארגוני הנסתר מהעין, בעוד שבצבא עיקרון זה הוא גלוי, פורמלי, מוצהר (Izraeli, 1997) ומשתמש בשם המגדר להשגת מטרותיו. בכך הוא משכפל ומחזק תפיסות דיכוטומיות והיררכיות של מגדר (Enloe, 2000). באמצעות מערכת מורכבת של הבחנות ממוגדרות מעצים הצבא את חשיבות המגדר, ובכך מבנה הבדלים מגדריים המעניקים לגיטימציה לאי־השוויון בין המינים (יזרעאלי, 1999). ביטויים אלו מופיעים במערכת מיון נפרדת לשני המינים, במסלולי הסללה שונים לנשים ולגברים, בייעוד תפקידי לחימה לחיילים ותפקידי תומכ"ל ועורפיים לחיילות, באורך השירות, במגגון הפטור, בשירות המילואים ועוד.

מחקרים ותמונות מצב שנערכו ביוהל"ן [כדוגמת "תעתועים של שוויון" (לרר, עמרם כץ ושמר, 2006); "נלחמות להילחם" (עמרם כץ, 2006); "להיות או להיות: חוויות השירות של נשים המשרתות במילואים" (טופל וישפה, 2010); ועוד] במשך השנים הצביעו על פערים מגדריים הטבועים עמוק באינטראקציה היום־יומית של המערכת הצבאית, עד שהללו אינם נגלים לעינינו ונמצאים בכל מקום. אז איך ניתן להבחין בהם מחד, ומאידך לצמצם אותם? ל־GM עקרונות מנחים/ הנחות יסוד העונים על פער זה:

ראשית, קבוצת הנשים כמו גם קבוצת הגברים, אינן עשויות מקשה

2 להרחבה אודות האתגרים המגדריים העומדים בפני צה"ל בעקבות התוכנית המטכ"לית "ממגזר למגדר" ראה:
עמיר, ר. 2009. נשים בצה"ל - ממגזר למגדר - אבחון. יוהל"ן.
כליפי־אמיר, ג. 2011. הטמעת הראייה המגדרית: אסטרטגיה חדשה בצה"ל לקידום שוויון הזדמנויות. מערכות: 436: 35-28.

3 מסיבה זו ניתן לתרגם Gender Mainstreaming לעברית כ"הטמעת הראייה המגדרית".

אחת. הראייה המגדרית לוקחת בחשבון שונות וגיוון ומכירה בכך כי אין מודל הגמוני אחד. הכוונה היא להטמיע את רעיון השוויון המגדרי, אשר אינו מבוסס על דמיון בין גברים לנשים אלא מקבל ומעריך את ההבדלים ביניהם (True, 2003) במובנים רבים: מבנה פיזי, מבנה נפשי, רקע סוציו אקונומי, תפיסות וערכים, יכולות, ציפיות וצרכים. הראייה המגדרית לוקחת בחשבון שונות בתוך קבוצת המין, כמו גם שונות בין המינים, ומניחה כי לא נכון שיהיה מודל אחד גברי והגמוני אליו צריכים כולם להתכוונן (Booth & Bennett, 2002).

שנית, ה־GM הינו עיסוק משותף לנשים ולגברים כאחד, החותרים להרחיב את ה"mainstream" הארגוני כך שיאפשר הכלה של אוכלוסייה הטרוגנית באופן מכבד, שאינו מפלה או מפחית, ולפיכך בהכרח ממצה בצורה טובה יותר. האסטרטגיה איננה מוכוונת נשים בלבד, אלא מוכוונת גם לגברים כנשאי הפעולה והמושאים שלה בו־בזמן (גילה, 2010; Booth & Bennett, 2002; Hedman, Perucci & Sundstorm, 1996).

שלישית, הכרה בשונות החברתית משוחררת מהיבטים של דעות קדומות (סטריאוטיפים) על פיהם ניתן לסווג תכונה או יכולת ספציפית לקבוצה בכללותה. לעיתים נראה כי האופן בו יחסים מגדריים מוגדרים במקום העבודה, משקפים את חלוקת העבודה המסורתית המבוססת על סטריאוטיפים, ויושבת באופן מותאם על שיטות ואמונות הקיימותם מאות בשנים ונחשבות "נורמליות" (Commission for gender equality, n.d).

רביעית, כל פעילות חברתית ארגונית היא פעילות מושתתת מגדר, שכן היא נטועה במודל ההגמוני המקובל: כך למשל סוגיות של קריטריונים, סטנדרטים, פרקטיקות ועוד - כולם נתפרו לפי מידות וצרכים של מקבל ההחלטות, שהיה ברוב המקרים גבר (לדוגמה: מבחני כושר כוללים פרמטר של "חוזק ידיים" ולא "גמישות"...). באופן זה הכרחי לזהות את תפקיד המדיניות בחיזוק נורמות חברתיות וערכים אשר משמרים חוסר שוויון (European Commission, 2007).

חמישית, שימוש ב"משקפיים ארגוניים" בכל פעילות ארגונית יאפשר: חשיבה, תכנון ופעילות מתאימה עבור כלל האוכלוסייה, תוך שימוש במנגנוני הארגון הקיימים (למשל: תוכניות עבודה, התאמת התנאים, תקצוב, פעילויות חינוך ועוד). יש לזהות דרכים לעיצוב מחדש בנושאים אלו, אשר להם השפעה שלילית או ניטרלית על שוויון מגדרי (Bennett et al., 1998; European Commission, 2007).

שישית, GM נתפס כתהליך שבו ניתן ביטוי לקולם של מגוון "שחקנים"/ משתתפים אשר בעבר לא נכללו בתהליכי קבלת החלטות (Rai, 2003; Rai, 2004). גיוון בין מקבלי החלטות הינו מהלך הכרחי לקידום הראייה המגדרית בכל תחום. כך למשל הגברת הייצוג של נשים בדרגות הבכירות הינה תנאי הכרחי אפוא, אם כי לא מספיק (Booth & Bennett, 2002).

ולבסוף, אסטרטגיית הפעולה חייבת להיות מערכתית־הוליסטית ונוגעת למכלול תחומים של הפעילות החברתית/ הארגונית, ובו־בזמן השינוי הינו שינוי אבולוציוני, בו משתנים חלקי המערכת (גברים, נשים) ובהתאמה המערכת עצמה לאורך זמן. כך, מבנים חברתיים משתנים ומתגמשים תוך כדי תהליך, ומעלים את הצורך בשינוי ארגוני או מוסדי על מנת לבסס שוויון מגדרי (Walby, 2005).

## אימוץ הפרספקטיבה המגדרית בצה"ל[4]

המגדור בצה"ל הוא נושא משוקע. לצה"ל שלושה רבדים בהם יש לו השפעה מגדרית.

ברמה הלאומית, בהיותו משפיע על החברה הישראלית, צה"ל מטביע דפוסים ממוגדרים בחברה הישראלית באמצעות גיוס גברים ונשים כאחד לשירות חובה; אורך השירות של כל אחד נקבע לרוב על ידי מינו; החשיבות הסמלית של השירות הצבאי כסף כניסה לאזרחות; ובאמצעות הישענות על אנשי המילואים בשעת ה"ש".

ברמה הארגונית, לשני המינים בעת כניסתם למערכת הצבאית יש הזדמנות להתנסויות חדשות, אך מערכת המיון בצה"ל מסלילה, מנתבת ומייעדת את המינים לאתרים אחרים: גברים ללחימה ונשים בעיקר לעיסוקים תומכי לחימה ועורפיים. למרות היווספותו של סעיף 16א' בחוק שירות הביטחון, המאפשר לאישה זכות שווה לזכותו של הגבר למלא תפקיד כלשהו בצבא (אלא אם כן הדבר מתחייב ממהותו ומאופיו של התפקיד), אין למעשה מיצוי נכון של כוח האדם ובכך נותן הצבא את חלקו ביתר שאת.

ברמת היחידה, קיימים אופנים שונים של חלוקת המשימות הנובעים מיחסי מגדר בלתי שוויוניים בין נשים לגברים. הביטוי לכך הוא בדפוסי המעורבות והאחריות השונים בעת מילוי תפקידים חברתיים בחברה בכלל ובצבא בפרט.

ההנחה היא כי יתרונו של צה"ל באימוץ חשיבה מגדרית הוא הגברת האפקטיביות המבצעית, הגדלת מאגר הכישרונות העומד לרשותו וחשיפת הנחות יסוד בלתי מדוברות המשפיעות על אורחות הארגון באופן שאינו מודע.

אסטרטגיית ה־Gender Mainstreaming יכולה לקדם את היכולת הצה"לית להכיל את המתחים השונים המעצבים את המערכת, תוך הנחה כי אסטרטגיה זו תוביל לפיתוח תפיסה ומדיניות אינטגרטיבית כלל צה"לית שתכלול היבטים של פיתוח כוח אדם, תשתיות, אמל"ח ואימונים, ותביא לקידום התכלית של צה"ל ושוויון הזדמנויות מגדרי בו־בזמן (טמיר, 2009). לפיכך, יש צורך לארגן, לשפר, לפתח ולהעריך את המדיניות הקיימת, אך יחד עם זאת יש צורך באִתגור החשיבה, ההטיה הגברית והצביון המבני הנובע מכך, אשר מאפיינים את החברה (Final report of the group of specialized on mainstreaming, 1999).

4 להרחבה אודות יוזמות להטמעת הראייה המגדרית (Gender Mainstreaming) בעולם ראה נספח מספר 1.

מתוך הבנה זו מוצע לאנשי מדעי ההתנהגות בכלל וליועצים ארגוניים בפרט לאמץ לתוך סל הכלים שברשותם, יישום המטפל בפער שהוצג. היישום מתבסס על מודל לאבחון ארגוני, תוך הכלת היבטים מגדריים בעת ביצוע אבחון ארגוני סטנדרטי, ובכך חשיפה של הנחות היסוד לפיהן הוא פועל. מדוע כדאי לבחון בעת ביצוע אבחון ארגוני גם את הפרספקטיבה המגדרית?

- איתור דפוסים מגדריים כיצירת בסיס לדיון בנושאי הנחות יסוד וערכים תרבותיים של הארגון.
- מיפוי וניתוח על מנת לסייע באיתור חוסר שוויון מגדרי והקניית אמצעים להעצמת שוויון מגדרי.

זווית ראייה אחרת.

- הכרת הדרך שבה עובדים גברים ונשים ואופן תרומתם - נכללת כאן גם בחינת היחסים בין הסביבות השונות (חיצונית מול פנימית).
- זיהוי המכשולים הקיימים בעת שיתוף נשים ופיתוח פרודוקטיביות מבחינה חברתית, כלכלית, פוליטית וארגונית - כחלק מזיהוי נקודות חולשה וחוזק בארגון.
- הבנה והכרת אינטרסים אסטרטגיים ומעשיים וזיהוי הזדמנויות לתמוך בהם.

בסופו של תהליך מקבל הארגון שיקוף של רמות תרבותיות שונות, סמויות וגלויות, המתנהלות בו החל מרמת הערכים ועד לרמת התופעות היום־יומיות, דרך המבנים, המסגרות והמסורות הקיימים.

## כיצד ניתן ליישם חשיבה מגדרית ברמת היחידה האורגנית?

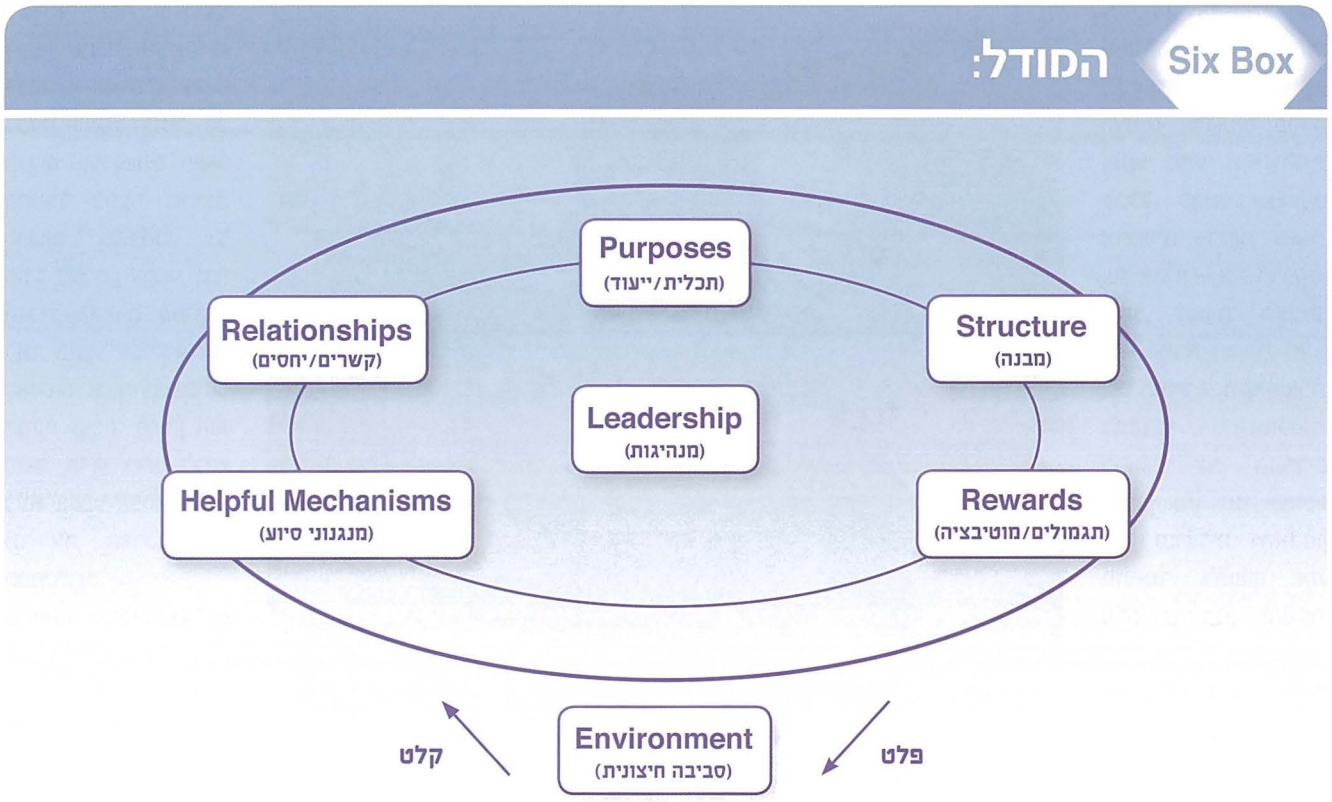
שיקוף חלקים בלתי מוכרים או מודעים וייצור תמונת מצב בעלת משמעות תוך אִתגור הנחות יסוד ונורמות חשיבה, הם חלק מתפיסת תפקידו ותפקידו של איש מדעי ההתנהגות. תפיסת תפקיד זו מובילה יועצים ארגוניים בפרט ואנשי מדעי ההתנהגות בכלל, לבצע אבחונים ארגוניים ברמות שונות של ארגון או של פרויקט. לרוב, מטרת האבחון היא יצירת תמונת מצב של היחידה, המאפשרת למקבלי ההחלטות לראות את הדברים באופן אחר מזה שאליו הם מורגלים. האבחון מתיימר לחשוף את ערכי הארגון והנחות היסוד לפיהן הוא פועל. תרומתו של היועץ הארגוני בנושא הנידון היא באמצעות רצונו להשפיע על תהליכים ארגוניים על ידי ערעור על הנחות העבודה הקיימות. כך, הבנת הגורמים אשר מעכבים ומקדמים שוויון מגדרי ביחידתו, כדוגמת חשיפת חסמים מגדריים, הנחות יסוד ונורמות חשיבה מגדריות, אשר מנחים את המפקד והיחידה, יתרמו ליכולת לחשוב מחדש באופן מותאם למציאות ולמטרות וללא עקבות וחסמים מגדריים בלתי מודעים ולאפקטיביות היחידה בכלל.

**ההנחה היא כי יתרונו של צה"ל באימוץ חשיבה מגדרית הוא הגברת האפקטיביות המבצעית, הגדלת מאגר הכישרונות העומד לרשותו וחשיפת הנחות יסוד בלתי מדוברות המשפיעות על אורחות הארגון באופן שאינו מודע**

הוספת המימד המגדרי לאבחון תחזק את יכולתו של המודל הנבחן ואת יכולתו של היועץ לשקף תמונת מצב עמוקה ומשמעותית לארגון ולמפקד. כאבן בוחן אציג את האופן שבו ניתן להטמיע ראייה מגדרית בתהליך אבחוני באמצעות המודל Six Box: Organizational Model של וויסבורד (Weisbord, 1976)[5,6].

5 מודל זה נבחר מהסיבה שהוא נתפס כאחד המודלים הנוחים לשימוש עבור יועצים ארגוניים. להרחבה אודות המודל:
Weisbord, M.R. 1976. Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory. Group and Organizational Studies Vol .1(4): 430-447

6 מודל ה־Six Box מתאפיין ביצירת פרספקטיבה רחבה על תחומי המפתח בפעילות הארגונית והשפעתם על האפקטיביות הארגונית, מאפשר שילוב בין סוגיות מיקרו ומאקרו. מטרתו לסייע בהבנת תהליכים המתרחשים בארגון, השלכותיהם על הפעילות הארגונית והאנשים בארגון, ובעקבות זאת בחינת דרכי פעולה מומלצות להתערבות ושינוי. המודל דן בעד כמה קיים פער בין "מה שקורה בפועל" לבין "מה אמור להיות בארגון" - ההתאמה בין הארגון לדרישות הסביבה ובין




# מודל ה־Six Box של Weisbord

מודל ה־Six Box ממחיש כי תחומי המפתח אינם מנותקים זה מזה. כלומר, שינוי ופעולה באחד התחומים גוררים השלכות בתחומים אחרים. עוד ממחיש המודל כי לעיתים סימפטומים המופיעים בתחום אחד הם תוצר של גורמים המצויים בתחום אחר. למשל, המבנה הארגוני יכול לעצב את ההקשרים האפשריים לביצוע פעילות מסוימת, וכן מטרות ארגוניות לא בהירות יכולות לייצר למשל מערך תגמולים/פידבקים לא ברור. יש צורך באיתור נקודות האיזון וההתאמות הנדרשות בתוך היחידה למול שינויים החלים בסביבה (נבו, 2007). לפי מודל זה, תפקוד וניהול הארגון ייבדק באמצעות שישה תחומי מפתח (תכלית, מבנה, קשרים/ יחסים, תגמולים, מנגנוני סיוע ומנהיגות) ובאמצעות הקשר עם הסביבה החיצונית. איך מתחברת בפועל חשיבה של GM עם מודל ה־Six Box של Weisbord? ואיך יועצים ארגוניים יכולים לשלב באופן פרגמטי ראייה מגדרית בעת ביצוע אבחונים ארגוניים ביחידתם?

בעת יצירת תמונת מצב של היחידה בהיבטים שונים[7] (כדוגמת בחינת אוכלוסיות, תהליכי הטמעה, תרבות ארגונית, הכשרה, שיבוץ והשמה, מילוי התפקיד, קידום ותמריצים, תקינה, תכנון וארגון, עבודת צוות, כישורים, פתרון בעיות, יוזמות, שגרת מחנה, קבלת החלטות, אחדות הפיקוד וכיוצב'), ניתן לשלב במודל הנוכחי גם נושאים הקשורים לראייה מגדרית. אמחיש זאת באמצעות דוגמאות בכל אחד מתאי המודל.

## Purposes – תכלית

**עיסוק בנושאים הקשורים בחזון, יעדי הארגון, גיבוש והנחיות ידע, גיבוש תוכניות פעולה, מטרות היחידה וכדומה (נבו, 2007). על בסיס חזון הארגון ומטרותיו נגזרים יעדים המציבים בפני החיילים והחיילות אתגרים מדידים.**

- האם ניתן לזהות השפעה של הנחות מגדריות על ערכים ארגוניים או אתוס כלשהו ביחידה?
- האם נושא המגדר מופיע ביעדי היחידה?

הפורמלי לבלתי פורמלי, בין הגלוי לנסתר. כך תיתכן חשיבה ארגונית של Gender Mainstreaming עם חשיבתו של Weisbord.

7 בתהליך הבחינה המגדרית ביחידה יש להגדיר מראש את רמת הרזולוציה אליה יורדים, כך שלא תהיה כוללנית מדי מחד אך גם לא ספציפית מדי מאידך. ככל שעולים ברמת הדרג הנבדק התמונה המגדרית יותר ברורה, כי שם מרוכזות ההחלטות.

## Structure – מבנה

עיקרו עיסוק בנושאים הקשורים במדרג הסמכות, התפקידים והיחסים הפורמליים בתוך הארגון. המבנה משקף את הסמכות הלגיטימית ומשמש כמתודה פורמלית להשגת המטרות (נבו, 2007).

- האם המנגנונים הארגוניים תומכים או מעכבים את התפתחותם וקידומם של שני המינים במידה שווה הלכה למעשה? למשל: ניתוח מסלול המאפשר התפתחות וקידום באופן מעשי לשני המינים.
- איזה תכונות מוערכות ביחידה, והאם תכונות אלו מבחינות מגדרית?

## Relationships - קשרים

עיסוק בנושאים הקשורים בהקשרים בין יחידות ארגוניות, אנשים וטכנולוגיה. איכות הקשרים, מידת התלות ההדדית בין הגורמים השונים, קיומם של קונפליקטים וניהולם וכדומה (נבו, 2007).

- האם זוהו כישורים, ידע, ערכים אישיים הדרושים לכל תפקיד? האם יש בהם הטיות מגדריות?
- האם קיימים תפקידים לא פורמליים המבחינים מגדרית? למשל מי אחראי להזכיר את ימי ההולדת ביחידה? מי כותב את הברכות? אם השליש לא נמצא מי יתבקש לכתוב את הדיון?
- האם סיכויי ההצלחה לחיילים ולחיילות הינם זהים במילוי התפקיד? האם ניתן חיזוק, תגבור, סיוע, הסבר וליווי לחייל/ת בעל קושי?
- האם הצדדים המעורבים בעת קונפליקט חשים שתהליך הפתרון נובע מתוך שיקול מגדרי? האם הפתרון מעניק סיכוי שווה לחיילים ולחיילות המעורבים בנושא? למשל, האם תהליך השיפוט נקי משיקולים מגדריים? האם בעת קיום עבירה, החיזוקים החיוביים והשליליים זהים לשני המינים?
- האם מתבצעים תהליכי "חפיפה" מבוססי הבחנה מגדרית? האם מועבר כל הידע הדרוש לשם הצלחה בתפקיד באופן זהה לשני המינים?
- האם אנשי הארגון מזהים ביטויים מעשיים של שוויון/ אפליה מגדרית?
- האם קיים ברמת מדיניות המפקדים והשטח אקלים מגדרי מכבד[8]?
- האם אנשי הארגון מכירים, מסכימים ותומכים בתפיסות של שוויון מגדרי?

## Rewards – תגמולים/מוטיבציה

עיקרו עיסוק בנושאים הקשורים באופן שבו אנשי הארגון מתוגמלים על פעילותם ועבודתם בארגון.

- במידה שקיימת מערכת תגמולים, האם מערכת התגמולים בארגון מבחינה מגדרית? - למשל איך תמריצים מחולקים בארגון?

## Helpful Mechanisms – מנגנוני סיוע

עיסוק בנושאים הקשורים בפעילות שוטפת, ניטור בעיות וטיפולן, גמישות בהתמודדות עם שינויים, כדוגמת מדיניות, נהלים, ניהול ידע, ישיבות, תקצוב, מנגנוני בקרה ומדידה, פתרונות אד־הוק ועוד (נבו, 2007).

- האם יש תפקידים המוגדרים לנשים ולגברים בלבד? אם לא, האם איושם בפועל הוא רק על ידי נשים/ גברים? ולמה?
- האם בתוכנית שנת עבודה, בעת חלוקת המשאבים הופעלה מערכת שיקולים מגדרית?
- האם מפקדי היחידה השקיעו מאמץ בקידום שוויון מגדרי? האם המפקדים ביטאו ומביעים את מחויבותם לשוויון הזדמנויות מגדרי וליצירת אקלים מגדרי מכבד? האם התקיימו דיונים בנושא?
- האם בתחושת החיילים והחיילות קיימות החלטות הנובעות משיקולים מגדריים? האם אנשי היחידה מזהים ביטויים מעשיים של שוויון/ אפליה מגדרית?
- האם ניהול הלו"ז לוקח בחשבון שיקולים מגדריים?
- האם מהלך הישיבות שוויוני? האם נשים חשות בנוח להתבטא? באילו נושאים?
- האם פערים מגדריים מועלים כחלק מתפיסת הניהול השוטף? האם משתמשים ביחידה בסרגל מאמצים שונה לחיילים ולחיילות בעת אימונים?
- האם מועדון החיילים ומרחבים משותפים (כדוגמת שק"ל) נמצאים בבסיס במקום שהינו נגיש לשני המינים?
- האם מגורי החיילים והחיילות (מגורים, מקלחות ושירותים) והאמל"ח הינם בעלי תנאים זהים לשני המינים?

**בעת יצירת תמונת מצב של היחידה בהיבטים שונים ניתן לשלב במודל גם נושאים הקשורים לראייה מגדרית. אמחיש זאת באמצעות דוגמאות בכל אחד מתאי המודל**

8 אקלים מגדרי מכבד מוגדר כתפיסות, צורות שיח והתנהגויות הקיימות בצורה נורמטיבית בחיי היחידה, והמייצרות אווירה נוחה ומכבדת כלפי כל אחד מהפרטים המשרתים ללא קשר למינו, יכולותיו, תפקודו, תפקידו, מיניותו, דרגתו או כל פרט אחר. אקלים מגדרי מכבד מגנה ושולל תופעות אלו באמצעות הסברה, התבטאויות נגד של מפקדים ובאמצעות אכיפה ועונשה.
אקלים מטריד עלול להכיל דעות קדומות, דימויים ציניים, השמצות, בדיחות, רמיזות מיניות וכדומה. הן עלולות להיות קיימות בצורה נורמטיבית בחיי היחידה ולייצר אקלים שלילי ביחס לקבוצות המין השונות.

## Leadership – מנהיגות

עיסוק בנושאים הקשורים בהנהגת הארגון המובילה את הארגון ואנשיו להשגת המטרות הארגוניות ומהווה מרכיב חשוב בוויסות, איזון וניהול יתר התחומים (נבו, 2007).

- האם תפקידי הפיקוד נתפסים כמתאימים לנשים ולגברים כאחד?
- האם בפועל ישיבות המטה מעורבות מגדרית?
- האם החלטותיהם של המפקדים מבוססות הבחנה מגדרית? למשל, האם התורנויות בבסיס מחולקות בהתאם לרמת הרובאות או שהן על בסיס הבחנה מגדרית? האם קיימת אבטלה סמויה בקרב חיילים וחיילות הנובעת מהבחנה מגדרית? האם החיילים והחיילות מועסקים במקצוע ואם לא, מהם השיקולים?
- האם הופעלו שיקולים מגדריים עניינים בעת תהליכי קבלת החלטות? למשל, בעת ביצוע סיכום ריאיון או מתן חוו"ד - האם המפקד הפעיל שיקולים רגישי מגדר?
- האם קיימת מדיניות מגדרית של שוויון הזדמנויות ואקלים מכבד? האם חיילי וחיילות היחידה מודעים לקיומה של כתובת לטיפול בהטרדות מיניות? האם המפקדים ביחידה מתבטאים ויוזמים פעולות למען קיומו של אקלים מכבד?
- האם המפקדים ביטאו ומביאים את מחויבותם לשוויון הזדמנויות מגדרי וליצירת אקלים מגדרי מכבד ביחידה? האם התקיימו דיונים בנושא?
- האם הופעלו שיקולים מגדריים בהחלטות פיקודיות רלוונטיות?

## Environment - סביבה חיצונית

עיסוק בנושאים הקשורים במערכת הקשרים וההשפעות, היוצרת הבחנה בין קיומו של הארגון כגוף, כמבנה בפני עצמו, אך גם תורמת להקשר שבו הוא מתקיים מבחינת הסביבה והשפעותיה (נבו, 2007).

## סיכום

שינויים העוברים בחברה הישראלית העלו את הצורך להעניק שירות משמעותי וממצה עבור הנשים המשרתות בצה"ל והאיצו תהליכים הקשורים בקידום שוויון מגדרי בצבא.

עד שנת 2009 הרבה מהחסמים המבניים הקיימים בצה"ל צומצמו באמצעות שינוי ממעלה ראשונה. עם זאת, עדיין נותרו בעיתם מספר חסמים מבניים משמעותיים (אורך השירות, מקצועות ליבה הסגורים בפני נשים, מערך המילואים ועוד) וחסמים תרבותיים לא מבוטלים.

מודל הגיוס עליו מתבסס צה"ל הוא מודל של גיוס חובה והוא זה שמכתיב היבטים חברתיים, תרבותיים, כלכליים ואחרים. החברה הישראלית היא משאב הכוח העיקרי של צה"ל ועל כן צריכה להיות שפה של הזדמנות ושותפות, שעל פיה חושבים ופועלים (שביט־פרדקין ובן אליהו, 1999). צה"ל הוא אחד המוסדות המשפיעים ביותר, הוא מהווה ראי לחברה הישראלית אך גם מודל לחיקוי. חיזוק הקשר שבין שוויון הזדמנויות לאפקטיביות הארגונית וחובת צה"ל כלפי החברה הישראלית יסייע למוביליות חברתית.

**שינויים העוברים בחברה הישראלית העלו את הצורך להעניק שירות משמעותי וממצה עבור הנשים המשרתות בצה"ל, והאיצו תהליכים הקשורים בקידום שוויון מגדרי בצבא**

כיום משמש Gender Mainstreaming מקור מרכזי להבנת התהליכים הארגוניים שצה"ל עובר בפן המגדרי ולפירוקם של החסמים המבניים. כאמור, העיקרון המנחה את החשיבה המגדרית הוא שינוי ממעלה שנייה, שינוי מהותי ההופך את הצרכים של גברים ונשים להיות חלק בלתי נפרד מתהליכי התכנון, היישום, הפיקוח והערכת התהליכים בכל תחום. אסטרטגיה זו יכולה להכיל את המתחים השונים המעצבים את המערכת הצבאית, תוך הנחה כי היא תוביל לפיתוח תפיסה ומדיניות אינטגרטיבית כלל צה"לית. כלי עזר להשגת יעדים אלו הוא באמצעות אימוץ מודל לאבחון ארגוני, המציע לבדוק את אופן תפקודם וניהולם של תחומי תוכן כדוגמת אוכלוסיות, תהליכי הטמעה, תרבות ארגונית, הכשרה, שיבוץ והשמה,

מילוי התפקיד, קידום ותמריצים, תקיעה, תכנון וארגון, עבודת צוות, כישורים, פתרון בעיות, יוזמות, שגרת מחנה, קבלת החלטות, אחדות הפיקוד ועוד בתוך הארגון בראייה מגדרית.

תשתית זו מהווה בסיס להמשך תהליך עבודה אפשרי של היועץ הארגוני ביחידתו. פיתוח הסתכלות מגדרית נוספת על ידי אבחונים ומודלים השגורים בעבודת היועץ הארגוני ישפכו אור על הבנת הגורמים המעכבים ומקדמים שוויון מגדרי ביחידתו, וכן יכירו בדרך שבה גברים ונשים עובדים ובאופן תרומתם.

מיסוד מנגנון שכזה (הטמעת הראייה המגדרית ובחינתה) מצביע על נכונות לעשייה שונה ומאפשרת ואף לשיפור וקידום תהליכים. באמצעות גישה זו, צה"ל לא יעצים רק את מסוגלותו, אלא ימלא גם את תפקידו החברתי בהקשר הנדון במאמר זה.

## מקורות


גילה, ח. (2010). ממצאים מרכזיים בנושא הטמעת חשיבה מגדרית בתיאוריה ובפרקטיקה. סיכום ביניים במסגרת פרויקט הקשרי מגדר וחברה בהנחיית פרופ' חנה הרצוג. אוניברסיטת תל אביב.

דהאן כלב, ה. (2002). מנוחשלות: עיוורון מגדרי בתאוריות פוליטיות ושקיפותן של נשים מזרחיות, סוציולוגיה ישראלית 4 (2): 287-265.

הרצוג, ח. 2009 "במבחן הזמן מבט ביקורתי על גלגולו של השיח על מגדר". עיונים בשפה וחברה 2(1): עמ' 30-10.

חסון, י. (2006). תכנית ויסקונסין הישראלית: נקודת מבט מגדרית. מרכז אדוה: עבור פורום "נשים לתקציב הוגן".

טופל, י., ישפה, מ. (2010). "להיות או לא להיות": חוויית השירות של נשים המשרתות במילואים. יוהל"ן וקמל"ר.

טמיר, ר. (2009). נשים בצה"ל – ממגזר למגדר – אבחון. יוהל"ן.

יזרעאלי, ד. (1999). מגדור בשירות הצבאי בצה"ל. תיאוריה וביקורת 14: 109-85.

כליפי־אמיר, ג. (2011). הטמעת הראייה המגדרית: אסטרטגיה חדשה בצה"ל לקידום שוויון הזדמנויות. מערכות: 436: 35-28.

להב, ה. (2007). אם עבריה ורק אם עבריה: מבט מגדרי על סיקור מלחמת לבנון השנייה בטלוויזיה הישראלית. המרכז להגנת הדמוקרטיה בישראל.

לוטן, א. (2007). "הערכת השפעה מגדרית של חקיקה: סקירה משווה". הכנסת: מרכז המחקר והמידע.

לרר, ז., עמרם כץ, ש., שמר־שליבוביץ, ש. (2006). תעתועים של שוויון – נשים בשירות צה"ל: מחקר עיון וביקורת. יוהל"ן.

נבו, מ. (2007). Box Model–Weisbord's Six.
בתוך: www.himalaya-oc.co.il

סלייטר, י. (2009). התקדמות במעמדן של נשים בישראל, 2006-2009. מרכז אדוה: מידע על שוויון וצדק חברתי בישראל.

סבירסקי, ב. (2002). מה לנשים ולתקציב המדינה. מרכז אדוה: מידע על שוויון וצדק חברתי בישראל.

עמרם כץ, ש. (2006). נלחמות להילחם: מחקר מעקב אחר שילוב לוחמות בצה"ל. יוהל"ן.

שביט־פרדקין, מ., בן אליהו, ה. (1999). הערכת מצב: יחסי צה"ל והחברה הישראלית ניתוח אינטגרטיבי. ממד"ה: ענף מחקר.

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization. Gender & Society 4: 139–158.

Bennett, C., Booth, C., and Yeandle, S. (1998). Mainstreaming as an Approach to Achieving Gender Equality. Interim report for research project 'Criteria for Success in Mainstreaming', funded under the Fourth Community Action Program for Equal Opportunities for Women and Men (1996–2000).

Booth, C., and Bennett, (2002). Gender Mainstreaming in the European Union. European Journal of Women's Studies 9 (4): 430–46.

Charlesworth, H. (2005). Not waving but Drowning: Gender Mainstreaming and Human Rights in the United Nations. 18 HARV. HUM. RTS. J. 1.

Commission for gender equality. n.d. Gender Link: Best Practice Guidelines for Creating a Culture of Gender Equality in the Private Sector [electronic version]. from: www.workinfo.com/free/Downloads/genderlink.htm

Council of Europe., (1998). [electronic version] page: 15. from: www.humanrights.coe.int/Equality/Eng/equalityCommittee/EqualityCommittee.htm

Ecosoc, 1997/2. Report of the economic and social council for 1997. chapter IV: coordination segment.

Enloe, C. (2000). Maneuvers: The International Politics of Militarizing Women's Lives. Berkeley: University of California Press.

European Commission. 2007. A Manual for gender mainstreaming of employment policies.

Final report of the group of specialized on mainstreaming. 1999. Strasburg.

Hedmen, B., Perucci, F., and Sundstorm, P. (1996). Engendering Statistics: A tool for change.

Izraeli, D. (1997). Gendering Military Service in the Israeli Defense Forces. Israel Social Science Research 2(1): 129–167.

Rai, S.M. (ed.) (2003). Mainstreaming Gender, Democratizing the state?. Institutional Mechanisms for the Advancement of Women. Manchester: Manchester University Press.

Rai, S. (2004). Gender Mainstreaming: Conceptual and comparative issues. Paper presented to ESRC Gender Mainstreaming Seminar, Leeds. May 2004.

Reiffenstein, A. (2009). Gender Mainstreaming in the Canadian Forces: Canadian Forces College [electronic version]. from: WWW.CDF.FORCES.GC.CA/PAPERS/CSC/CSC35/MDS/REIFFENSTEINA.PDF

True, J. (2003). Mainstreaming Gender in Global Public Policy. International Feminist Journal of Politics, 5(3): 368–396.

Walby, S. (2005). Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice. Social Politics 12(3): 321–343.

Weisbord, M.R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory. Group and Organizational Studies Vol 1(4): 430–447.

אתרי אינטרנט:

www.ec.europa.eu 2007, from www.ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0705–graz–spefant.pdf

הרשות לקידום מעמד האישה. www.pmo.gov.il

דוח לאומי לשנת 2002–2003. www.nato.int

www.nato.int/ims/2003/win/national_reports/denemark%20.pdf

www.un.org/womanwatch/daw/review/responses/denemark–eng.pdf

www.un.org/News/Press/docs/2000/20001030.sc6942.doc.html

www.Unifem.org

# נספח מספר 1 – יוזמות להטמעה מגדרית

Gender Mainstreaming הוא תוצר של ארגונים בין-לאומיים, אך את חדירתו לרמת המדינה ניתן לראות במספר ארצות כדוגמת הולנד, שוודיה, נורווגיה, דנמרק, דרום אפריקה, קנדה וכדומה, אשר בחרו להטמיע את הראייה המגדרית כאסטרטגיה מרכזית לקידום שוויון הזדמנויות בין המינים באמצעות תקצוב ממשלתי וחקיקה רלוונטית, תכנון עירוני, ניהול שונות, צבא, יצירת רשתות חברתיות, יצירת אקלים מכבד ועוד (www.ec.europa.eu; www.Un.org; www.nato.int; Reiffenstein, 2009). להלן יוצגו דוגמאות קונקרטיות לנושא הנידון בשלוש מדינות בהקשר צבאי ובחברה הישראלית:

## שוודיה

בשוודיה קיימת מסורת ארוכת שנים של הטמעת הראייה המגדרית (GM). נשים משתתפות בכל רמות הפעילות של מאמצי השלום, כולל מניעת עימותים. הן נכללות בהגדרת הבעיות, בהגדרת הצורך להגנה, בניתוחים, בהצגת ההצעות והפתרונות, במו"מ ובעת קיום החלטות. כיום, מומחים בצבא שוודיה מעבירים הכשרה למשתתפים בפעילות מבצעית טרם יציאתם לשטח כהחלטה אסטרטגית העוזרת ליישום התהליך ולהעלאת האחריות והמודעות אצל מפקדים ופקודים בנושאי מגדר (כפי שנגזר מהחלטה 1325 של האו"ם). יתרה מזאת, צבא שוודיה, משטרת שוודיה וסוכנות החילוץ הלאומית עמלים כדי להצמיח מומחי מגדר מתוך הארגונים. מטרתם העיקרית היא לשפר את העבודה הבין-לאומית של שוודיה במבצעי סיוע ומשימות שמירת שלום במטרה לראות, לשמוע ולכבד את כל האנשים, זכויותיהם ודעותיהם. תמצית עבודתם היא בהעלאת הידע להכשרה, גיוס יותר נשים ושילוב הפן המגדרי, החל מהאסטרטגיה ועד ביצוע העבודה השגרתית (www.ec.europa.eu).

## דנמרק

בשנת 2001 הוצגה בצבא הדני יוזמה ארוכת טווח לגיוס נשים המתמקדת באמצעי התקשורת של תהליך הגיוס, בפעילויות גיוס ספציפיות ובאיסוף מידע במטרה להגדיל את גיוס הנשים. בשנת 2003, הצבא הדני חקר את הנעשה בצבא מהיבטים של אקלים שאינו מכבד מגדרית. לפיכך נוצרו מספר יוזמות שיושמו, כמה מהן בכוונה למנוע התנהגות שאינה מכבדת ומעליבה, ואחרות כדי לספק כלים להתמודדות עם מקרים המתייחסים להתנהגות שכזו הקשורה למגדר, בדרך אחראית והולמת (www.Un.org). מלבד זאת, נערכו יוזמות לתמיכה ביצירת רשתות חברתיות בקרב נשים, אימון "ניהול שונות" לרמת מקבלי ההחלטות והקמת רשת של יועצים הזמינים לייעוץ בעניינים הקשורים לאקלים שאינו מכבד (www.nato.int).

## קנדה

בשנת 1995, הממשלה הקנדית, בתגובה לפלטפורמת בייג'ינג, הכריזה כי שילוב של GM בכל מחלקות הממשלה יתבצע על סמך ניתוח מבוסס מגדר. צעד ראשוני זה ביישום התוכנית לא הוחל על צבא קנדה שכן הצבא החשיב את עצמו, לפחות מבחינה רשמית, כארגון ניטרלי מבחינה מגדרית. לדעת רייפנשטיין (Reiffenstein, 2009), אשר חקרה את נושא ה-GM בצבא קנדה, מיקומן של פרספקטיבות ניטרליות קורס כאשר הפוטנציאל והכישורים של חברי הצוות מתערבבים עם חוויות עבר, גזע, דת, תרבות והשפעות נוספות כדוגמת מגדר. פיתוחו של GM בצבא קנדה יכול להעמיק את ההבנה של הצבא את סביבתו החיצונית בנוסף להבנתו הפנימית.

Reiffenstein מוסיפה ואומרת כי אינטליגנציה תרבותית היא היכולת להכיר באמונות משותפות, ערכים, גישות, התנהגויות של קבוצות אנשים ויישום המידע כלפי מטרה ספציפית. כאשר אינטליגנציה זו פרוסה באופן נכון היא יכולה להוות מכפיל כוח צבאי באופן אפקטיבי. במשך הזמן הצבא הקנדי ראה צורך בפיתוח זה, ובפרסום ראשון פנה למפקדים ודרש מהם להיות בעלי אינטליגנציה תרבותית במבצעים עתידיים, והסביר כיצד ניתן לשלב אינטליגנציה זו בתוכניות פיתוח.

## ישראל – "תוצרת כחול לבן"[9]

הטמעת הראייה המגדרית מתקיימת בישראל באמצעות מהלכים ספוראדיים המצויים לרוב במערכות המנהל הציבורי, במערכת החקיקה ובמערכת התקצוב.

אחת ממטרותיה של הרשות לקידום מעמד האישה במשרד ראש הממשלה היא לקדם את השוויון בין המינים בישראל. לשם כך אחד ממוקדי הפעילות של הרשות הוא הטמעת ההיבט המגדרי ככלי לעיצוב מדיניות במערכות המנהל הציבורי (www.pmo.gov.il).

מרכז אדוה, המספק מידע על שוויון וצדק חברתי בישראל, החל בשנת 1995 לנתח את השלכות תקציב המדינה בישראל בפן מגדרי. כך מצביעים הדו"חות על השלכות התקציב על נשים ככלל ועל נשים בקבוצות מיעוט כדוגמת קבוצות עדתיות, לאומיות וקבוצות הכנסה (סבירסקי, 2002). במרכז אדוה מתקיים "פורום נשים לתקציב הוגן" הפועל לקידום מדיניות כלכלית

9 קריאה נוספת מומלצת:
לוטן, א. 2007. "הערכת השפעה מגדרית של חקיקה: סקירה משווה". הכנסת: מרכז המחקר והמידע.
הרצוג, ח. 2009 "במבחן הזמן מבט ביקורתי על גלגולו של השיח על מגדר". עיונים בשפה וחברה 2(1): עמ' 30-10.

הוגנת לנשים. הודות לפעילות הפורום, ארגוני נשים והרשות לקידום מעמד האישה אישרה הכנסת שני חוקים. האחד מחייב את הלמ"ס להציג התפלגות מגדרית בכל נושא בו הדבר אפשרי, ואת מחויבותם של כל המוסדות הציבוריים אשר אוספים נתונים, מנתחים ומפרסמים, להציגם גם על פי התפלגות מגדרית. בנוסף לכך, ישנו חוק השלכות מגדריות בחקיקה, המחייב כל חקיקה בכנסת לציין את השלכותיה המגדריות (סלייטר, 2009). הפורום עושה עוד שורה של פעילויות התערבות שזוהי דוגמה להן. "פורום נשים לתקציב הוגן" מנסה גם לשלב ראייה מגדרית ב"תוכנית מהל"ב" (מהבטחת הכנסה לתעסוקה בטוחה) או כפי שהיא שגורה בפינו "תוכנית ויסקונסין".

תוכנית זו הוקמה במטרה לקצץ בתשלומי הבטחת הכנסה ולהעלות את שיעור ההשתתפות של מקבלי הבטחת הכנסה בשוק העבודה. התוכנית מושתתת על טהרת הדפוסים המאפיינים את שוק העבודה הישראלי בכללותו (עידוד תעסוקת גברים בשל שיעור השתתפות נמוך בכוח העבודה). אולם בהתבוננות בנתוני המשתתפים והמשתתפות נמצא כי מרבית המשתתפים בתכנית מהל"ב היו נשים. לאור העובדה שנשים הן קהל היעד בפועל ובהיעדר ניתוח נתונים מגדריים, מקבלי ההחלטות צריכים להתייחס גם לגורמים כגון רמת שכר, תנאי העסקה והיקף משרה. לפיכך, בעת הזו לא ניתן לבחון חלופות לעידוד תעסוקת נשים, או לנקוט בצעדים לצמצום פערים בשכר ובתנאי עבודה של נשים וגברים (חסון, 2006).

**הטמעת הראייה המגדרית מתקיימת בישראל באמצעות מהלכים ספוראדיים המצויים לרוב במערכות המינהל הציבורי, במערכת החקיקה ובמערכת התקצוב**