

התשמע קולי?

מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית

ד"ר יעל בן-חורין נאות

ד"ר אסנת עקירב

תקציר

המחקר בוחן את הסיבות לגידול במספרן של המתמודדות על תפקידים בשלטון המקומי במהלך הבחירות באוקטובר 2013. חשיבותו בפיתוח מודל אשר בו משולבים ארבעה עוגנים; מנהיגות אותנטית, ארגונים בעלי תודעה ועשייה מגדרית אשר מייצרים הכשרות מובנות לנשים ורשת תקשורת של נשים. ביסוס והבניית כל אחד מעוגנים אלה תוך סינרגיה ביניהם יעודד ויגרום ליותר נשים ליטול חלק פעיל בחיים הפוליטיים במישור המקומי.

מבחינה מתודולוגית משלב המחקר בין ניתוח כמותי לניתוח איכותני (mixed research methods), תוך התבססות על שבעה מקורות מידע שונים, בהם שאלונים שמילאו משתתפות קורס הכשרה בשם "מנהיגות את המחר", שאלונים שמילאו כל אחת ממנחות קורס ההכשרה. ראיונות שהתקיימו לאחר הבחירות האחרונות לרשויות המקומיות עם מדגם מייצג של משתתפות הקורס "מנהיגות את המחר". ניתוח כמותי וניתוח תוכן של 70 דפי מידע שנשלחו על ידי איגוד נבחרות ציבור בין השנים 2009-2013 לחברות מועצה. תצפיות ושיחות בלתי פורמאליות עם חברות מועצה שקיימה אחת החוקרת. שיחות בלתי פורמאליות עם נשים שלקחו חלק בהכשרות. ניתוח תוכן של הפרוטוקולים שנכתבו במסגרת שולחנות עגולים.

מסר המדיניות של המחקר הוא כי יש לשלב את ארבעת העוגנים המוצעים במודל בכדי שניתן יהיה להגדיל הן את הייצוגיות התיאורית (ייצוג על ידי נציג מתוך הקבוצה אשר נבחר מקרב האוכלוסייה אותה הוא מייצג ומתמקד בדרישות הבוחרים שלו באזור הבחירה) והן את הייצוגיות המהותית (נציג שנבחר לייצג אינטרסים של הקבוצה בשמה הוא פועל) של נשים בפוליטיקה המקומית.

מבוא

במהלך שני העשורים האחרונים מספרן של נשים המעורבות בזירה הפוליטית הארצית והמקומית גדל בעיקר בדמוקרטיית המערביות (Briggs, 2000; Brochel and Brochel 2008; Rombough and Keithly, 2010).

בישראל מספרן של הנשים המתמודדות לראשות עיר או מועצה עלה מ-10 בשנת 2008 ל-38 בשנת 2013, ומלבד זאת בשנת 2008 נבחרו 232 נשים לחברות מועצה בעוד שבבחירות של 2013 נבחרו 341 (מתוך 2456 מקומות שמהווים 13.8%). בזירה הארצית ניתן לראות מגמה דומה, לכנסת הנוכחית נבחרו 27 נשים אשר מהוות 22.5% מכלל הנבחרים, בעוד שבכנסת הקודמת נבחרו 21 נשים אשר מהוות 17.5% מכלל הנבחרים (שפירא ואחרים, 2013).

למרות השינוי במגמה, נשים עדיין סובלות מתת ייצוגיות הן מההיבט של הייצוגיות התיאורית (Descriptive Representation) (במונחים של המספר היחסי של נשים בפוליטיקה בהשוואה ליחסן באוכלוסייה) הן מההיבט של ייצוגיות מהותית (Substantive Representation) (במונחים של המידה בה מקודמים נושאים שקרובים לליבן של נשים).

המחקר נועד לאתר את הסיבות לגידול במספרן של המתמודדות על תפקידים בשלטון המקומי במהלך הבחירות באוקטובר 2013. סקירת הספרות תעזור לנו להבנות מודל אשר בו משולבים ארבעה עוגנים נא לפרט. הנחת המחקר היא שביסוס והבניית כל אחד מעוגנים אלה תוך סינרגיה ביניהם יעודד ויגרום ליותר נשים ליטול חלק אקטיבי בחיים הפוליטיים במישור המקומי.

חלקה הראשון של סקירת הספרות יעסוק במונח ייצוגיות ובחשיבותו לחיים של חברה דמוקרטית, בהמשך נבחן את המושגים השתתפות פוליטית, השתתפות אזרחית בכלל ומהיבט של נשים בפרט ונסיים בהצגת מונחים מעולם הניהול (הכשרות ורישות) והמנהיגות (מנהיגות אותנטית) שיאפשרו לנו להבנות את מודל ארבעת העוגנים.

סקירת ספרות

ייצוגיות וחשיבותה לחיים של חברה דמוקרטית

ייצוגיות כמונח טומן בחובו סתירה: אדם מצפה להיות מיוצג מבלי להיות נוכח. לכן, במהות הייצוגיות עומדת ההיענות (responsiveness) של הנבחרים לרצון הבוחרים (Pitkin, 1967).

מקובל להציע שתי אפשרויות למאפייני ההיענות לרצון הבוחרים: האחת, ייצוג על ידי נציג מתוך הקבוצה אשר נבחר מקרב האוכלוסייה אותה הוא מייצג ומתמקד בדרישות הבוחרים שלו באזור הבחירה, זו מוגדרת כייצוגיות תיאורית (Descriptive Representation) (Eulau et al., 1959; Salmond, 2006); השנייה, נציג שנבחר לייצג אינטרסים של הקבוצה בשמה הוא פועל. ייצוגיות זו נקראת גם ייצוגיות של רעיונות או ייצוגיות מהותית (Substantive Representation) (Pitkin, 1967); (Eulau and Karps, 1977; Rehfeld, 2006).

מתגלע ויכוח בין החוקרים בדבר הקשר בין ייצוגיות תיאורית לבין ייצוגיות מהותית. חלקם טוען כי אין צורך בייצוגיות תיאורית במדויק אלא ישנה מאסה קריטית שהחל מנקודה זו הייצוגיות התיאורית משפיעה ומייצרת ייצוגיות מהותית (Box-Steffensmeier et al., 2004; Wangnerud, 2009).

2 עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

בהנחה שיש מידה של ייצוגיות תיאורית נשאלת השאלה עד כמה יש חפיפה בין העדפות הבחורים לבין עמדות הנבחרים. זה בסיס הפרדוקס של הייצוגיות המהותית. (Powell, 2013) הגדיר זאת Representational Congruence. התאמה זו נחשבת כמדד לבחינת תהליך ייצוגיות אשר מתפקד כראוי (Andeweg, 2011). במהות המושג יש ציפייה להלימה מלאה בין העדפות הבחורים לבין עמדות הנבחרים, אולם במציאות ישנם פערים ולכן ככל שגדל הפער עלולות קבוצות באוכלוסייה לחוש לא מיוצגות.

קבוצות שאינן מיוצגות בבתי הנבחרים תיאורית ומהותית כאחד חשות מודרות ממרכז קבלת ההחלטות, חסרות יכולת להשמיע את קולן ובכך להשפיע. חוסר ייצוגיות זה עלול להוביל לתסכול, ניכור ואף לאי קבלה של כללי המשחק הדמוקרטי. כאשר אחד הסימפטומים יכול לבוא לידי ביטוי בהימנעות מהשתתפות בהצבעה בבחירות.

שיח דמוקרטי מהותי לא יכול להתקיים ללא ייצוגיות של מרכיבי החברה השונים. לכן, ייצוגן של נשים כחלק מהותי בכל חברה, חייב להיות מרכיב בשיח שמנסה לעמוד על הסיבות להדרתן ולהציע דרכי פעולה לעודד ולהגדיל את ייצוגן בזירה הפוליטית.

אם כן, מה ניתן לעשות להגברת הייצוגיות? חוקרים טוענים שדרך הגברת ההשתתפות הפוליטית ניתן להגדיל את הייצוגיות. להשתתפות פוליטית יש מגוון מופעים (Dahl, 1961), החל מהצבעה בבחירות, דרך השתתפות בפעילות מפלגתית וכלה במוכנות להיות מועמד לתפקיד פוליטי.

השתתפות פוליטית והשתתפות אזרחית

השתתפות פוליטית נתפסת כמרכיב משמעותי בחיים הדמוקרטיים (Lijphart, 1997; Norris, 1999). כאמור, ההשתתפות הפוליטית יכולה להתקיים בכמה מעגלים: התמודדות לתפקידים פוליטיים, עזרה למתמודדים לתפקידים פוליטיים או הצבעה בבחירות בלבד. בעשורים האחרונים מסתמנת מגמה של ירידה בפעולה של הצבעה בבחירות (אריאן ושמיר, 2002; Dalton, 1996). לתופעה זו כמה הסברים החל משינויים בשיטות בחירה (אריאן ושמיר, 2002), דרך עמדות הציבור כלפי נבחרים (Dahl, 1961; Franklin, 1996) וכלה במידת האמון שרוכש הציבור לנבחרי (ויגודה-גדות ומזרחי, 2008).

מבחינת ההשתתפות הפוליטית באקט ההצבעה בבחירות אין הבדל מהותי בין נשים לגברים. אולם, מבחינת המוכנות להתמודד לתפקיד פוליטי עדיין יש מיעוט של נשים בהשוואה לגברים. האם תופעה דומה קיימת גם במישור המקומי, שפעמים רבות נתפס כיותר רלוונטי ומיידי לחיי היומיום של התושבים בכלל ונשים בפרט? מחקרים מראים שאכן יש ירידה בנטייה להשתתפות פוליטית במובן של הצבעה בבחירות במישור המקומי בדומה למגמה במישור הארצי. ההסברים המוצעים לתופעה זו במישור המקומי הם חוסר שביעות רצון מאיכות השירותים שמספקת הרשות המקומית, חוסר האמון שרוחש הציבור לנבחרי ותחושה שהדמוקרטיה העירונית פורמלית במהותה ולכן אינה מעוררת רצון בציבור ליטול חלק בתהליכי קבלת ההחלטות (Norris, 1999; חסון, 2006).

הואיל והירידה בהשתתפות פוליטית פוגעת בייצוגיות של המשטר הדמוקרטי, נשאלת השאלה האם ניתן לפעול לצמצום התופעה? אחד הפתרונות שהוצעו היה שינוי במערכת היחסים בין השלטון המקומי לבין התושבים מתוך כוונה להפוך את השלטון המקומי למגיב יותר, רלוונטי ובעל שקיפות גבוהה יותר

3 עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

לתושבים (Mabileau, et al., 1989; Berry et al., 1993). חוקרים מסכימים כי המפתח לגידול בהשתתפות פוליטית הוא פיתוח שותפות ומעורבות בין התושבים לבין נבחרי (Box, 1998). הניסיון להגביר את מעורבות הציבור בחיי היומיום בשלטון המקומי מתבסס על המושג השתתפות אזרחית או התנהגות אזרחית. התנהגות אזרחית טובה מבטאת את נכונותו של הפרט לתרום באופן ספונטני לסביבתו מבלי לצפות לתגמולים ישירים כל שהם (ויגודה, 1999), התנהגות אזרחית כזו יכולה להיות בזירה הארצית או בזירה המקומית (Brodie, 2000; Gordon and Stack, 2007).

פעמים רבות ההשתתפות האזרחית המקומית באה לידי ביטוי בפרויקטים שכונתיים, בנטילת חלק בתהליכי קבלת החלטות הקשורות לנושא הקרוב לליבו של התושב, או כל נושא שמטריד אותו והרשות מאפשרת לקיים שיח בנושא. עצם המעורבות האזרחית מפתחת ומחזקת שיח דמוקרטי אשר בה לידי ביטוי בהכרעת רוב, זכויות מיעוט, פלורליזם, חופש הביטוי, הזכות להפגין ועוד. מחקרים מצאו כי בהשוואה בין נשים לבין גברים, נשים נוטות יותר להתנהגות אזרחית שבאה לידי ביטוי בהשתתפות בפורומים ובפרויקטים ברשות המקומית בנושאים שקרובים לליבן: חינוך פורמלי ובלתי פורמלי ועוד (Leavitt and Saeget, 1988; Dominelli, 1990; Lister, 1997). עד כה ראינו את חשיבותה של הייצוגיות ואת ההשתתפות האזרחית והפוליטית כגורם אפשרי לייצוגיות. נשאלת השאלה מה חוסם נשים להיות מעורבות בפוליטיקה ומה יכול להמריץ אותן לצאת משטח הנוחות (comfort zone) של השתתפות אזרחית ולעבור לשטח הלחץ (stress zone) של השתתפות פוליטית?

השתתפות וייצוגיות פוליטית של נשים

העשורים האחרונים מעידים על עלייה בהשתתפות נשים בחיים הפוליטיים, ואף על פי כן עדיין נותר מספרן של נשים הנוטלות חלק בחיים פוליטיים אקטיביים נמוך באופן ניכר ממספרן באוכלוסייה.

רובה של הספרות המחקרית עוסקת בשאלה מדוע המרכיב של ייצוגיות תיאורית נשאר נמוך ואיך ניתן לזהות ולהתגבר על המכשולים שמונעים מנשים להיות מעורבות יותר בחיים הפוליטיים (שפירא ואחרים, 2013; Norris, 1996; Bird, 2003; McGregor and Clover, 2011).

כאמור, בויכוח על המידה בה ייצוגיות תיאורית מתחילה להשפיע על הייצוגיות המהותית היו מי שטענו כי בנקודה של מאסה קריטית מתחיל השינוי והוא לא בהכרח המספר היחסי של מרכיב הנשים באוכלוסייה, ולעתים גם מספר קטן של נשים מצליח להעלות יותר נושאים מגדריים. עוד נמצא כי בחברות בהן יותר נשים נבחרות לתפקידים ציבוריים יש נטייה לשוויון מגדרי ושנשים בתפקידים פוליטיים נוטות לקדם יותר נושאים מגדריים הקשורים באימהות, שוויון בהעסקת נשים ועוד (Inglehart and Norris, 2003; Wangerud and Sundell, 2012). ממצאים אלה מראים שמצד אחד, מתקיימת ייצוגיות מהותית שמביאה לידי ביטוי את הנושאים המגדריים אולם מצד שני, קולן של הנשים לא נשמע בזירות כמו כלכלה, ביטחון, תשתיות בהן הטון הגברי נשמע בעיקר (Bird, 2003; Salmond, 2006; Wangnerud, 2009).

מה הם אפוא החסמים אשר מקשים על נשים להיכנס לזירה הפוליטית ולהגביר את קולן? מקובל להתייחס לשתי קבוצות של הסדרים שרווחים בחברה המודרנית: הסדרים מבניים פורמליים והסדרים מבניים בלתי פורמליים.

הסדרים מבניים פורמליים - הכוונה למגוון החקיקה הקיימת במדינות שונות בנושא, הן בהקשר של שיטות הבחירות, הן בהקשר של מכסות להגדלת ייצוגיות והן בהקשר של חקיקה המקדמת שוויון

הזדמנויות. למשל, נמצא כי שיטת בחירה רובית מקדמת פחות נשים לעומת שיטת בחירה יחסית (Norris, עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

Jalalzai and Krook, 2010; 2004). מלבד זאת, שיטת המכסות עשויה לשמש אמצעי מבני שמחייב שינוי ומגדיל את מספר הנשים המיוצגות. שפירא ואחרים (2013) ניתחו את המנגנונים המוסדיים שחוסמים ייצוגיות נשים בבית הנבחרים הישראלי. לטענתם גורמים כמו שיטת בחירות, קוטנה של הכנסת ומכסות ייצוג ניתנים לשינוי באמצעות הסדרים פורמליים. מכל ההצעות שמתייחסות לבית נבחרים, אחת רלוונטית גם לייצוגיות בשלטון המקומי: מכסות ייצוג לנשים. במחקר מוצגים שלושה סוגים: מושבים שמורים, מכסות מפלגתיות חוקתיות ומכסות מפלגתיות וולונטריות החוקרים מציעים לקדם את שני האחרונים, הצעה שעשויה לקדם גם ייצוג נשים בבחירות לרשויות המקומיות. בבחירות של אוקטובר 2013 ניסו מספר קבוצות נשים בכפר סבא, ברעננה ובעוד יישובים בשרון לגרום למפלגות ולמתמודדים לרשות עיר לאמץ את שיטת המכסות הוולונטרית. מחקרים מצאו כי הייצוג הנשי גדל במדינות המקדמות בחוקים או בחוקה מכסות לטובת נשים (Holli, et al., 2008; De Paola et al., 2010). בשנים האחרונות יותר מדינות מאמצות מכסות ייצוג בחקיקה רגילה או בתיקונים לחוקה (שפירא ואחרים, 2013). בספרד החוק מחייב מפלגות להציג בבחירות לפחות 40% מכל מגדר ברשימות המפלגתיות, בבלגיה יש מכסות ייצוג מהבחירות של שנת 2007, אירלנד שינתה בשנת 2012 את הסעיפים בחוק הבחירות העוסקים במימון מפלגות המקדמות שוויון מגדרי וצרפת, תיקון לחוקה מחייב את המפלגות מבחירות 2007 להציג 50% נשים. אולם עדיין במדינות דמוקרטיות רבות אם מתקיימת מכסה מפלגתית היא וולונטרית (Lovenduski and Norris, 2003).

הסדרים מבניים פורמליים ניתן לשנות בחקיקה, לשם כך צריכה להיות הן ייצוגיות תיאורית של נשים והן ייצוגיות מהותית בבית הנבחרים אשר יאפשרו זאת. ראוי לציון המאמץ התחיקתי שנעשה בפרלמנטים בעולם ובישראל על ידי חברות פרלמנט כדי לאפשר ליותר נשים להתמודד ולהיבחר הן לשלטון המקומי והן לשלטון המרכזי (שפירא ואחרים, 2013), אולם בחלק ניכר מהמקרים חברי הפרלמנט לא משתפים פעולה ומצביעים נגדה או אינם נוכחים כלל בעת ההצבעה.

הסדרים בלתי פורמליים - הכוונה למכלול של נורמות, היסטוריה, אמונות ערכים וקודים מסורתיים אשר מרכיבים כל חברה (Helmake and Levitsky, 2004; Wangnerud, 2009; Bjørna, 2012). הסדרים אלה קשים הרבה יותר לשינוי מההסדרים הפורמליים משום שכאן דרוש תהליך חירות עמוק ומהותי (שפירא ואחרים, 2013). העובדה שפוליטיקה באופן מסורתי נשלטת בעיקרה על ידי גברים היא חלק מהנורמות המקומיות אשר מקשות על נשים להיכנס לפוליטיקה (McGregor and Clover, 2011). אחד המושגים שמבטא סוג של הסדר בלתי פורמלי שחוסם נשים להיכנס למרחב הציבורי הוא "תקרת הזכוכית" שמתאר מחסומים מלאכותיים בלתי נראים המבוססים על עמדות ודעות קדומות (Wirth, 2001). מלבד זאת, וכחלק מנורמות חברתיות נשים מתאימות את הבחירות המקצועיות שלהן (היקף של חצי משרה, או עבודה זמנית) כדי למלא מחויבויות משפחתיות כמו גידול ילדים ולכן, אינן פנויות להיכנס לפעילות מלאה בזירה הפוליטית (Albelda and Tilly, 1997; Valian, 1998; Wirth, 2001).

כאמור, למרות החסמים שתוארו עד כה השתתפותן של נשים בפוליטיקה הארצית והמקומית במקומות שונים בעולם גדלה בשני העשורים האחרונים. הספרות המחקרית מציעה לכך מספר הסברים: ראשית, שינויים תרבותיים הובילו גברים רבים להעמיק את השותפות במטלות ובחיי הבית כולל טיפול בילדים, ובכך לפנות לנשים זמן ומרחב לפעילות פוליטית (Abrahams, 1996; Rao, 1993). בד בבד חל גידול במספר הנשים בכוח העבודה וגידול במספר הנשים שבהגיען לתפקידים בכירים הן בזירה הפוליטית והן

5 עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

בזירה העסקית שהעניקו השראה לבנות מינון, והמריצו אותן ליטול תפקיד פוליטי (Kunovich and Paxton, 2005; Rombough and Keithly, 2010).

עוד נמצא כי השתתפות בזירה הפוליטית המקומית אפשרית עבור נשים שלהן יש סיוע משפחתי, למי שעובדות במשרה מלאה ללא מחויבות משפחתית ולנשים שלהן ילדים בוגרים והן עובדות במשרה מלאה או אינן עובדות כלל (Barron et al., 1991; Randall, 1987). יתר על כן, תהליכי מודרניזציה של חלקים בעולם המערבי מהווים מרכיב משמעותי בשוויון מגדרי (Inglehart and Norris 2003; Bergh, 2007). שנית, מחקרים בתחומי ניהול מצאו כי **רשת תקשורת של נשים** (women-only networks), משמשת להעצמת ביטחון העצמי של נשים, מספקת מסגרות למידה ועוזרת לנשים לפתח מיומנויות חדשות וקשרים חברתיים (Travers, et al., 1997; Pini et al., 2004). עוד נמצא כי אנשים שנרשמה לזכותם הצלחה בקריירות קודמות מעדיפים להיות חלק מקבוצה אסטרטגית אשר גורמת להם לחצות את הרוביקון ולהשתתף בחיים הפוליטיים (Akirav, 2012). מושג זה לא נבדק בהקשר הפוליטי אלא בעיקר בהקשר של ניהולי עסקי.

שלישית, **תנועות חברתיות וארגוניים התנדבותיים** יכולים לשחק תפקיד משמעותי בהגדלת מספר הנשים בפוליטיקה. בנורבגיה קואליציה חזקה של נבחרות ציבור עזרה ליצור "חברה ידידותית לנשים" (Hernes, 1987; Siim, 1988; BjØrna, 2012). בקנדה מספר ארגונים התמקדו בשיפור אפשרויות השכלה של נשים במטרה להעצים אותן ולעודד אותן להיות חלק מהמשחק הפוליטי במישור הארצי ובמישור המקומי (McGregor and Clover, 2011).

רביעית, **סגנון המנהיגות של נשים** יכול להסביר את המעורבות שלהן בזירות חברתיות כקרב קפיצה לזירות הפוליטיות. השאלה היא האם לנשים סגנון מנהיגות מובחן ושונה מאשר לגברים ואם כן מה הם מאפייניו?

רבות דובר על סגנון מנהיגות בכלל ועל הבדלים סגנוניים בין מנהיגות של גברים למנהיגותן של נשים בפרט (Bass, 1998; Eagly et al., 2003; Van Engen and Willensen, 2004). הממצאים לגבי הבדלים בין המינים אינם חד משמעיים (Eagly et al., 2003; Van Engen and Willensen, 2004).

בעשור האחרון מציעים חוקרים סגנון מנהיגות חדש שנקרא "מנהיגות אותנטית" (George, 2003; Luthens and Avolio, 2003). למנהיגות אותנטית כמה מאפיינים: מנהיגים אותנטיים פועלים למימוש תפיסות העולם וסולם הערכים שמייחדים את אמונתם ואינם לוקחים על עצמם תפקיד מנהיגותי משיקולים של מעמד, כבוד או תגמול. יתר על כן, הם חישלו את תפיסת עולמם ועמדוניהם על סמך תהליך חיפוש ולא כאימוץ רעיונות של אחרים. (Avolio et al., 2004; Shamir and Eilam, 2005; Gardner et al., 2011)

מנהיגות אותנטית נתפסת כמרכיב טבעי באישיות. לאור זאת, מעניין לבדוק האם סגנון מנהיגות זה מתקיים אצל נשים? אפשר להבחין במנהיגות אותנטית בקרב נשים בנטייתן הרבה יותר להתנדבות במסגרות קהילתיות (Dominelli, 1990; Lister, 1997). ההתנדבות במהותה מבוססת על סולם ערכים ואמונות, ואינה מונעת משיקולים של רווח, גמול, או כבוד ומטרתה לקדם נושאים שקרובים ללב. התנדבות זאת נתפסת כטבעית שכן הפעילות בזירה הקהילתית הינה הרחבה של עולמות התוכן המצויים עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), **דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית** (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

בזירה הפרטית של נשים (Leavitt and Saegert, 1988). לנשיםאלה היסטוריה של פעילות וקשרים עם איגודים מקצועיים, מפלגות פוליטיות וקבוצות שונות בקהילה (Mackay, 2001). חשוב להבין שאין בעצם מעשה ההתנדבות הקהילתית כדי להעיד בהכרח על מנהיגות אותנטית. בנקודה זו יש לשאול האם ניתן לפתח ולהכשיר אנשים לתפקידי מנהיגות? גישה רווחת בספרות רואה במנהיגות יכולת הניתנת לפיתוח (Bass, 1998; Bolden, 2005) Day (2001) מבחינה בין פיתוח מנהיגות ופיתוח מנהלים. פיתוח מנהיגות מוכוון למצבים ולתפקידים מעבר לתפקיד הנוכחי של האדם ונועד לפתח ולבנות יכולת ותפיסה עצמית של מנהיג. לעומת זאת, פיתוח מנהלים, בדומה להכשרה לתפקיד, מקנה למנהלים ידע, מיומנויות ויכולות לשיפור ביצועים במשימות הנוכחיות שלהם. בעולם הארגוני מקובל לקיים גם הכשרות לפיתוח מנהיגות וגם הכשרות לפיתוח מנהלים, ונמצא שארגונים מצליחים עושים שימוש במגוון הטכניקות גם יחד. (Mabey and Ramirez, 2004). יתר על כן, נמצא שאפקטיביות ההכשרה תלויה בחוויה של הפרטים בעבר, באישיות ובסגנון למידה מועדף ולכן קשה להעריך מראש איזו הכשרה תהיה המותאמת ביותר לכולם ועדיף לשלב מספר סוגי הכשרה על מנת להשיג את האפקטיביות הנדרשת (Burgoyne et al., 2004).

אם ההכשרה היא מרכיב חשוב בפיתוח מנהלים ומנהיגים האם צריך או ראוי שנבחרו ציבור כמנהיגים יעברו הכשרה? האם להיות נבחר משמעו לרכוש מקצוע חדש? שאלות אלה העסיקו חוקרים במדע המדינה (Saalfeld, 1997; Miquel and Snyder, 2006). מצד אחד, היו שטענו כי אין צורך שנבחר ציבור יהיה בעל כישורים אינטלקטואליים או כישורים מקצועיים אלא די בכך שיבטא נאמנה את רחשי הלב של בוחריו (Bagehot, 1963; Hibbing, 1991). יתר על כן, התמחות והכשרה מקצועית אינם תנאי הכרחי לנבחר ציבור, עליו להיות פוליטיקאי מעשי, מספיק שיהיה מסוגל ללמוד ולהבין אנשי מקצוע. מצד שני, הסכימו חוקרים שאין לנבחר ציבור ברירה אלא ללמוד להכיר את ה"מקצוע החדש" שנקרא נבחר ציבור, משום שאינטנסיביות החיים בבית הנבחרים מחייבת אותם להסתגלות מהירה. הדרישות מנבחר ציבור ומטלותיו גדלו בצורה ניכרת במהלך העשורים האחרונים: חקיקה, פעילות בוועדות, מחוז בחירה (Bibby, 1983; Rush, 1994).

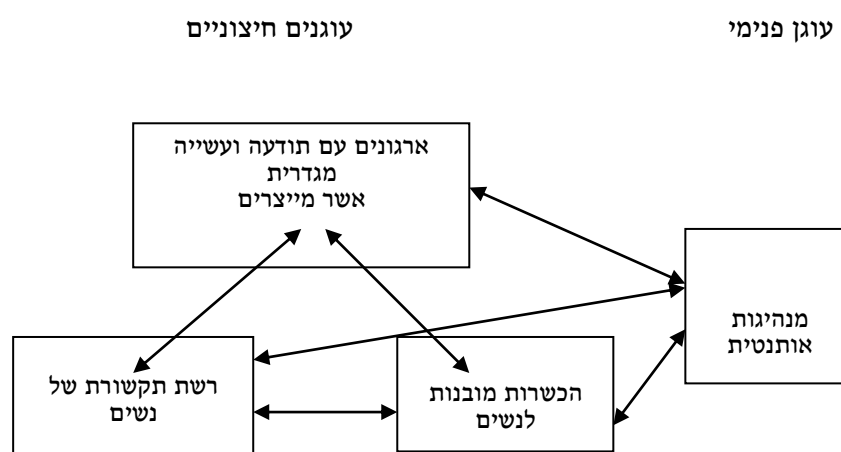
שאלת המקצועיות וההתמודדות של נבחר ציבור במישור המקומי עולה בדומה למישור הארצי. מחקרים הראו שחל גידול בתהליך ההתמקצעות של השלטון המקומי באירופה; כדי שחבר מועצה יוכל להתמקד בתפקידו כנבחר ציבור הוא נדרש להשקיע זמן רב עד כדי ויתור על כל מקצוע קודם שלו (Guerin and Kerrouch, 2008; Bergstrom et al., 2008).

עד כה ראינו גורמים מעכבים וגורמים ממריצים למעורבות נשים בפוליטיקה בארצות המוקומית. המחקר הנוכחי מציע מודל שישלב בין מרכיבים מספר ולאור זאת יסביר את מוכנותן של נשים להשתתף בפוליטיקה.

המודל מורכב מארבעה עוגנים: האחד פנימי ושלושה חיצוניים. העוגן הפנימי קשור למאפיינים מנהיגותיים של נשים – "מנהיגות אותנטית", ואילו שלושת העוגנים הנוספים, החיצוניים, קשורים למאפיינים סביבתיים אשר תומכים בעוגן הראשון הפנימי – ארגונים עם תודעה ועשייה מגדרית אשר מייצרים את שני העוגנים החיצוניים הבאים: רשת תקשורת של נשים (women only networking) והכשרות מובנות (structured) לנשים.

הנחת המחקר שלנו היא כי ביסוס והבניית כל אחד מעוגנים אלה תוך סינרגיה ביניהם יעודד ויגרום ליותר נשים ליטול חלק פעיל בחיים הפוליטיים במישור המקומי. מלבד זאת, יש אינטראקציה הדדית בין כל אחד ואחד מהעוגנים.

תרשים 1 מודל ארבעת העוגנים



הקמתם של ארגונים בעלי **תודעה ועשייה מגדרית** מהווה קו פרשת מים. אמנם גם בעבר היו ארגוני נשים (ויצ"ו, שדולת הנשים ועוד) שעסקו בקידום נשים לעמדת קבלת החלטות, אולם זה היה חלק מעיסוק במגוון נושאים מגדריים, הפעם מדובר בארגונים שמטרתם הבלעדית היא לקדם נשים לעמדת קבלת החלטות במרחב הציבורי (עמותת כ"ן¹ ואיגוד נבחרות ציבור²).

ארגונים אלה החלו לייצר **רשת תקשורת של נשים**, העלו את הנושא לתודעה, אפשרו קיומו של שיח בו קולן של נשים נשמע לא רק בתפקידים המסורתיים (חינוך ותרבות) אלא בנושאי כלכלה, פיתוח עירוני, תקציב ועוד. נוסף ליצירה ולעידוד רשת תקשורת של נשים, ארגונים אלה עסקו **בהכשרה מובנת לנשים** חלקן הכשרות חד פעמיות ואחרות רב פעמיות. עוד פעלו הארגונים גם לפרוץ את החסמים המוסדיים באמצעות תיקוני חקיקה.

מנהיגות אותנטית בהגדרה היא מרכיב אישי. לכן, הנחת העבודה היא שיש לאתר את אותן נשים בהן מרכיב זה חזק ומשמעותי, ולפתח את המנהיגות האותנטית שלהן. בד בבד חשוב להעביר הכשרות מובנות לנשים שמרכיב זה פחות קיים או משמעותי אצלן. על אף שהארגונים האמורים לא פעלו לאתר מלכתחילה

¹ עמותת כ"ן (כוח נשים) הוקמה בשנת 2000 ע"י מיכל יודין. מטרתה לקדם נשים לעמדת קבלת ההחלטות בישראל בדגש על הזירה הציבורית והפוליטית. בשנת 2010 הגדירה העמותה יעדים אסטרטגיים לבחירות 2013, בחירתן של 30 ראשות רשויות וכ-1000 חברות מועצה.

² איגוד נבחרות ציבור הוקם בספטמבר 2009 על ידי קבוצה של חברות מועצה מאזור השרון בראשות ח"כ (לשעבר) מלי פולישוק-בלוך במטרה לקדם ולסייע לחברות מועצה מכהנות, המהוות מנהיגות מקומית ומשמעות דוגמה אישית לכלל הנשים ברשות המקומית.

נשים בעלות סגנון מנהיגות אותנטית, אך הם פיתחו וחיזקו בהן מרכיב מנהיגות זה במסגרת ההכשרות, ימי העיון והשיח שערכו.

עד כמה המודל המוצע התקיים במציאות של בחירות 2013? חלקו הבא של המחקר יבחן זאת אמפירית.

מתודולוגיה

המחקר בוחן את תוצאות הבחירות לרשויות המקומיות באוקטובר 2013 מנקודת מבטן של הנשים שנכנסו לפעילות פוליטית בשלוש שנים שקדמו לבחירות. לשם כך משלב המחקר (mixed research methods) בין ניתוח כמותי (סטטיסטיקה תיאורית בלבד) וניתוח איכותני. הנתונים ששימשו את המחקר הם משבעה מקורות:

האחד, שאלונים³ שמילאו נשים שהשתתפו בקורס הכשרה בשם "מנהיגות את המחר"⁴ של עמותת כ"ן. השאלונים מולאו בתום ההכשרה ועסקו בין היתר במידה שבה הושגו מטרת הקורס (התפתחות אישית, מוטיבציה לפעול בזירה פוליטית/ציבורית ופיתוח זהות מנהיגותית) והכוונות של המשתתפות להתמודד בבחירות הקרובות. השאלון הורכב מ-26 שאלות סגורות עם הערכה מספרית (טווח 1 עד 5) ומשאלות פתוחות. פרט לכך, בינואר 2013 נערכו ראיונות טלפוניים קצרים עם 30 נשים משתתפות ב-3 קורסי "מנהיגות את המחר" שהועברו בדרום הארץ.

קורס זה נועד להכשיר נשים לתפקידי מנהיגות פוליטיים וציבוריים, לעודד ולסייע להן להשתלב ולהנהיג בתחומי השפעה ציבורית, תוך מודעות לקידום תכנים ונושאים שיובילו לשיפור באיכות החיים של נשים ותוך מחויבות לסייע באופן פעיל לנשים אחרות להתקדם ולהתפתח ולהצטרף למעגל ההשפעה וההנהגה⁵.

השני, כל אחת ממנחות הקורס (10 מנחות) מילאה שאלון בסיומו. התשובות ספקו נתונים על הנשים בקורס (הרכב הנשים ונשירת נשים מהקורס), רמת הקורס, תכני הקורס והתנהלות הקורס.

השלישי, ראיונות שהתקיימו לאחר הבחירות האחרונות לרשויות המקומיות, באוקטובר 2013, עם מדגם מייצג של משתתפות הקורס "מנהיגות את המחר". מתוך 300 משתתפות נדגמו בדגימת שכבות 30 נשים. הנשים נדגמו מתוך 9 קורסים (שלוש מכל שנה). בכל קורס נדגמו נשים שהוערכו ברמה גבוהה, בינונית ונמוכה ביחס למטרות הקורס (להיות מעורבות בזירה הפוליטית המקומית) על ידי מנחות הקורס. לנשים שנדגמו נשלח מייל אשר הסביר את מהות הראיון, על בסיס הסכמתן התקיים ראיון טלפוני שארך בין 30-45 דקות.

הרביעי, ניתוח כמותי וניתוח תוכן של 70 דפי מידע שנשלחו על ידי איגוד נבחרות ציבור בין השנים 2013-2009 לחברות מועצה.

³ הניתוח הכמותי של השאלונים נועד להמחיש את חשיבותן של ההכשרות המובנות, חשיבותם של ארגוני נשים, חשיבות פיתוח מנהיגות אותנטית וחשיבות רשת תקשורת של נשים כפי שנתפסו בעיני משתתפות הקורס. הניתוח הכמותי לא נועד לבחון סטטיסטיקת את הגורמים לגידול במספר המתמודדות בבחירות האחרונות.

⁴ ד"ר יעל בן-חורין, שימשה מנהלת מקצועית ואקדמית של העמותה בין השנים 2010-2013 במסגרת תפקידה פיתחה את הקורס "מנהיגות את המחר".

⁵ בשנת 2011 פותחה גרסה ראשונית של הקורס שעסק בעיקר בחידוד הזהות המגדרית והמנהיגותית של הנשים. לאחר הפקת לקחים הוחלט לחזק את ההיבט הפוליטי והמוניציפלי וכן לעודד את הנשים להתנסות בהשפעה ציבורית/פוליטית כבר במהלך הקורס. בשנים 2012-2013 התקיימו 23 קורסים ברחבי הארץ, בהן השתתפו כ-300 נשים. הקורס כלל 10 מפגשים אחת לשבועיים, וסה"כ 400 שעות אקדמיות.

⁹ עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), **דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית** (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

החמישי, תצפיות ושיחות בלתי פורמליות עם חברות מועצה שקיימה אחת החוקרת האחת אשר שימשה במהלך חמש השנים האחרונות חברת מועצה והייתה ועודנה חברה בעמותת כ"ן וחברה באיגוד נבחרות ציבור. **השישי**, שיחות בלתי פורמליות עם נשים שלקחו חלק בהכשרות של עמותת כ"ן, בהן שימשה החוקרת השנייה מנהלת מקצועית ואקדמית במהלך שלוש השנים האחרונות.

השביעי, ניתוח תוכן של הפרוטוקולים שנכתבו במסגרת שולחנות עגולים⁶ שהתקיימו בכנס להשקת "המדרשה - התוכנית להכשרת נשים לפוליטיקה 2014"⁷. בפורומים אלה נערך מיפוי של הכלים הדרושים לנשים (חלקן חברות מועצה וחלקן פעילות חברתיות) לקידום האסטרטגיה האישית והציבורית בחמש השנים הקרובות. בשולחנות העגולים השתתפו נשים מעמותת כ"ן וגם נשים מאיגוד נבחרות ציבור.

ניתוח הנתונים ישלב בין כלל מקורות המידע שנאספו וינסה לבחון את מודל ארבעת העוגנים שחלקו מבוסס על ההסברים המוצעים בספרות המחקרית להאצת השתתפותן של נשים בפוליטיקה המקומית וחלקו הוא פיתוח של החוקרות.

התשמע קולי? מהכוח אל הפועל

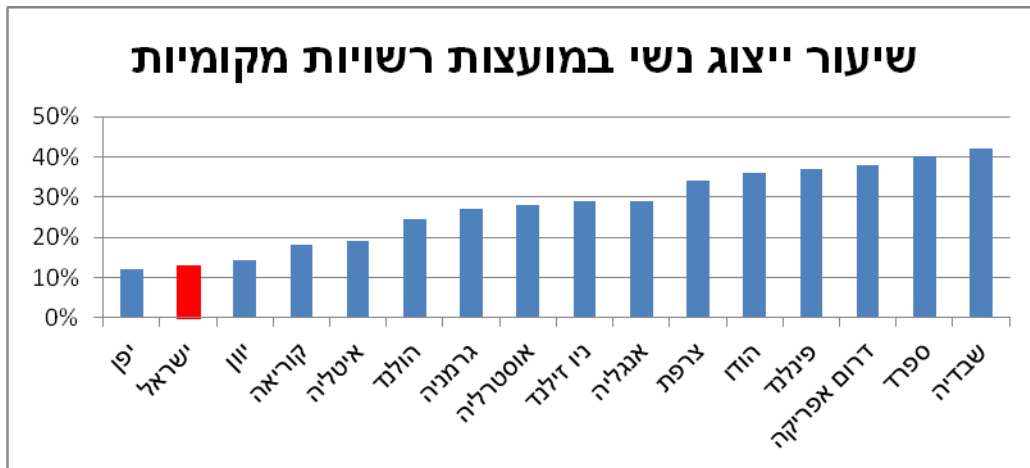
המחקרים שהוצגו בחלקו הראשון של המחקר דיווחו על גידול בייצוג נשים בפרלמנטים וברשויות מקומיות ברחבי העולם בשיעורים שונים. בתרשים 2 ניתן לראות את שיעור ייצוג הנשים ברשויות המקומיות במספר מדינות ואת מקומה היחסי של ישראל לפני הבחירות האחרונות של אוקטובר 2013. מן התרשים עולה כי עד הבחירות האחרונות ישראל ניצבת במקום מהנמוכים בעולם בייצוג תיאורי של נשים בשלטון המקומי.

תרשים 2: שיעור ייצוג נשי ברשויות מקומיות ברחבי העולם בין השנים 2011-2013⁸

⁶ שתי כותבות המאמר שימשו כמנחות של השולחנות העגולים האמורים.

⁷ המדרשה – התוכנית להכשרת נשים לפוליטיקה, מהווה פרויקט ייחודי של שיתוף פעולה בין עמותת כ"ן לבין מרכז השלטון המקומי. מטרתה מתן כלים פרקטיים ומיומנויות ספציפיות לנשים לקראת התמודדות בבחירות המוניציפליות בשנת 2013. התוכנית הוקמה כפועל יוצא של הכרת הצרכים והאתגרים הניצבים בפני נשים המעוניינות להתמודד, ונועדה לספק להן הכשרה ממוקדת בנושאים שונים, מידי אנשי מקצוע מומחים. המדרשה לפוליטיקה פעלה החל מיולי 2012 ועד לבחירות 2013. היא כללה תשעה אשכולות בנושאי תוכן שונים ושני ימי הכשרה מרוכזים. כ- 150 נשים מרחבי הארץ לקחו חלק במפגשים.

⁸ הנתונים מבוססים על מסמך של משרד הפנים בשם מעמד האישה ברשויות המקומיות בישראל פברואר 2014. עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), **דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית** (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.



נעשה ניסיון לאתר את מספרן של הנשים שהתמודדו בבחירות לחברות במועצה ולראשות עיר/מועצה בבחירות של 2008 ושל 2013, אולם, בבסיס הנתונים של משרד הפנים יש רשימות שמיות ללא אבחנה מגדרית. לכן, אין נתון אחד רשמי של המספרים האמורים. נתוני הבחירות האחרונות של אוקטובר 2013 מראים שינוי במגמה לגבי חברות מועצה, בעוד במספרם של ראשי רשויות חלה ירידה. מלוח 1 עולה כי חלה עלייה של 32% במספר חברות המועצה המכהנות ועלייה של 2.2% בשיעור חברות המועצה המכהנות. נתונים אלה לא כוללים את הבחירות למועצות האזוריות שהתקיימו בסוף דצמבר 2013. עוד, יש לשים לב כי בין בחירות 2008 לבין בחירות 2013 חל גידול במספר הרשויות המקומיות (מ-162 ל-191), כך שהגידול בייצוגיות נשים עלה ב- 30%⁹.

לוח 1

נתוני הבחירות למועצות המקומיות 2013 (לא כולל מועצות אזוריות)

סה"כ באחוזים	בחירות 2013 במועצות מקומיות 191 רשויות מקומיות	סה"כ באחוזים	בחירות 2008 במועצות מקומיות 162 מועצות מקומיות	
1.57%	3 נשים מתוך 191	1.85%	3 נשים מתוך 162	ראשי רשויות
13.88	341 מתוך 2456	11.67%	232 מתוך 1988	חברי מועצה

קיימות גם מועצות מקומיות בהן חלה עלייה של 100% ויותר במספר הנשים המכהנות (לדוגמה: הוד השרון, אשקלון, קריית ביאליק, רחובות, כפר יונה). בתשע רשויות מקומיות נכנסו נשים למועצה כאשר בקדנציה הקודמת לא הייתה במועצות אלה נוכחות נשים בכלל (רמת ישי, סכנין, עפולה, צפת, שלומי, נשר, נתיבות, באר יעקב, קדימה-צורן). על אף הנתונים האמורים, בחלק מהערים הגדולות נרשמה ירידה במספר חברות המועצה: ירושלים (מ-8 ל-4), פ"ת (מ-4 ל-1), אשדוד (מ-4 ל-3).

נתון מעניין אחר ניתן לראות בקרב שתי קבוצות נשים שעד כה כמעט לא התמודדו בבחירות לרשויות המקומיות: חרדיות וערביות. פעילותן של נשים חרדיות לקראת הבחירות באוקטובר 2013 אופיינה בשתי זירות: האחת, עתירה לבג"צ של סטודנטית חרדית למשפטים מפתח תקווה נגד מפלגות ש"ס, דגל התורה,

⁹ שולמית גולדשטיין – ממונה בחירות לרשויות המקומיות במשרד הפנים במסגרת דיון בישיבת הוועדה לקידום מעמד האישה בכנסת שהתקיימה ביום שלישי ט"ז כסלו התשע"ד (19 בנובמבר 2013) פרוטוקול מס' 43.

אגודת ישראל ומפלגת "טוב" (המייצגת את קבוצת החרדים העובדים) וכן נגד משרדי האוצר והפנים. העותרת ביקשה מבית המשפט להורות על שינוי הסעיפים בתקנוני המפלגות (מלבד "טוב") האוסרים על הצטרפות נשים אליהן, וכן לשלול את מימון המפלגות מרשימות אשר אינן כוללות נשים ומתמודדות בבחירות המקומיות. העתירה נדחתה. הזירה השנייה, התמודדות בפועל - הן של נשים חרדיות ברשימות כמו הבית היהודי בירושלים או ברשימה עצמאית של נשים בלבד לאחר שלא אפשרו להן להיכנס לרשימות אחרות שהיו על טהרת הגברים. כל הפעילות להקמת המפלגה העצמאית נשמרה בחשאיות עד לשעת הגשת הרשימות, מחשש למסע לחצים נגד חברות הרשימה. המתמודדות ברשימה מייצגות את מגוון האוכלוסייה באלעד. ברשימה יש נשים אשכנזיות ומזרחיות, חרדיות ודתיות לאומיות, ליטאיות ובנות חסידיות. הרשימה לא עברה את אחוז החסימה.

מבחירות 2003 מסתמנת מגמת עלייה במספר הנשים הערביות המתמודדות לחברות במועצה (יוצאת דופן שנת 2008) וגם בהצלחתן להיבחר לתפקיד. בבחירות 2003 התמודדו 250 נשים ערביות מהן נבחרו ארבע. בבחירות שנת 2008 התמודדו 149 נשים ערביות מהן נבחרו שבע. בבחירות 2013 התמודדו 302 נשים ערביות מהן נבחרו 16 (נג'מי-יוסף, 2014). רוב הנשים מכהנות במועצות מקומיות ערביות ובערים ערביות, ארבע מהנבחרות מכהנות בערים מעורבות (עכו, חיפה, לוד).

הזינוק המשמעותי של המתמודדות והנבחרות בבחירות האחרונות נגזר, בין היתר, מעבודה אינטנסיבית של ארגוני נשים וזכויות אדם והקמפיין שניהלה הקואליציה להבטחת ייצוג נשים בשלטון המקומי בהובלת עמותת נשים נגד אלימות.

שתי קבוצות הנשים - החרדיות והערביות - מודרות באופן מובנה מהזירה הפוליטית המקומית בעיקר על ידי חסמים תרבותיים חברתיים אשר כוללים בין היתר תפיסות דתיות, השכלת נשים והשתתפות בשוק העבודה.

מודל ארבעת העוגנים

בחלק זה של הניתוח נשלב תחת כל כותרת של עוגן ניתוח של מקורות המידע הרלוונטיים שנאספו לצורך המחקר. חשוב לציין שחלק מהעוגנים משפיעים על וקשורים האחד בשני ויש חשיבות רבה לשילוב ביניהם כגורם משמעותי לגידול הן במספר הנשים מתמודדות הן במספר חברות המועצה שנבחרו. אמנם לתפקיד ראשות מועצה/עיר היה גידול במספר המועמדות אך לא במספר הנשים שנבחרו. סביר להניח שלצורך שבירת תקרת הזכוכית יידרש לא רק שינוי בקרב הנשים שמוכנות להתמודד על תפקיד זה אלא גם בקרב ציבור הבוחרים שיהיה מוכן להצביע עבורן. עוד יידרשו תיקוני חקיקה שיעודדו מפלגות להציב נשים במקומות ריאליים ברשימותיהן.

נתחיל בהצגת העוגן הפנימי: הנחת העבודה שלנו היא שמי שחסרה את המוטיבציה המינימלית להיות בחזית ואת המוכנות לממש את מנהיגותה, יהיה קשה מאוד להוציאה ממעגל הנוחות (comfort zone) ולהמיר אותו במעגל הלחץ והעשייה (stress zone). אולם, מי שיש לה מרכיב, ולו קטן, של מנהיגות

אותנטיות, אפשר יהיה להבנות מנגנון של תמיכה למעורבות פוליטית באמצעות שלושת העוגנים החיצוניים.

עוגן פנימי - מנהיגות אותנטית

כאמור, מנהיגים אותנטיים עוסקים במנהיגות כביטוי של העצמי האמתי שלהם ופועלים למימוש תפיסות עולם וסולם ערכים נטולי שיקולים של מעמד, כבוד או תגמול. כלל מקורות המידע שנותחו במחקר מעידים כי נשים מאופיינות במנהיגות אותנטית על מרכיביה השונים במינוחים שונים וברמת מודעות שונה.

חלק ניכר מתכנון של קורס "מנהיגות את המחר" של עמותת כ"ן עסק בפיתוח מנהיגות אישית ובהעצמת מרכיבי המנהיגות האותנטית אצל הנשים. אחת השאלות שמשתתפות הקורס התבקשו להשיב עליה הייתה: "באיזה מידה הקורס פיתח את הזהות שלי כמנהיגה?". בטווח תשובות של 1 - במידה מועטה מאוד ל- 5 במידה רבה מאוד נמצא כי ממוצע התשובות של כלל המשיבות (N=174) עמד על 4.07 וסטיית התקן הייתה 0.893.

תימוכין לכך נמצאו בראיונות שהתקיימו עם מדגם מייצג של נשים שהשתתפו בקורס האמור. במסגרת התשובות הן השתמשו במושג מנהיגות אותנטית והעידו על עצמן כמי שפועלות כמנהיגות מקומיות על בסיס כלל מאפייני המושג. עוד הן מדווחות, שאחת התרומות של הקורס הייתה חשיפתן למושג מנהיגות אותנטית וחזוק ההבנה שהדרך בה הן פועלות היא לגיטימית הגם שאינה דומה לסגנון המנהיגות הגברי. שאלה נוספת שנשאלה בשאלון עסקה בפרויקט שהתקיים בכל קורס ודרכו מימשו הנשים את מרכיבי המנהיגות האותנטית הן מול חברות הקבוצה והן מול גורמים שונים ברשות המקומית איתם שיתפו פעולה לצורך קידום הפרויקט. ("יש חשיבות לערוך משימה מעשית במהלך הקורס?" ממוצע 4.44, סטיית תקן 0.85).

חלק מתפיסת המנהיגות האותנטית היא המוכנות לקדם נושאים הקרובים ללב ולשם כך לפעול בזירות בהן ניתן לשנות ולהשפיע באותם נושאים שעל סדר היום. על כך נשאלו הנשים בשאלון: "באיזה מידה הקורס חיזק בך את הנכונות/המוטיבציה לקחת חלק פעיל ומוביל בזירה הפוליטית או הציבורית?" ממוצע התשובות עמד על 4.07 וסטיית התקן הייתה 0.893 (N=171).

עדויות נוספות למנהיגות אותנטית בקרב נשים ופיתוח מנהיגות זו במהלך הקורס ניתן למצוא בהערות המילוליות של משיבות השאלון. רוב הנשים הרגישו שהקורס תרם להן בגיבוש המודעות המנהיגותית. הן היו מרוצות בעיקר מההרצאות של מנהיגות מהשטח, חברות מועצה, נשים משפיעות ובעלי תפקידים מהתחום המוניציפלי.

נשים מדרום הארץ ענו על ראיונות טלפוניים קצרים כשנה לאחר שהשלימו את הקורס. פער זמנים זה מאפשר לנו לבדוק את עומק ההשפעה של הקורס וההטמעה של המושג מנהיגות אותנטית. מהראיונות עולה שהקורס תרם מאוד להעצמת הזהות המנהיגותית של הנשים כמשפיעות ומובילות בעיר. חלק מהמשיבות דיווחו שהקורס גרם לשינוי כיוון משמעותי בחייהן מנקודת המבט המנהיגותית, חידד את ההבנה שסגנון המנהיגות שלהן לגיטימי ובאמצעותו הן יכולות להמשיך לפעול ולקדם נושאים ברמה המקומית.

מתוך כלל הראיונות שנערכו לאחר הבחירות האחרונות לנשים שהשתתפו בקורס האמור, מדווחות הנשים על היותן מתנדבות במרחב הקהילתי והציבורי בתדירות שונות. חלקן התנדבו מאז ומעולם בעוד שאחרות לאור נושא מסוים שעורר אותן למעורבות. על בסיס העדויות עולה שמאפייני הפעילות ההתנדבותית שלהן מבוססת על מנהיגות אותנטית: הן אכן פועלות למימוש תפיסות עולם וערכים בהן הן מאמינות ללא שיקולי מעמד, כבוד או תגמול.

מימוש נוסף של מנהיגות נשית אותנטית ניתן לראות בדרך הפעולה של חברות מועצה שהיו חברות באיגוד נבחרות ציבור. מתוך 70 דפי מידע שהועברו לחברות מועצה, במסגרת 18 יש עדכון, דיווח ואף עידוד לשימוש בפעולה שנקטה אחת מחברות המועצה ביישוב שלה. ניתן לראות מגוון נושאים כמו חיסכון במים, מאבק באלימות, איסור על מכירת אלכוהול, כללים לשימוש ברשת האינטרנט, מלחמה בתאונות הדרכים, דיוור בר השגה, שקיפות המערכת הציבורית ועוד. מניתוח תוכן של הצעות הפעולה ניכר כי אין התמקדות בנושאים שבעבר נתפסו כנושאים שמעניינים נשים (חינוך ותרבות), אלא יש נגיעה בכל קשת הנושאים החל מנושאים כלכליים, דרך פיתוח תשתיות עירוניות וכלה במאבק לביצור מעמד חברי מועצה. נראה כי "הגטו" הנשי מבחינת תחומי עניין נפרץ וחברות מועצה כמנהיגות מקומיות אותנטיות מביעות דעה ועמדה בכל דבר ועניין.

דפי המידע מהווים עוד דוגמה למאפיין של מנהיגות אותנטית מעצם העובדה שהם מייצרים אפשרויות לשיתופי פעולה ושיח פתוח בין חברות מועצה. התפיסה אפוא היא עניינית ואינה כרוכה במאבקי כוחות או שאיפות למעמד.

על בסיס הניתוח, ניתן לראות כי המרכיב הפנימי של מנהיגות אותנטית קיים באופן בולט בקרב נשים שפועלות במרחב הציבורי. ממצאים אלה מתיישבים עם מחקרים קודמים בתחום המנהיגות הנשית בכלל והמנהיגות האותנטית כפי שהיא באה לידי ביטוי בקרב נשים (Dominelli, 1990; Lister, 1997; Mackay, 2001).

אחת התובנות המעניינות שעולה מניתוח מקורות המידע השונים היא שחלק מהנשים כלל אינן מודעות לסגנון המנהיגות שלהן. בעיני אחדות הוא נתפס ערים קשיים נוכח המנהיגות הגברית מעצם השוני שבו. אך מרגע שמתחזקת ההבנה בסגנון המנהיגות האותנטית נשים מבינות שדרך פעילותן השונה היא לגיטימית ועשויה לסייע להן לקדם נושאים לא רק במרחב הקהילתי אלא גם במרחב הציבורי. לצד התחזקות המודעות למנהיגות האותנטית, **תנאי הכרחי** במודל, גוברת המוטיבציה של נשים לעבור מעולם ההתנדבות הקהילתי בו הן מבוססות ונמצאות באופן טבעי לעולם ההתנדבות הפוליטי. שילוב של שלושת העוגנים החיצוניים יוצר את **התנאים המספיקים** כדי לעודד יותר נשים לרוץ לפוליטיקה המקומית ולפעול בה לאורך זמן.

עוגן חיצוני – ארגונים עם תודעה ועשייה מגדרית

שני ארגונים עם תודעה ועשייה מגדרית התייצבו בחזית הפעילות במהלך השנים האחרונות ולקראת הבחירות של 2013: עמותת כ"ן ואיגוד נבחרות ציבור. אין באמור כדי להמעיט מפעילותם וחשיבותם של ארגונים נוספים בעלי תודעה ועשייה מגדרית שהיו קיימים בעבר ועודם קיימים. המחקר בחר להתמקד בשני הארגונים האמורים הואיל ושני הארגונים בלטו בפעילותם הנמרצת בשנים האחרונות לקדם נשים במרחב הפוליטי. שני הארגונים ייצרו את שני העוגנים הנוספים: הכשרות מובנות לנשים ורשת תקשורת של נשים, עליהם נרחיב בהמשך.

14 עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), **דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית** (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

מניתוח 70 דפי המידע ששלח איגוד נבחרות ציבור לחברות מועצה עולה כי הארגון פעל ליצירת תשתיות שאפשרו לנשים לפעול בזירה הפוליטית בכמה טווחים: **תשתיות לטווח ארוך**, שביטוין הוא קידום חקיקה שמטרתה לחזק את סמכויות ואחריות חברי המועצה (גברים ונשים כאחד) (2 דפי מידע). **תשתיות לטווח הבינוני**, כנסים, מפגשים אזוריים, ימי עיון ופרויקטים של האיגוד שיצרו הכשרות מובנות לנשים במטרה למקצע אותן בתפקידן כחברות מועצה (15 דפי מידע). **תשתיות לטווח המיידי**, אשר יצרו רשת תקשורת של נשים במסגרתה נשלחו עדכונים במגוון נושאים והועלו הצעות לפעולה (52 דפי מידע).

בה בעת ועדת ההיגוי של עמותת כ"ן, שהורכבה מחברות מועצה פעילות, החלה משנת 2010 לקיים מסע הסברה בין ערים שונות הדגיש את חשיבות מעורבותן של נשים בפוליטיקה המקומית.

בן השאר קראנו לה (לועדת ההיגוי – א.ע.) 'הלהקה הנוודת', כיוון שחברות המועצה, ביחד איתנו, עברו מעיר לעיר, מבמה לבמה...יחד עם חברות מועצה והפעילות המקומיות, השמענו את המסר – צאו מאזור הנוחות, בואו איתנו למסע של השפעה. אתן...חייבות לקחת צעד נוסף קדימה ולהפוך לחלק משמעותי, בהובלת והנהגה הישוב בו אתן מתגוררות¹⁰.

אחת ההשפעות המשמעותיות של שני הארגונים היא בעצם נוכחותן במרחב הציבורי וביצירת שיח שמאפשר לנשים ליטול בו חלק. כנסים, מפגשים, ימי עיון, השתתפות בפאנלים בתקשורת כולם נועדו בין היתר להעלות את המודעות בדבר חשיבות הנוכחות הנשית בזירה הציבורית והפוליטית. עמותת כ"ן לא חסכה מאמצים לפרוץ את החסמים שניצבים היום בפני נשים להיכנס לזירה הציבורית והפוליטית. חלקם באו לידי ביטוי בצורת הצעות חוק (הצעת חוק מימון מפלגות לעידוד הייצוג השוויוני). אחרים באו לידי ביטוי בצורת פנייה שנעשתה לראשי מפלגות לפני בחירות 2013 לייצוג שוויוני של נשים במפלגות ופנייה לועדת הבחירות המרכזית לפסילת מפלגות בגין הדרת נשים.

איגוד נבחרות ציבור ריכז את המאמץ לפריצת החסמים בחקיקה בנושא זכויות וסמכויות של חברי מועצה, מתוך אמונה שכך יתאפשר להם לעשות את עבודתם נאמנה ובדרך מקצועית.

מהראיונות שהתקיימו עם נשים שעברו את הקורס "מנהיגות את המחר" עולה כי בזכות עמותת כ"ן הן הגיעו לקורס, היו בקשר עם הארגון במהלכו ורובן שמרו על קשר עם הארגון הן על ידי קבלת מיילים והן על ידי השתתפות פעילה בימי עיון ובמפגשים אחרים שערך הארגון לפני הבחירות. עוד הן מדווחות על רצון להמשיך את הקשר עם הארגון משני טעמים: האחד, כמקבלות הכשרה נוספת רלוונטית לפעילותן הפוליטית והאחר, כמתנדבות לסייע לנשים אחרות לקדם את השיח המגדרי במרחב הציבורי.

במסגרת השולחנות העגולים שהתקיימו לאחר הבחירות הסתמנה צפייה משני הארגונים להמשיך ולשמש כרשת תקשורת של נשים (עוד על עוגן זה בהמשך), להעמיק את ההכשרות המובנות ולאפשר התמקצעות של נשים בתפקידן כחברות מועצה וכפעילות חברתיות (זכויות וחובות חברי מועצה; הרחבת השיח המגדרי; סדרי יום משותפים של נשים), לקדם חקיקה שמטרתה קידום שוויון מגדרי וחיזוק מעמדו של חבר מועצה, ליצור מאגר מידע בין-אישי שימושי של חברות מועצה מכל הארץ, לקדם מודעות בדבר נשים מובילות שתעודד נשים נוספות לרוץ לפוליטיקה.

נראה כי על שני הארגונים לשנס מותניים, לבנות תוכנית אסטרטגית לחמש השנים הקרובות שתבטיח את המשך מגמת הגידול במספר המתמודדות ואף תבשיל לכדי מספר גדול עוד יותר של חברות מועצות וראשות עיר/מועצה בבחירות של שנת 2018.

¹⁰ יפעת זמיר – מנכ"לית עמותת כ"ן. מתוך חוברת של עמותת כ"ן בשם "קפיצת מדרגה לשוויון מגדרי בשלטון המקומי" שהופקה לאחר בחירות אוקטובר 2013.

15 עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), **דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית** (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

עוגן חיצוני - הכשרות מובנות לנשים

חלקו התיאורטי של המחקר מעלה כי סוגיית תפקיד נבחר הציבור כמקצוע ניצבת על סדר היום המחקרי. האם נבחר ציבור צריך לעבור הכשרה לפני או אחרי היבחרו? ואם כן איזה סוג של הכשרה?.

הנחת העבודה של שני הארגונים היא שיש חשיבות להכשרות אלה. עמותת כ"ן עוסקת בעיקר בהכשרות בשלושה מוקדים: האחד, קורס "מנהיגות את המחר" שנועד לסייע לנשים לפתח את המודעות והתודעה המנהיגותית והמגדרית שלהן ולעודד אותן להיכנס לעשייה ציבורית משמעותית. המוקד השני, "המדרשה-התוכנית להכשרת נשים לפוליטיקה" נועדה בעיקר להקנות כלים ומיומנויות לנשים להתמודד בבחירות. המוקד השלישי, הקמת קבוצת נשים לראשות רשויות, ומפגשים קבועים לקבוצת הנשים שהביעו נכונות לרוץ לראשות עיר או מועצה. שלוש ההכשרות נועדו בעיקר לנשים שטרם נמצאות בתפקיד פוליטי. איגוד נבחרות ציבור מתרכז בהכשרות של חברות מועצה מכהנות (אם ביוזמתן הן, אם דרך שיתופי פעולה עם משרדי ממשלה ומוסדות אקדמיים ואם על ידי מתן עדכונים שוטפים לחברות מועצה על השתלמויות שגופים אחרים מקיימים ועל תכנים שתורמים להתמקצעותן). מניתוח 70 דפי המידע של האיגוד עולה כי 15 עסקו בהזמנה למגוון ההכשרות: מפגש למידה בנושא שימוש באינטרנט לחברות מועצה, כנס מקצועי בנושא עוצמות נשיות במו"מ, כנס מקצועי בנושא דיור בר השגה, פגישה במשרד הפנים - דרישה לסמכויות, כלים ואמצעים. אחת ההכשרות שנתפסה כמשמעותית הייתה פרויקט מנטוריות שבמסגרתה חברת מועצה צעירה יכולה להתייעץ בכל דבר ועניין עם חברת מועצה ותיקה.

ניתוח התשובות לשאלון שמלאו נשים בתום הקורס "מנהיגות את המחר" מצביעה על רמת שביעות רצון גבוהה מהתכנים שהועברו בהכשרה (התכנים רלוונטיים למטרות הקורס - ממוצע 4.4 וסטיית תקן 0.66, למדת תכנים חדשים בתחום המגדר והמנהיגות - ממוצע 4.29 וסטיית תקן 0.78).

מהראיונות שהתקיימו לאחר הבחירות ניכרת נכונות משמעותית של נשים להתגייס לכלל המפגשים של הקורס ולפרויקט המעשי שהיה חלק מההכשרה. זאת ועוד. אם יהיה בעתיד קורס נוסף או הכשרה חד פעמית בנושא רלוונטי, תהיינה הנשים מוכנות להצטרף.

חלק מהמשיבות שהשתתפו בשתי הכשרות של עמותת כ"ן, מדווחות על תחושה של תרומה משמעותית של הקורסים להן. מי שהשתתפו רק בקורס אחד ולא הספיקו להשתתף בקורס השני (בגלל הבחירות הקרבות) דיווחו על אכזבה שלא יכלו לעשות זאת.

כשבוחנים את עומק השינוי שההכשרות חוללו בקרב המשתתפות, עולה כי בזכותן הנשים למדו להכיר טוב יותר את משמעות השיח המגדרי וחשיבותו למרחב הציבורי. בקרב מי שתודעה זו כבר הייתה קיימת הן דווחו על תרומתן של ההכשרות להתחדדותן. אחרות מדווחות שהודות לקורס הבינו שהכניסה לפוליטיקה אינה בלתי אפשרית, והיא ניתנת לביטוי בסגנון נשי שאינו מחייב היטמעות בסגנון הגברי. יתר על כן, מקצתן, שניסו לראשונה לרוץ בפוליטיקה מדווחות על מוכנות לשוב ולהתנסות. הקורס העצים אפוא את הביטחון העצמי, וביסס את ההרגשה שיעלה בידן ליישם את המעבר לחיים הפוליטיים.

מניתוח הנתונים המספריים של משתתפות ההכשרות השונות וההתמודדות בבחירות האחרונות עולה כי במקומות בהן קיימה עמותת כ"ן קורסי מנהיגות פוליטית יישובית ("מנהיגות את המחר") הייתה עלייה משמעותית במספר הנשים שנבחרו לחברות במועצה.

בקורסים שהתקיימו בשלוש השנים האחרונות – הייתה עלייה של 57% במספר הנשים הנבחרות ביישובים. ובקורסים שהתקיימו בשנת הבחירות - נרשמה עלייה של 83% במספר הנשים הנבחרות ביישובים.

מלבד זאת, מתוך כ-140 נשים שהשתתפו ב"מדרשה – התוכנית להכשרת נשים לפוליטיקה", 31 נבחרו לחברות במועצה, 12 נוספות התמודדו אך לא נבחרו, 40 מהבוגרות לקחו חלק פעיל במטות של מתמודדות או מתמודדים בבחירות. סה"כ כ-83 נשים בוגרות המדרשה לקחו חלק פעיל במערכת הבחירות. משיחות בלתי פורמליות שהתקיימו עם בוגרות ההכשרה לאחר הבחירות עולה כי במסגרת ההכשרה במדרשה התחזקו בהן הרצון והתובנה שהן יכולות להתמודד בבחירות. נוסף על כך, במסגרת המדרשה הן קיבלו כלים ספציפיים כיצד להתמודד בבחירות, באופן שאינן את תחושת הבדידות במערכה והפך אותן חלק מקבוצה.

עדות מספרית נוספת למידת ההצלחה של ההכשרה לעודד נשים להיכנס למרחב הפוליטי ניתן למצוא בתשובות של משתתפות הקורס "מנהיגות את המחר" שהתקיימו במהלך 2013 (שנת הבחירות). לשאלון נוספו שתי שאלות שבוחנות את המידה בה נשים פעילות בפועל בפוליטיקה במהלך הקורס. 37% ראו עצמן מעורבות בפוליטיקה, מתוכן כ-17% החליטו להתמודד או מתכננות להתמודד ו-21% פעילות בקמפיין של אחרות.

הנתונים המספריים מחזקים את העדויות המילוליות של נשים בזכות תהליך הכשרה מובנה שאפשר להעצים את המנהיגות האוטנטית וליצור רשת תקשורת נשית עם ארגון שמשמש מעין בית לחזור אליו ולהיות חלק ממנו. נשים רצו לבחירות וחלקן הצליחו, אחרות התמודדו ולא הצליחו ומעגל שלישי היה של נשים שעזרו ותמכו בנשים אחרות שהתמודדו.

כאמור, בעולם הארגוני מקובל לקיים הכשרות הן לפיתוח מנהיגות והן לפיתוח מנהלים. ארגונים מצליחים כאשר הם מבצעים הכשרות (Mabey and Ramirez, 2004). רשות מקומית היא ארגון, וההחלטה להיות חלק ממנו מחייבת הבנה של עולם התוכן שלו, ומיומנויות וידע הנדרשים לצורך הצלחה בו. לאלה אין הכשרה מובנת ברמת המדינה (ישנן הכשרות קצרות מועד של מפע"מ, כולל חוברות בנושא). לכן, כניסתם של שני הארגונים לנישה של הכשרות מובנות במגוון נושאים, אפשרה ליותר נשים הכנה לקראת המרוץ לפוליטיקה ולאחרות, שהן חברות מועצה מכהנות, להטיב ולמקצע את תפקודן בחברות מועצה. שני הארגונים הציעו מגוון הכשרות והשתלמויות, בדומה לספרות המחקרית שם נמצא כי עדיף לשלב מספר סוגי הכשרה על מנת להשיג את האפקטיביות הנדרשת (Burgoyne et al., 2004).

העוגן הבא גם הוא תוצר פעילותם של הארגונים ואחד התוצרים של ההכשרות המובנות: רשת תקשורת של נשים.

עוגן חיצוני - רשת תקשורת של נשים (women only networking)

רשת תקשורת פורמלית ובלתי פורמלית נתפסות מזה זמן רב כמרכיב חשוב בפעילותם של ארגונים ואנשים. קבוצות שמודרות מרשת תקשורת אחת נותרות חסרות ברירה אלא לחפש לעצמן או לבנות רשת תקשורת חלופית.

17 עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

אין מניעה ואף רצוי שנשים תהיינה חלק מרשת תקשורת שבה נמצאים גם גברים. אולם המציאות מראה שבמקרים רבים גברים מתנהלים ברשת תקשורת של גברים בלבד, בה אין לנשים דריסת רגל. אך מסתבר מהראיונות שגם אם מתקיימת אפשרות לנשים להיות חלק מרשת תקשורת גברית הן מעדיפות לקיים רשת תקשורת עם נפרדת משום שהשיח שהן מקיימות נתפס בעיניהן כשיח שונה.

במסגרת הקורס "מנהיגות את המחר" התקיימו הרצאות נלוות בהן הגיעו נשים מובילות בתחומים שונים ובעלי תפקידים. מטרת ההרצאות הייתה הן להרחיב את הידע בתחום, הן להציג דמויות שמהוות דוגמה והשראה (role models) והן לייצר רשת תקשורת של נשים.

שאלת הערכה שנשאלה בעניין זכתה לרמת שביעות רצון גבוהה מאוד ("באיזה מידה ההרצאות הנלוות תרמו לקורס?" ממוצע 4.53 וסטיית תקן 0.69). בהערות המילוליות צוינו לחיוב ההרצאות של מנהיגות מהשטח, חברות מועצה, נשים משפיעות ומובילות בפוליטיקה ואנשים מהתחום המוניציפלי. נוסף לכך, הפעולה בקבוצה והמגע עם נשים שונות נתפסו כיתרונותיו הבולטים של הקורס ובממוצע התהליך הקבוצתי הוערך ברמה גבוהה מאוד ("באיזה מידה התהליך הקבוצתי היה משמעותי ותורם?" ממוצע 4.32 וסטיית תקן 0.96).

עוד צוינה לטובה קבוצת הנשים שנוצרה, היכולת לפעול ביחד ועצם ההיכרות עם קבוצת נשים איכותית. הן ראו ערך רב ביצירת קבוצת נשים, כקבוצת מנהיגות משפיעה ורובן רצו להמשיך להיפגש. רובן ראו את הקבוצה כמעצימה וממריצה לפעולה. חלקן נהנו מהדינמיקה והאינטראקציה בין הנשים במפגשים ואפילו ביקשו לעשות פעולות גיבוש והיכרות יותר מעמיקה. (שביעות רצון מהרכב הקבוצה, ממוצע 4.31 וסטיית תקן 0.9).

מהראיונות שהתקיימו עם משתתפות הקורס באזור הדרום שנה לאחר הקורס עלה, כי הוא השפיע ברמת הרישות, ובזכותו נוצרו קשרים עם מערכות פעולה ובין הנשים.

הראיונות שהתקיימו לאחר הבחירות עם מדגם ממשותפות הקורס מחזק את הממצאים האמורים: אינטנסיביות ומובנות המפגשים יצרה וגיבשה קבוצת נשים. בחלק מהיישוב נוצרה קבוצת שיח הן ברמת התודעה והן ברמת העשייה. קבוצה זו התנהלה כך במהלך הקורס ואף ובעיקר לאחריו כחלק מהפרויקט שהתווה הקורס וכן כקבוצה שתמכה, עזרה, עודדה ואף התמודדה בעצמה הן לחברות במועצה והן לראשות המועצה.

מעל 80% מהמשיבות דיווחו כי לאחר תוצאות הבחירות, נשאר קשר עם הקבוצה שהתבסס על העברת מידע ועדכון על הנעשה בזירה הפוליטית ביישוב. במקצת המקרים הקשר היה מזדמן והתקיים כאשר עלה נושא מסוים על סדר היום אותו רצו לקדם ולכן פנו לרשת הנשים המוכרות. קשר החברות האישי שנוצר זימן אפשרות להמשיך קשר טבעי בפעילות בזירה ההתנדבותית ובזירה הפוליטית כאחד.

ביישובים בהם הקשר שנוצר בין חברות הקבוצה היה מגובש פחות גם ההיערכות לקראת הבחירות וגם הקשר שלאחריהן היה רופף יותר ובעיקר זה של תתי קבוצות מתוך כלל הקבוצה.

תהליך דומה של יצירת רשת תקשורת של נשים ניתן לראות ב-70 דפי המידע שהועברו לחברות המועצה מאיגוד נבחרות הציבור. ממיפוי כלל הדפים עולה כי-29 דפי מידע עסקו בעדכונים שוטפים לחברות מועצה - מאפיין בסיסי וראשון של רשת תקשורת. 18 דפי מידע הציגו הצעות מפורטות של חברות מועצה לנקוט פעולה, זהו מעגל שני של רשת תקשורת - מעגל עשייה, הן של יחידים ברשת התקשורת והן של קבוצות. 15 דפי מידע נוספים היו הזמנות לכנסים, השתלמויות והכשרות שהאיגוד יזם ונועד להתמקצעות של חברות המועצה.

עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

נוסף לדפי המידע לאיגוד נבחרות ציבור היה ועדיין יש אתר פייסבוק פעיל, אשר משמש כרשת תקשורת. כמו גם עמותת כ"ן שבפייסבוק שלה מתקיימת התכתבות ערה של נשים הקשורות לארגון. חיזוק נוסף לצורך של רשת תקשורת של נשים וחשיבותה עלו במסגרת השולחנות העגולים שהתקיימו לאחר הבחירות. המשתתפות בקשו להקים קבוצות עמיתות כדי להפיג את הבדידות שהן חשות כחברות מועצה. הואיל ומגיעות נשים מעיסוקים שונים ומיומנויות שונות, יש צורך ללמוד להתנהל, לפעול אפקטיבית, להתמודד עם מצבים כקבוצה. מי שאין לה מפלגה חשה בדידות במידה רבה עוד יותר. השתתפות בקבוצה לא מכוונת למתן כלים שימושיים אלא מלווה תהליך התפתחותי בתפקיד. על בסיס הקשר הזה נוצרים קשרים שבהמשך מביאים לסיוע ממשי לא מבוטל.

עוד העלו המשתתפות את חשיבות החונכות (mentoring) שבמסגרתה ייווצר חיבור אישי בין חברות מועצה (ותיקה וחדשה) שיעניק ליווי שיטתי וקבוע ושיח אובייקטיבי וענייני. החונכות לא מחליפה את קבוצת העמיתות אלא משלימה אותה. בדף מידע 66 של איגוד נבחרות ציבור יש קריאה לחברות מועצה ותיקות להתנדב לשמש כחונכות לחברות מועצה חדשות.

סיכום והמלצות

הבחירות לרשויות המקומיות של אוקטובר 2013 עצבו מציאות אחרת בייצוגיות תיאורית של נשים בפוליטיקה המקומית. המספרים מעידים על גידול במספר הנשים שנבחרו כחברות מועצה, אולם לא לראשות המועצה/העיר.

חשוב להבין שקידום ייצוג שוויוני של נשים לא יתרחש מאליה וצריך לפעול בצורה מתוכננת, שיטתית וממוקדת. יש להשקיע מאמצים לאורך זמן, בצורה רב מערכתית שתשלב את כל העוגנים שפורטו לעיל כדי להתגבר על הפער הגדול שקיים. ועל שום שהחסמים שניצבים בפני נשים עמוקים ומוטמעים בחברה, הן זקוקות לתמיכה משמעותית בהכשרה, ברישות, בעידוד המוטיבציה כדי לפרוץ את החסמים ולעשות את הצעד לעבר הפוליטיקה.

נתוני המחקר הראו שמעבר הנשים לפוליטיקה הוא דרגתי. לעתים הן תומכות תחילה באחרות ורק עם הזמן מרגישות נוח להתמודד לתפקיד חברת מועצה בעצמן, ובהמשך לראש רשות. לבד מכך הן הביעו רצון להמשך ליווי, קבלת קורסים נוספים ותמיכה רצופה בהתפתחות הפוליטית שלהן.

המחקר מרחיב את הידע המדעי בשני תחומים: האחד, המנהיגות האותנטית בקרב נשים אשר כמעט ולא נחקר עד כה בעולם הניהול ולא נחקר כלל בהקשרו לפוליטיקה. על בסיס מקורות המידע השונים מצאנו כי לנשים שבוחרות לפעול במרחב הציבורי/פוליטי, מאפיין של מנהיגות אותנטית ומרכיב זה באישיותן יכול לסייע לרצון שלהן ליטול חלק בחיים הפוליטיים. האחר, נושא ההכשרות אשר זכה למחקר אינטנסיבי בעולם הניהול והכריע בויכוח בדבר נחיצות הכשרות בעולם הפוליטי. המחקר הנוכחי משלב שני עולמות תוכן אלה ומראה על בסיס הנתונים שיש חשיבות רבה להכשרות מובנות אשר מאפשרות לנשים לחזק את מרכיב המנהיגות האותנטית שלהן ומעודד אותן ליטול חלק בזירה הפוליטית. הכשרות מובנות לנשים שנבחרו להיות חברות מועצה מאפשרות ומסייעות להן לבצע את תפקידן באופן מקצועי, ענייני ורציני.

מניתוח תוכן הפעילות של נבחרות הציבור עלה כי למרות הייצוגיות התיאורית המועטה, בזכות פעילותם של הארגונים, ההכשרות ורשת התקשורת של נשים הן עסוקות כיום במגוון של תחומים ולא רק כאלה

19 עקירב, א. ובן-חורין נאות, י. (2015). "התשמע קולי? מהשתתפות אזרחית להשתתפות פוליטית של נשים בפוליטיקה המקומית". בתוך: א' בארי, וע' רזין (עורכים), דמוקרטיה מקומית בישראל: ביזור, מקומיות, השתתפות ופוליטיקה מקומית (עמ' 100-122). ירושלים: מחקרי פלורסהיימר באוניברסיטה העברית.

שנחשבו בעבר נחלתם של נשים בלבד. משמע, מתקיימת ייצוגיות מהותית למרות ייצוגיות תיאורית מועטה והתכנים של הייצוגיות המהותית משלבים את הנושאים המסורתיים לצד כניסה למרחב השיח הגברי.

מחקרי המשך ראוי שיערכו בכמה מישורים: ראשית, במחקר הנוכחי לא נבדקו שתי קבוצות נשים: ערביות וחרדיות. מעניין יהיה לבדוק האם מודל ארבעת העוגנים יהיה תקף גם להן. שנית, יש להמשיך לבחון את המודל לאורך זמן ולראות, האם בשנים הקרובות הוא ימריץ יותר נשים להצטרף לפוליטיקה ולמי שפעילות פוליטית לקיים ייצוגיות מהותית שמשלבת נושאים מגדריים ושאינם מגדריים. שלישית, לעקוב אחר התהליכים החקיקתיים לפתיחת החסמים שקיימים היום לנשים בפוליטיקה. מאחר שבכנסת הנוכחית גדל מספרן של חברות הכנסת, מעניין לבדוק עד כמה הן עצמן פועלות לפרוץ את החסמים באמצעות חקיקה או כל אמצעי אחר שעומד לרשותן אם כחברות כנסת ואם כשרות בממשלה. רביעית, נושא אותו לא חקרנו כלל אבל מהווה מרכיב חשוב: תפקידה ותפקודה של התקשורת בקידום נשים למרחב הציבורי. למשל אופן הסיקור התקשורתי של נשים שרצות לפוליטיקה, אופן הסיקור התקשורתי של חברות מועצה שנמצאות בפוליטיקה ועוד.

אחת המסקנות המשמעותיות במחקר זה היא ההבנה שאסור לנשים להפקיר את הזירה הציבורית, עליהן להיות חלק בלתי נפרד ולגיטימי מהשיח הפוליטי. עליהן לצאת משטח הנוחות ולעשות מעשה. שלושת העוגנים החיצוניים בשילוב עתידי של חקיקה פורצת דרך יכולים להנגיש נשים להיות נוכחות ולא נפקדות, ולתת ביטוי לגוון הייחודי של קולן בזירה הפוליטית המקומית.

Bibliography

- Abrahams, N. (1996). "Negotiating power, identity, family and community: Women's community participation". *Gender and Society*, 10(6):768-796.
- Akirav, O. (2012). "May the Best Man Win: Local Government Representatives". *World Political Science Review*. 8(1).
- Albelda, R. and Tilly, C. (1997). *Glass ceilings and bottomless pits: women's work, women's poverty*. Boston, Mass.: South End Press.
- Andeweg, B. R. (2011). Approaching Perfect Policy Congruence: Measurement, Development and Relevance for Political Representation. In: Martin Rosema, Bas Denters and Kees Arts (Eds). *How Democracy Works: Political Representation and Policy Congruence in Modern Societies*. (pp. 39-52). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15: 801–823.
- Bagehot, W. (1963), *The English Constitution*, Frontana Library Ed.
- Barron, J., Crawley, G. and Wood, T. (1991). *Councilors in crisis: the public and private worlds of local councilors*. Basingstoke: Macmillan.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baxter, S. and Lansing, M. (1983). *Women and politics: The visible majority*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bergh, J. (2007). "Gender Attitudes and Modernization Processes". *International Journal of Public Opinion Research*. 19(1): 5-23.
- Bergstrom, T., Magnusson, H., and Ramberg, U. (2008). Through a Glass Darkly: Leadership Complexity in Swedish Local Government. *Local Government Studies*. 34(2): 203-220.
- Berry, M.J., Portney, E.K. and Thomas, K. (1993). *The Rebirth of urban Politics*. Washington DC: Brookings Institution.
- Bibby J.F (ed) (1983), *Congress off the Record*, Washington, American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Bird, K. (2003). Who Are the Women? Where Are the Women? And What Difference Can They Make? Effects of Gender Parity in French Municipal Elections. Palgrave Macmillan, 1: 5-38.

- BjØrna, H. (2012). "Gender Balance and Institutions in Local Government – Examples from Rural Norway". *Journal of Local Self-Government*. 10(2):129-152.
- Bochel, C. and Bochel, H. (2008). "Women 'Leaders' in Local Government in the UK". *Parliamentary Affairs*. 61(3): 426-441.
- Bolden, R. (2005). *What is Leadership Development: Purpose and Practice, Research Report*. Exeter, Devon: University of Exeter.
- Box, R.C. (1998). *Citizen Governance Leading American Communities into the 21st Century*. London: Sage Publication.
- Box-Steffensmeier, J.M. De Boef, S. and Lin, T.M. (2004). "The Dynamics of Partisan Gender Gap". *American Political Science Review*. 98(3),515-528.
- Briggs, J. (2000). "What's in it for Women?' The Motivations, Expectations and Experiences of Female Local Councilors in Montreal, Canada and Hull, England". *Local Government Studies*,26(4): 71-84.
- Brodie, J. (2000). "Imagining Democratic Urban Citizenship," In: Engin F. Isin (ed.), *Democracy, Citizenship and the Global City*, New York: Routledge.
- Burgoyne, J., Hirsh, W. and Williams, S.(2004) *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need*. DfES Research Report 560. London: Department for Education and Skills.
- Childs, S. and Withey, J. (2006). "The Substantive Representation of Women: The Case of the Reduction of VAT on Sanitary Products". *Parliamentary Affairs*. 59: 10-23.
- Dahl, R.A. (1961). *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. New Haven and London: Yale University Press.
- Dalton, R.S. (1996). *Citizen Politics: Public Opinion and Political Parties in Advanced Western Democracies*. Chatham. NJ: Chatham House Publishers.
- Day, D. (2001) Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4): 581-613.
- De Paola, M., Vincenzo, S. and Lombardo. R. (2010). "Can gender quotas break down negative stereotypes? Evidence from changes in electoral rules." *Journal of Public Economics* 94 (5): 344-353.
- Dominelli, L.(1990). *Women and community action*. Birmingham: Venture Press.
- Dovi, S. (2002). "Preferable Descriptive Representatives: Or Will Just Any Woman, Black, or Latino do?" *American Political Science Review*. 96 (4):745–54.

- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & Engen, M.L. (2003) "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men". *Psychological Bulletin*. 129(4): 569–591.
- Eulau, H., Whalke, J.C., Buchanan, W. and Ferguson, L.C. (1959). "The Role of the Representative: Some Empirical Observations on the Theory of Edmund Burke." *American Political Science Review* 53(3): 742–56.
- Eulau, H. and Karps, P.D. (1977). "The Puzzle of Representation: Specifying Components of Responsiveness". *Legislative Studies Quarterly*. 2: 233-254.
- Franklin, M.N. (1996). "Electoral Participation". In: LeDuc, L., Niemi, R.G., and Norris, P. (eds). *Comparing Democracies – Elections and Voting in Global Perspective*. (pp 216-235). Thousand Oaks CA: Sage.
- Gardner, W.L., Coglisier, C.C., Davis, K.M., Dickens, M.P. (2011) "Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda". *The Leadership Quarterly*, 22:1120-1145.
- George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco : Jossey Bass.
- Gordon, A. and Stack, T. (2007). "Citizenship beyond the State: Thinking with Early Modern Citizenship in the Contemporary World," *Citizenship Studies* 11(2): 117–133.
- Guerin, E., and Kerrouche, E. (2008). From Amateurs to Professionals: The Changing Face of Local Elected Representatives in Europe. *Local Government Studies*. 34(2): 179-201.
- Holli, A. M., Luhtakallio, E. and Raevaara, E. (2006). "Quota trouble: Talking about gender quotas in Finnish local politics" *International Feminist Journal of Politics* 8,2.
- Helmke, G. and Levitsky, S. (2004). "Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda". *Perspectives on Politics*. 2(4): 725-740.
- Hernes, R. (1987). *Welfare State and Women Power: Essays in State Feminism*. Oslo: Norwegian University Press.
- Hibbing, J.R. (1991). *Congressional Careers: Contours of Life in the US House of Representatives*. Chapel Hill: University of North California Press.
- Inglehart, R. and Norris, P. (2003). *Rising Tide: Gender Equality and Cultural Change Around the World*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Jalalzai, F. and Krook, M.L. (2010). "Beyond Hillary and Benazir: Women's Political Leadership Worldwide". *International Political Science Review*. 31(1):5-23.
- Kunovich, S. and Paxton, P. (2005). "Pathways to Power: The Role of Political Parties in Women's National Political Representation". *American Journal of Sociology*. 111(2):505-552.

- Leavitt, J. and Saegert, S. (1988). The community–household: responding to housing abandonment in New York City. *Journal of American Planning Association*, 54: 489-500.
- Lijphart, A. (1997). "Unequal Participation: Democracy's Unresolved Dilemma", *American Political Science Review*. 91:1-14.
- Lister, R. (1997). *Citizenship: feminist perspectives*. Washington Square, N.Y: New York University Press.
- Lovenduski, J. and Norris, P. (2003). "Westminster Women: The Politics of Presence". *Political Studies*. 51(1):84-102.
- Luthens, F. and Avolio, B.J. (2003). "Authentic leadership: a positive developmental approach" In: K.S. Cameron, J.E. Dutton and R.E. Quinn (eds). *Positive Organizational Scholarship* (241-261) San Francisco: Barrettt-Koehler.
- Mabey, C. and Ramirez, M. (2004). *Developing Managers: A European Perspective*. London: Chartered Management Institute.
- Mabileau, A., Moyser, G., Parrey Geraint, P., and Patrick, Q. (eds) (1989). *Local Politics and Participation in Britain and France*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mackay, F. (2001). *Love and politics – women politics and the ethics of care*. London: Continuum.
- McGregor, C. and Clover, D. (2011). "Unsettling the Gendered Power Paradigm: Discomfort, Dissonance and Dissent among Women in Local Government". *Canadian Journal of Education*. 34(1):248-281.
- Miquel, P.G., and Snyder, J.M. (2006). "Legislative Effectiveness and Legislative Careers". *Legislative Studies Quarterly* XXXI(3):347-381.
- Norris, P. (1999). (ed). *Critical Citizens – Global Support for Democratic Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Norris, P. (2004). *Electoral Engineering*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pini, B., Brown, K. and Ryan, C. (2004). "Women-Only Networks as a Strategy for Change? A case Study from Local Government". *Women in Management Review*. 19(5/6):286-292.
- Pitkin, H. F. (1967). *The Concept of Representation*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Powell, G. B. Jr. (2013). Representation in Context: Election Laws and Ideological Congruence between Citizens and Governments. *Perspective on Politics*. 11(1):9-21.
- Randall, V. (1987). *Women and politics: an international perspective*. Basingstoke: Macmillan.

- Rao, N. (1993). *Managing Change: Councilors and the New Local Government*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Rehfeld, A. (2006). "Toward a General Theory of Political Representation". *The Journal of Politics*. 68(1):1-21.
- Rombough, S. and Keithly, D.C. (2010). "Women in Politics: An Analysis of Personal Characteristics Leading to Success in Gaining Local Elected Office". *Race, Gender and Class*. 17(3/4): 173-188.
- Rush M. (1994), "Career Patterns in British Politics: First Choose Your Party", *Parliamentary Affairs*, 47(4),566-582.
- Saalfeld, T. (1997). "Professionalization of Parliamentary Roles in Germany: An Aggregate-Level Analysis 1949-94". *The Journal of Legislative Studies* 3(1):32-54.
- Salmond, R. (2006). "Proportional Representation and Female Parliamentarian". *Legislative Studies Quarterly*. 31(2): 175-204.
- Shamir, B., Eilam, G. (2005). "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development". *The Leadership Quarterly*, 16:395-417.
- Siim, B. (1988). "Towards a Feminist Rethinking of the Welfare State". In: Jones, K.B. and Jonasdottir, A.G. (eds). *The Political Interest of Gender*. London: Sage Publication.
- Travers, C., Stevens, S. and Pemberton, C. (1997). "Women's Networking Across Boundaries: Recognizing Different Cultural Agendas". *Women in Management Review*. 12(2):61-67.
- Valian, V. (1998). *Why so slow? The advancement of women*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Van Engen, M. L., and Willemsen, T. M. (2004). 'Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s'. *Psychological Reports*, 94:3-18.
- Wangnerud, L. (2009). "Women in Parliaments: Descriptive and Substantive Representation". *Annual Review of Political Science*. 12:51-69.
- Wangnerud, L. and Sundell, A. (2012). "Do Politics Matter? Women in Swedish Local Elected Assemblies 1970-2010 and Gender Equality in Outcomes". *European Political Science Review*. 4(1):97-120.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Geneva: International Labor Office.

אריאן, א', ומ' שמיר (2002). הימנעות והצבעה בבחירות 2001. בתוך: אריאן, א' ושמיר, מ' (עורכים), **הבחירות בישראל – 2001**. (עמודים 29-55). ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

ויגודה, ע' (1999). התנהגות אזרחית טובה בארגון, **מגמות**, לט(4):535-561.

חסון, ש' (2006). הגירעון בדמוקרטיה המקומית – דמוקרטיה למראית עין? תל אביב: ועידת השלטון המקומי ה-2 של בית הספר לממשל ולמדיניות באוניברסיטת תל אביב.

משרד הפנים, (2014). מעמד האישה ברשויות המקומיות בישראל. ירושלים: אגף המחקר במנהל השלטון המקומי.

נג'מי-יוסף, א' (2014). נתונים על ייצוג נשים ערביות בשלטון המקומי. עמותת נשים נגד אלימות.

שפירא, א', קניג, ע', פרידברג, ח' ואיצקוביץ-מלכה, ר' (2013). ייצוג נשים בפוליטיקה: ישראל במבט השוואתי. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.