



## 'מנשים למגדר' - הבסיס התפיסתי

### כללי

רחלךלחךלחךלחךלח

מטה היוהלי"ן עוסק, מאז הקמתו, במיצוי הנשים ושירותן וכן בקידום שוויון הזדמנויות בצה"ל. כפי שניתן להבין מתוך ייעודו של הגוף ומשמו, מיקוד הפעולה היה מאז ומתמיד נשים ונשיות והמפגש שלהן עם מאפייני הצבא כתשתית לגיבוש מדיניות והמלצות מעשיות לפעולה לשם קידום והרחבת השתלבותן בתפקידים ובמערכים השונים.

לצד ההישגים וההתקדמות הרבים, נראה כי התפתחותו של הידע האקדמי והמעשי, הניסיון של מטה היוהלי"ן מאז הקמתו וכן תפיסות שהתהוו בעולם, יצרו את התחושה כי התפיסה שממקדת את מאמציה בנשים לא תמיד מצליחה להשיג את יעדיה עד תום ולעתים אף היא בעצמה יוצרת מנגנונים שמשעתקים את מבנה האי שוויון הקיים.

מסמך זה מתיימר להציע מסגרת חשיבה שמבקשת לקיים שינוי תפיסתי באופן הבנת המציאות החברתית והארגונית מזווית ראייה מגדרית, וכנגזרת ממנו, שינוי במיקוד העשייה בכלל הרבדים ושם היחידה.

בחלקו הראשון, ייעשה ניסיון לעשות הסדרה מושגית בקשר שבין מין, נטייה מינית וזהות מגדרית; בחלקו הבא, יתואר המפגש המעניין של המגדר עם מאפייניו של הארגון הצבאי; לאחר מכן, יתואר השינוי המוצע; לבסוף, ימופו מספר דגשים ומשמעויות שישלימו את תיאור השינוי התפיסתי המוצע במסמך זה.

### הגדרת מושגים - מין, נטייה מינית וזהות מגדרית

המונח **מגדר** מתייחס להבחנות בין גברים לבין נשים שמקורן בתכונות המיוחסות להם מבחינה חברתית ותרבותית. מגדר נבדל ממין משום שמין מתייחס להבחנות בין גברים לבין נשים שמקורם בהבדלים הביולוגיים – פיזיולוגיים ביניהם.

המונח **מגדר** התפתח עם השנים. עד לשנות ה-60, לא התקיימה הבחנה ממשית בין המושג **מגדר** לבין המושג **מין** (גבר הוא כל מי שיש לו איבר מין זכרי ואילו אישה היא כל מי שיש לה איבר מין נקבי). למעשה, בשנים הללו היה בשימוש המונח **'תפקיד מין'** בו מגולמת ההנחה כי ההבדלים החברתיים בין נשים וגברים נובעים מההבדלים הביולוגיים ביניהם. מאז שנות ה-60 של המאה הקודמת, התפתחה ההבחנה בין המושג **מין** (במובנו הביולוגי) לבין המושג **מגדר** המתייחס, כאמור, לאופנים החברתיים בהם אנחנו מתייחסים לתכונות של גברים ונשים. בהתאם לקודים החברתיים, נשים מצופות להיות **'נשיות'**, קרי, מונעות מרגש, נעימות ועדינות וכן להיות מזוהות עם המרחב הפרטי – בית, ילדים ומשפחה. לעומתן, גברים מצופים להיות **'גבריים'** ולכן לפעול על פי ההיגיון, להיות דומיננטיים, כוחניים, שאפתניים ותחרותיים וכן להימצא במרחב הציבורי – בעבודה, בפוליטיקה ובמסחר.

לכך יש להוסיף את העובדה כי חלק מהנשים והגברים הינם בעלי **נטיית מיניות** שונות מאלה המצופות לפי תפקידי המין. כאן הכוונה היא לנטייה של חלק מהגברים והנשים למשיכה מינית לבני אותו המין (כמו הומוסקסואלים ולסביות), לשני בני המין באופן שווה (כמו בייסקסואלים) או לרצון לקיים חפיפה מלאה בין המין הביולוגי לבין הזהות המגדרית (כמו במקרה של טרנסג'נדרים, שמבקשים לשנות את מינם הביולוגי על מנת שזהותם המגדרית תהיה תואמת למינם). הזהויות המיניות השונות אף יוצרות זהויות מגדריות מובחנות שאף הן שונות מההבחנות המגדריות הסטריאוטיפיות.

למעשה, מגדר מתייחס ל**ציפיות המגדריות**, קרי, לאופן בו אנחנו מצפים כי כל אחד מבני שני המינים יתנהגו, בהתאם לקודים התרבותיים הנהוגים. הציפיות המגדריות, בתורן, מעצבות את תהליכי החיברות (סוציאליזציה) של גברים ונשים (איך אלה מחונכים, גדלים ומעוצבים מבחינה אישיותית) ואת זהותם המגדרית. במילים אחרות, גברים מצופים ומחונכים להיות 'גבריים' (לרכוש תכונות ולהתנהג כפי שגברים מצופים להתנהג) ואילו נשים מצופות ומחונכות להיות 'נשיות' (לרכוש תכונות ולהתנהג כפי שנשים מצופות להתנהג).

אך המציאות מורכבת יותר והיא שונה באופן מהותי. בפועל, ההבחנות המגדריות הינן סטריאוטיפיות שכן **קיים מגוון רב של נשים וגברים** שאינם עונים על ההבחנות המגדריות הקלאסיות, ועל הציפיות הנוצרות כתוצאה מהן, הן מבחינה מינית והן מבחינה חברתית. בפועל, יש גברים שלהם תכונות ותפיסות עולם (ולעתים גם נטיות מיניות) שנתפסות כ'נשיות' ואילו יש נשים שלהן תכונות ותפיסות עולם (ולעתים אף נטיות מיניות) שנתפסות כ'גבריות'. ניתן להעזי ולומר כי כל הגברים וכל הנשים הם בעלי תכונות הנחשבות כקיימות אצל בני המין השני והטענה היא כי גברים ונשים נוהגים במידות משתנות של טשטוש והסתרה של התכונות שקיימות אצלם המיוחסות לבני המין השני, בהתאם לציפיות המגדריות של החברה. יתרה מזו, ייתכן ונשים וגברים מאמצים דפוסי התנהגות ופעולה גבריים ונשיים לסירוגין לפי המצב וההקשר בו הם פועלים או נמצאים.

מכאן, שההסתכלות על האנושות כמתחלקת לשתי קבוצות (גברים ונשים) אינה מדוייקת, מקבעת את בני האדם בתבניות לא מתאימות, ומהווה בסיס לא נכון ולא יעיל לניהול המשאב האנושי ולמיצויו.

חשיבותו של המונח מגדר הינה כפולה: האחת, היות ודפוסי ההתנהגות והחשיבה של גברים ושל נשים אינם נובעים מההבדלים הפיזיולוגיים והביולוגיים ביניהם אלא הם תוצר של הייחוסים החברתיים שיש לנו כחברה אודותיהם, אזי אלה אינם אלא הבניות חברתיות שניתנות לשינוי דרך פעולה חברתית; שנית, הבחנה זו מאפשרת להתייחס אל בני אדם כאל בעלי תכונות רבות ומגוונות שחלקן נשיות וחלקן גבריות אצל בני שני המינים. במילים אחרות, זו הבחנה המקבלת את העובדה כי לזכרים יכולות להיות תכונות המזוהות עם נשיות ולנקבות תכונות המזוהות עם גבריות. בכך, נמנעת ההכללה הלא מייצגת של נשים כ'נשיות' וגברים כ'גבריים', קרי, ההתייחסות לנשים וגברים כאל שתי קטגוריות נבדלות ונפרדות ביניהן והומוגניות בתוכן.

המאפיין המרכזי (אולי) של התפיסות והציפיות המגדריות הסטריאוטיפיות הוא שהן מקבעות יחסים הירארכיים בין בני שני המינים, כאשר לרוב מקנים עליונות לגברים. שיח (הדברים הנאמרים באופן מוצהר), מנגנונים ארגוניים (כמו פקודות, הנחיות, תהליכים) ודפוסיים תרבותיים שונים יוצרים אי שוויון מגדרי הן בחברה והן בארגונים השונים בתוכה. הצבא, בעניין זה, הינו ארגון שמאפייניו מבליטים את הנושא, ובכך עוסק החלק הבא.

המקרה של הצבא הינו מקרה בוחן מעניין במונחים מגדריים. הצבא הינו מוסד גברי במהותו שכן מקובל לחשוב כי על מנת לממש את ייעודו הליבתי – ניצחון במלחמה – יש צורך בתכונות המיוחסות לגברים – תוקפנות, כוחנות, יוזמה, יכולות גופניות גבריות, ועוד. למעשה, הארגון הצבאי בונה בדרכים שונות **זהות מגדרית הגמונית**, זו של הגבר הלוחם, ומקבע אותה כזהות האידיאלית והנשפאת שלאורה נבנים תהליכים ותרבות. מכאן, שמראש הארגון הצבאי מעדיף גברים בעלי תכונות, תפיסות ודפוסי התנהגות דומים לאלה של הגבר הלוחם ובכך יוצר אי שוויון א-פריורי בינם לבין כל שאר המשרתים (גברים ונשים כאחד). ייתכן והארגון אף מוביל, בציפיותיו, את הנשים לאמץ דפוסי התנהגות 'גבריים' (תחרותיות, טוטאליות, איפוק, אגרסיביות) ללא קשר לזהותם, נטיותיהם המיניות ומינם של המשרתים בו, ואף ללא קשר לצורך הפונקציונאלי של התפקיד אותו הם ממלאים. במילים אחרות, במקרים רבים, אי השוויון המגדרי איננו רלוונטי, קרי, איננו נובע מכורח המציאות, ההבדלים בין המינים או צורך ארגוני מוחלט אלא הוא תוצר של העובדה כי הצבא, כאמור, נבנה בידי גברים, עבורם ובהתאם ליכולותיהם.

הצבא אף בנוי, במידה רבה, על הציפיות המגדריות הסטריאוטיפיות אשר ממקמות את הנשים ככאלה האמונות על הבית ועל גידול הילדים ואילו הגברים מסורים כל כולם לעיסוק הצבאי שמהותו טוטאלית. בהתאם, ההבחנות המגדריות הסטריאוטיפיות משמשות לא פעם בצבא (כמו בארגונים אחרים ובחלקים של החברה הכללית) בסיס לתכנון כוח אדם, להחלטה על אופי התהליכים בהם ולקיבוע של תרבות ארגונית שמדירה נשים בצורות שונות, לעתים באופן מפורש תוך הישענות על טיעונים המתבססים על אותן הציפיות המגדריות, ולעתים באופן סמוי. לצד אלה, אנו עדים לכך שבמרוצת השנים הזהויות המגדריות של המשרתים בצה"ל הופכות מגוונות יותר, ובעיקר, ביטויים המפורש הופך לנוכח, מדובר ואף מקובל בשיח הארגוני. במילים אחרות, גברים ונשים חושבים ומתנהגים בצורה מגוונת הרבה יותר מבעבר (או לכל הפחות הגיוון הזה מפורש ונראה לעין מבעבר) באופן שלא תמיד עונה על הציפיות המגדריות הסטריאוטיפיות ועל הזהות המגדרית ההגמונית. לדוגמא, בדומה למתרחש בחברה, יותר משרתים גברים מבעבר מעוניינים ליטול חלק פעיל בחיי משפחתם ושואפים לפתח, לצד שירות משמעותי ותורם, חיי פנאי מגוונים (ברוב המקרים, מתוך האמונה כי אלה יתרמו גם לאיכות תפקודם בשירות). יתרה מזו, מגוון הזהויות המגדריות הללו בא לידי ביטוי בצורה הולכת וגוברת גם במערכים מרכזיים וביחידות ליבתיות של צה"ל. צרכים מתפתחים אלו אינם מתיישרים עם התרבות הארגונית הטוטאלית של צה"ל, המקדשת את אתוס הלוחם בשדה ולאורו מצפה - במיוחד מגברים - להתמסר באופן מלא לשירות. התנגדות או ויתור על התמסרות זו מסיטה את המשרת למסלול קריירה שולי ללא סיכויים ממשיים להתקדם, גם במקומות שהתמסרות זו איננה הכרח ולעתים אף גורמת לבזבוז זמן ומשאבים שלא לצורך; באופן דומה, נשים משרתות, רבות יותר מבעבר, מבקשות לבצע תפקידים שבאופן פורמאלי או בפועל הינם סגורים בפניהן או שכניסתן אליהם לא מלווה במעטפת התנאים הנדרשת כדי שהן תצלחנה בהם (תפקידי הלחימה המשמעותיים הם דוגמא טובה לאמור כאן); עוד יש להזכיר את שירותם של לה"טבים (לסביות, הומואים, טרנסגינדרים וביסקסואלים) בצה"ל שצרכיהם הנובעים מהעדפתם המינית עלולים להתנגש עם התרבות הארגונית ותנאי השירות המסופקים בצה"ל 'כדרך הטבע'.

על רקע היות הצבא ארגון גברי ועל רקע המגמות המתוארות כאן, יש עניין רב בקידום שני מהלכים מרכזיים: האחד, הבנה מעמיקה של המפגש של הזהויות המגדריות השונות עם התרבות והמבנה של הצבא; השני, גיבוש תפיסה ומדיניות שתכליתן לייצר את התנאים הנדרשים (המבניים, התשתיתיים והתרבותיים) על מנת שכלל המשרתים יוכלו לשרת באופן שוויוני, בסביבה מתאימה ולאור צרכיהם השונים, באופן שיגביר את האפקטיביות הארגונית של צה"ל לצד הבטחת שוויון הזדמנויות מגדרי מהותי.

בחלק הבא, תוסבר מהות השינוי הנדרש על מנת לתת מענה לאתגר הפיקודי והאנושי המתפתח ואשר צפוי להשפיע על צה"ל בשנים הבאות.

### יועצת הרמטכ"ל לענייני מגדר - השינוי המוצע

מאז הקמתו, פועל מטה היוה"ל"ן בהתאם לרוח שמו. פעולתו התמקדה, בעיקר, באופן מסורתי בקידום נשים ובסוגיות נשיות, קרי, סוגיות שמקובל לחשוב כי הם קשורות לנשים. זאת, מתוך ההבנה ששנים בארגון הצבאי הינן בעמדת חולשה אל מול הגברים.

ההנחה כאן היא כי פעולה הממוקדת בנשים היבולוגיות (קרי, בני אדם בעלי איבר מין נקבי, ללא קשר לזהותן, עמדותיהן ודפוסי התנהלותן) אינה שלמה והיא אף מפספסת את העיקר: העובדה כי שוויון הזדמנויות מגדרי איננו עניין של נשים אלא של נשים וגברים בעלי זהויות מגדריות שונות ומגוונות שהמפגש בינן לבין הצבא והתרבות הצבאית עלולה ליצור שירות בתנאים של אי שוויון שלא באופן מוצדק.

הנחה נוספת היא כי בעצם העיסוק בנשים יש כדי לאשרר את הדיכוטומיה בין גברים לנשים כשתי קטגוריות נפרדות ושונות, קטגוריות אותן אנחנו מבקשים לפרק.

**מהות השינוי המוצע היא מעבר מגוף שתכליתו גיבוש מדיניות וייעוץ למפקדים הבכירים לגבי מיצוי פוטנציאל הנשים והשגת שוויון הזדמנויות לנשים, לגוף שתכליתו מיצוי נשים וגברים, בהתאם לזהותם המגדרית, והשגת שוויון הזדמנויות מגדרי מהותי.**

על כן, מוצע כאן לקיים שינוי תפיסתי ומעשי שעיקרו מעבר מעיסוק בנשים כקבוצה למעקב, ניתוח, מחקר ועיסוק שיטתיים בזהויות המגדריות השונות והמגוונות הקיימות בצבא אצל גברים ונשים, המפגש שלהן עם הצבא והתרבות שלו, והמידה בה מפגש זה מייצר אי שוויון הזדמנויות לחלק מהמשרתים בו. בהתאם, מטה היוה"ל"ם (יועצת הרמטכ"ל לענייני מגדר – השם החדש המוצע ליחידה) יגבש מדיניות, אסטרטגיות פעולה והמלצה למהלכים מעשיים שיביאו לצמצומו של אי השוויון המגדרי לטובת שיפור האפקטיביות המבצעית והארגונית של צה"ל ולשם השגת שוויון הזדמנויות מגדרי וכביטוי למחויבות ערכית בסיסית של צה"ל כלפי משרתיו.

**יצוין בראשית חלק זה כי אין משמעות התפיסה המוצעת הפסקת או פגיעה בעיסוק בנשים, בכלל, ונשים כקבוצה מוחלטת בפרט.** תפיסה זו מציעה לבחון את הנשים לא כקבוצה 'ביולוגית' (קרי, רק בשל היותן בעלות איבר מין נקבי) אלא לבחון את מגוון הזהויות המגדריות שאלה נושאות והמשמעויות שלהן. לדוגמא, השלכה חיובית אפשרית למהלך יכולה להיות שנים שזהותם המגדרית מתאימה, תוכלנה להשתלב בתפקידים שנחשבים 'גבריים' וכאמור, הן מתאימות להם ורוצות בהם.

השינוי הוא, במובנים אחדים, הלבנה של המצב הקיים בו מטה היוה"ל"ן כבר כיום הינו הכתובת עבור סוגיות מגדריות רחבות ולא רק סוגיות של נשים ונשיות. העיסוק התפיסתי והמחקרי של מטה היוה"ל"ן אף הוא מעוגן בתיאוריה של מגדר. אך ניתן לומר כי בעוד שהעיון התיאורטי הוא זה המגדרי, הפעולה למול סוגיות מגדריות היא נקודתית ומקומית ועדיין העיסוק השגרתי ממוקד כמעט באופן בלעדי בנשים ובנשיות. שינוי תפיסת הפעולה תביא להעמקת הידע ומוכוונות היחידה לכל הטווח המגדרי וליצירת התנאים הנדרשים כדי שגברים ונשים, על זהויותיהם המגדריות המגוונות, יוכלו לשרת בצה"ל באופן שוויוני.

תפיסה זו מתכתבת עם מגמות חשובות המתרגשות על צה"ל בשני העשורים האחרונים. תפיסת 'כור ההיתוך' (קרי, כניסת אוכלוסיות שונות לצבא שמשמש פלטפורמה ליצירת זהות אחת משותפת ודי הומוגנית) נראית כנשחקת ותוקפה הולך ודועך. המציאות של היום מתאפיינת בריבוי זהויות ובצורך של יחידים וקבוצות להביא לידי ביטוי את זהותם ולשמרה. התפיסה המוצעת כאן מכירה במגוון הזהויות הללו (במקרה זה, על בסיס מגדרי) וחותרת לאפשר את ביטויין, כפי שנפרט בהמשך.

התפיסה ממוקדת המגדר משמעותה לאפשר לזהויות מגדריות שונות לבוא לידי ביטוי ולזכות ללגיטימציה ולהנכחה בתרבות של הצבא. מהלך זה יגביר את האפקטיביות הארגונית ואת מיצוי הנכון של המשאב האנושי. העניין מחייב הסבר: פעמים רבות נדרשים או מצופים המשרתים לאמץ תפיסות עולם ודפוסי התנהגות שעולים בקנה אחד עם הזהות המגדרית ההגמונית אך רחוקים מזהותם המגדרית האמיתית. לכך מחירים אפשריים שונים: ראשית, הציפייה 'לנטוש' את הזהות המגדרית האוטנטית ולאמץ דפוסי פעולה הגמיוניים יכולים להביא את המשרתים 'לשחק' כללי משחק שלא מתאימים לאופיים – מה שעלול להביא לחוסר אמון, חוסר הזדהות עם הארגון או תפקוד ברמה נמוכה; שנית, ייתכן ואנחנו מאבדים אנשים מצויינים שלא מוכנים לאמץ התנהגות שרחוקה מזהותם והאמיתית ושאינה צורך למילוי תפקידם הצבאי; שלישית, דפוס תרבותי זה עלול להוביל לקידום של אנשים חד ממדיים ובעלי פרופיל אחד שלא בהכרח מתאים לכל איזור בארגון ושלא תורמים לגיוון שהוא חיוני לארגון אפקטיבי. גיוון מכל סוג, ודאי גיוון מגדרי, יש בו כדי להגביר את האפקטיביות הארגונית של צה"ל כארגון, שכן מגוון נקודות המבט, דפוסי החשיבה ואופני הפעולה הנגזרים מכך שאנשים מגוונים מצויים לרוחב הארגון ולאורך המדרג ההירארכי שלו, הוא מנגנון יעיל ומוכח לתוצר ארגוני איכותי יותר, מסתגל ומותאם למציאות ולסביבה הארגונית.

התפיסה ממוקדת המגדר משמעותה, בין היתר, עיסוק באי השוויון שעלול להיווצר לא רק בין גברים לבין נשים אלא גם בין גברים לבין עצמם (העניין טעון בחינה שיטתית ומעמיקה) משום שגברים רבים לא עונים על הזהות המגדרית ההגמונית וכתוצאה מכך הם אינם זוכים לרווחים האפשריים בארגון – קידום, תגמולים, הוקרה – למרות תרומתם הרבה<sup>1</sup>. הדבר נכון, כמובן, גם ללה"טבים, שאף בינם לבין הזהות המגדרית ההגמונית קיימים הבדלים אשר עלולים להתפס כפוגעים ביכולתם לשרת בתפקידים שונים.

תפיסה זו עלולה ליצור חשש כי העיסוק במגדר יערער את הזהות המגדרית ההגמונית בצבא, הגבריות הלוחמנית. ערעור על ההגמוניה של הגבריות הלוחמנית, כך יטענו ודאי רבים, עלולה להחליש את יכולותיו של צה"ל בשדה הקרב. כאן המקום לטעון כי אין כאן כוונה לערער על הכישורים, היכולות והתכונות הנדרשות בשדה הקרב. רק אלה המחזיקים בהם יוכלו להיות בשדה הקרב. ההזמנה כאן היא לבחון את הימצאות הכישורים והתכונות הללו (או היכולת לבנות אותם) בקרב כלל המשרתים ולא לפסול את חלקם באופן קטגורי בשל מינם הביולוגי או זהותם המגדרית.

התפיסה ממוקדת המגדר מניחה כי המין הביולוגי של האדם לא בהכרח קובע את כשירותו ויכולתו לבצע תפקיד כלשהו, אלא כישוריו, מיומנותיו ותכונותיו. עיסוק במגדר והובלת צה"ל לאור תפיסה זו תאפשר, בין היתר, לממש מדיניות של השמת כ"א לפי כישורים ויכולות ולא לפי מין (יש האומרים, בטעות, לפי מגדר) ובאמצעותה לשים את האדם הנכון במקום הנכון. כמובן, למהלך כזה יש פוטנציאל גבוה ליצור לצה"ל לגיטימציה חברתית שכן ישנן קולות רבים ומתרבים בחברה הקוראים לכיוונים דומים לאלו המוצעים כאן.

## סמל יחידה

מוצע כי לצד השינוי התפיסתי ושינוי השם, ישונה אף סמל היחידה. להלן, הסמל המוצע וההסבר הנלווה אודות משמעותו:



הסמל משלב שתי דמויות על-מגדריות ומכאן שלא ניתן לדעת מה המין או הזהות של הדמויות. הצבעים שנבחרו הינם כסף וזהב, צבעים לא מגדריים. בנוסף, ניתן לראות לפי הצבעים כי הדמויות דומות ושונות זו מזו. הסמל מתאר תפיסה 'אידיאליסטית' בו שני המינים ממוקמים בגובה זהה, כתף אל כתף, מה שמצביע על שיוויון מלא ומיצוי משותף לשני המינים. הסמל כולל את סמלי היבשה, האוויר והים משום שגוף על מנת לסמל את העובדה כי מטה היוהליים ייתן מענה, כמו בעבר, לכלל הצבא.