

הספר שחושף את הסודות של הנשים הבכירות במשק: "הייתי הנגידה היחידה מבין 50 נגידים"

התחושה של מנכ"לית פייסבוק שהיא לא מבינה דבר מהנאמר בחדר, החשש של נגידת בנק ישראל לשעבר להתבטא בפורומים בינלאומיים והסיבה שהמפקחת על הבנקים לשעבר כמעט לא הגישה את מועמדותה לתפקיד • **ספר חדש של ד"ר אפרת ליאני מאגד 111 סיפורי קריירה של נשים מובילות**

עדי אהרוני מילשטיין 11.09.2021 **גלובס**

אפרת ליאני לא תשכח את הפעם הראשונה שבה חוותה על בשרה את המונח השגור "להיות האישה היחידה בחדר", המתאר את בדידותן של נשים בכירות בעולם העבודה. היא הייתה אז בת 33, ומאחוריה היו שמונה שנות עבודה בבנק רוטשילד ושנתיים כמנהלת משאבי אנוש חטיבתית במיקרוסופט. בדיוק באותה העת היא קודמה לתפקיד סמנכ"לית משאבי אנוש: "אני מגיעה להנהלה", היא משחזרת, "שבה אני האישה היחידה, ולמרות שכולם מאוד עוזרים לי להיכנס, אני אומרת לעצמי שאני לא רוצה שזה יישאר ככה, אני רוצה שהצוות יהיה מגוון. לשמחתי, קרו שני דברים: האחד הוא שהארגון הגלובלי האמין מאוד - ועדיין - בנושא של ייצוג הולם, והדבר השני הוא שהמנכ"ל שלי אז, דני ימין, תמך באג'נדה הזאת". כשלוש שנים לאחר מכן ההנהלה של מיקרוסופט כבר הייתה שוויונית מגדרית.

לפני ארבע שנים עזבה ליאני את מיקרוסופט, אבל החוויה הזאת, הבדידות של נשים בצמרת, שגם עיצבה במידה רבה את הקדנציה שלה בחברה, המשיכה ללוות אותה. זה לא שאין פרויקטים שמעצימים נשים בקריירה, היא מסבירה: "יש רשימות של נשים משפיעות בתקשורת, מושקות תוכניות מנטורינג במטרה לתמוך בנשים ונערות, ארגונים מטמיעים תוכניות לשוויון מגדרי". אבל ליאני הרגישה שמה שחסר הוא להכיר את סיפורי הבדידות האלה ולהבין את התובנות של נשים מהן: "חשוב לשמוע את סיפורי הקריירה האלה בצורה חשופה וכנה - הבדידות סביב שולחן ההנהלה ומקבלי ההחלטות, יזמות שניצבות מול שורת משקיעים, נשים שנמצאות לבד בקומת מתכנתים או בוגרות יחידות טכנולוגיות שמוקפות בגברים."

הרעיון שלה היה לאסוף את סיפוריהן של נשים מעולמות שונים, שמתארות את המסע הזה, שהוא לעתים בודד מאוד, אבל כאלה שצלחו את הדרך רצופת המכשולים, והגיעו רחוק. וכך נולד הספר בשם "נוכחות. משפיעות. מובילות" בהוצאת כנרת זמורה ביתן, שרואה אור בימים אלה, ובו לא פחות מ-111 סיפורים אישיים של נשים בכל תחומי הקריירה. "מתוך הסיפורים האישיים של אותן אלה שעשו זאת רציתי להראות לנשים צעירות איך להתחיל, איך לעשות זאת נכון, ובאילו שיטות להשתמש", מסבירה ליאני (46), כיום מרצה ומייעצת בתחומי אסטרטגיית ניהול משאבי אנוש בעולם העבודה החדש. "חשבתי שאם נשים יספרו על הדרך שהן עשו, ההתמודדויות, הנפילות, אחרות יוכלו ללמוד מכך איך לבנות מסלול קריירה ולהצליח."

בין הנשים המרואיינות בספר שלה אפשר למצוא את סיפוריהן של קרנית פלוג, לשעבר נגידת בנק ישראל, חדוה בר, לשעבר המפקחת על הבנקים, תמר יסעור, יו"ר ישראלכרט, גת

מגידו, עד לאחרונה מנהלת ההשקעות בפסגות, ורבות אחרות. "הנשים שפניתי אליהן נענו די בקלות, למרות שכשיצאתי לדרך כולם אמרו לי שלא אצליח. אני חושבת שהן נעתרו כי הן באו ממקום של 'אם זה יגרום לאישה אחת לפרוץ עם העסק הקטן שלה, אז אני רוצה להיות פה.'"

מצאת מכנה משותף ביניהן?

"מאוד חוזרים על עצמם הסיפורים על הבלט והספורט בילדות. זה שילוב של משמעת ופיתוח כישורים. למרות שאף אחת לא המשיכה לשם, הן לקחו איתן מה שספגו. טלי ניר (עיתונאית ומייסדת עמותת 121 - ה"מ), למשל, מספרת על הרגע שבו המורה שלה לבלט אמרה לה שהיא לא מתאימה. אצל אחרות רואים את הנושא של ספורט והישגיות: נדין טרכטנברג בכדורעף, וגת מגידו בכדורסל.

"דבר נוסף הוא הרצון שלהן לצאת כל הזמן מאזור הנוחות, להזיז את הגבנה לעצמן. זה קורה להן כי הן מקשיבות לעצמן."

מהי עצת הקריירה הכי חשובה שאפשר לגזור מהסיפורים האלה לדעתך?

"להקשיב לעצמך ולא בהכרח ליועצים, ואם את מתייעצת, אז לבחור רק את האובייקטיביים ולהיזהר מאינטרסים. לקחת כל הצעה ולהתנסות, במקום לחשוב שזה לא מתאים לך. לקחת סיכונים, לעשות רילוקיישן, לרכוש ניסיון גלובלי, לעבור בין תחומים, גם בתוך הארגון. העצה העיקרית היא לא להגיד לא לשום תפקיד בגלל חשש."

-פרסומת-

ויש משהו שכדאי להימנע ממנו?

"לא להישאר באותו התפקיד יותר מארבע שנים. לא להישאר באזור הנוחות. לא לחשוש להביע את דעתך, גם אם את היחידה בחדר שחושבת כך. לא להיבהל מטעויות. לא לצפות שמשהו יסלול לך את הדרך. לא לוותר על הקמת משפחה ועל פעילות מאזנת, כמו ספורט."

הנה סיפוריהן האישיים ותובנות הקריירה של שבע מהנשים הבכירות בישראל, המשתתפות בספרה של ליאני.

עדי סופר תאני, מנכ"לית פייסבוק ישראל

"הרגשתי שאני לא מבינה כלום"

חוגי ילדות נתפסים לא פעם אצל ההורים כבילוי לא מזיק של אחר הצהריים, אבל מסלולי הקריירה של אנשים מבוגרים יכולים להיות מושפעים מהם במידה רבה. כך למשל מתארת מנכ"לית פייסבוק, עדי סופר תאני, את חוויית הכישלון שלה מלימודי הבלט בגיל ההתבגרות. אחרי שנים של הצטיינות בתחום "המורה לבלט אמרה לי כלאחר יד בשיחה ששברה את לבי שהיא לא מאמינה שאוכל להיות רקדנית מקצועית כשאהיה גדולה", מספרת סופר תאני, "המשכתי לרקוד עוד קצת, אבל שעון החול של פרק זה בחיי התהפך באותו רגע. ויתרתי על אחד הדברים שהכי הגדירו אותי, שהכי שימחו אותי, שהכי מילאו אותי - כי הרגשתי שאם לא אוכל להיות הכי טובה בו, אז פשוט אין טעם."

ממרחק הזמן, אומרת סופר תאני, "אני מתחרטת מאוד על הוויתור הזה. להיות הכי טובה במשהו לא צריכה להיות המוטיבציה היחידה שלנו. היום ברור לי שמי שעושים דברים מתוך הנאה הם מי שלא מפחדים להעז לנסות, לקחת סיכונים."

וסופר תאני אכן מתארת את ההחלטה שלה לקבל על עצמה את תפקיד מנכ"לית פייסבוק כסיכון: "קיבלתי על עצמי תפקיד ניהולי בגיל צעיר בידיעה שאני עוד לא הכי טובה בו, אבל לקחתי סיכון וקפצתי למים. החוויה הייתה מאתגרת משלל סיבות, אבל פגישה אחת זכורה לי במיוחד. היינו אז בעיצומה של עסקת מכירה של אחת מהחברות הבנות של הקבוצה, עסקה מורכבת במיוחד בהיבטי המיסוי הגלובלי שלה. נכנסתי לפגישה בחדר ישיבות שכבר היו בו כ-20 גברים. אני, האישה היחידה והכי צעירה בחדר, נכנסתי בחשש ותפסתי את הכיסא הפנוי שחיכה לי בראש השולחן. הישיבה התארכה, והבנתי שבקרוב אצטרך לקבל החלטה. נכנסתי לפאניקה. הרגשתי שאני לא מבינה כלום, שנכנסתי למים עמוקים מדי, שכולם בטח חושבים מי הילדה הזאת שצריכה להחליט כאן. הבנתי שזה פשוט גדול עליי. ואז, עשר דקות לסיום הפגישה, התלבטתי איך לנהוג. והחלטתי. הרמתי את היד ואמרתי, "מצטערת, אבל אני לא בטוחה שאני מספיק מבינה. לפני שאוכל להחליט, אשמח שתסבירו לי שוב."

השתררה דממה, עד שאחד מעורכי הדין הבכירים בחדר התחיל להסביר את העסקה מההתחלה. את מה שקרה בדקות האחרונות של הפגישה לא אשכח אף פעם - התחילו דיון וויכוח שעלה מהם בבירור כי רוב הנוכחים לא הבינו את הפתרון המוצע, ובזכות השאלה שלי הצלחנו לחדד את הסוגיה. דווקא הרגע הזה, שבו היה לי ברור שאני לא יודעת הכול ולא מבינה הכול, הוא מהרגעים שאני הכי גאה בהם כמנהלת. יכולתי להמשיך להנהל ולשמור על פאסון, ולאכול את עצמי אחר כך. במקום זה בחרתי להודות שפשוט לא הבנתי. המשמעות של לא לדעת היא לא שאני כישלון, אלא שאני פשוט עוד לא מבינה משהו, ולפניי עוד דרך לעשות."

פרופ' קרנית פלוג, נגידת בנק ישראל לשעבר

"חשש להתבטא בפורומים בינלאומיים"

תכנון קריירה הוא דבר שמייחסים לו הרבה מאוד חשיבות ומשמעות בעולם העבודה כיום. אבל פרופ' קרנית פלוג, מי שהייתה נגידת בנק ישראל בשנים 2013-2018 מודה בספר כי לא תכננה את המסלול של הקריירה המרשימה שלה: "לא חשבתי שאגיע לאן שהגעתי, ובכל פעם הפתעתי את עצמי בצעד הבא. עם הזמן צברתי בהדרגה ניסיון וביטחון, שאפשרו לי לדמיין שאוכל למלא גם את התפקיד הבא."

אחת ההחלטות שהיא מתארת כמורכבות הייתה להתקדם לתפקיד סגנית מנהל מחלקת המחקר בבנק ישראל. "למרות החשש משעות עבודה ארוכות, שעה שילדיי - מאיה ומיכאל - עדיין צעירים, החלטתי לעשות זאת. למזלי, בן זוגי היה שותף מלא וקיבל בטבעיות את

ההיעדרות המתמשכת שלי. זו הייתה תקופה של מתח רב בין צורכי הבית והמשפחה לצורכי העבודה, ורגשות אשם היו גם כאן וגם שם.

"לכהונתי כנגידת בנק ישראל הגעתי מוכנה. נשענתי על הידע, הניסיון המקצועי והניהולי והכישורים הפוליטיים (המוגבלים) שרכשתי במהלך השנים. בכל אחת מחמש השנים בתפקיד זכיתי להימנות עם הנגידים שזכו לציון A, הגבוה ביותר, על תפקודם על פי המגזין Finance Global".

אבל למרות הביטחון המקצועי והקרדיט, היא עדיין מתארת את המפגש עם עמיתים בפורומים בינלאומיים כחווייה מאיימת: "ייתכן שהדומיננטיות המוחלטת של גברים בעניבות ובחליפות מחויטות מסבירה את החוויה המלחיצה משהו ואת החשש המסוים להתבטא שם. בדרך כלל בכינוסים של נגידי הבנקים המרכזיים היו נשים בודדות, "היא נזכרת. "ביציאה מאחד מאותם מפגשים, שבהם מבין 50 נגידים הייתי האישה היחידה, שאלתי את אחד העמיתים שלי אם הוא שם לב לכך. 'לא', הייתה תשובתו."

ד"ר חדזה בר, המפקחת על הבנקים לשעבר

"הבת שלי אמרה לי שהיא מאוכזבת ממני"

כבר בגיל 25, כאשר עבדה חדזה בר ככלכלנית צעירה בפיקוח על הבנקים, היא סימנה לעצמה יעד: להיות המפקחת על הבנקים. "התחברתי מאוד למשמעות שיש בעבודת הפיקוח, שנוגעת בפועל בכל פרט ועסק במשק הישראלי, וקבעתי לעצמי מעין יעד, מטרה גבוהה מאוד לטווח הארוך, שלא לומר יומרנית."

אלא ש-23 שנים לאחר מכן, כשהתפנה התפקיד ובר שקלה להגיש מועמדות, היו מי שייעצו לה לא לעשות זאת. "באותה העת כיהנתי כמנהלת הסיכונים הראשית בבנק לאומי", מספרת בר. "חבר קרוב וחשוב יעץ לי לא להתמודד, שכן יש סיכוי שלא אזכה בתפקיד למרות שלדעתו אני מתאימה, משום שעלולה להתגבש התנגדות ציבורית למינוי עקב חשש שהמעבר ייתפס כבעל פוטנציאל לניגוד עניינים. רגע לפני המועד האחרון להגשת המועמדות שוחחתי על כך עם בתי טל, שהייתה בת 16 אז. הסברתי לה שתפקיד המפקחת היה חלום חיי, אולם כנראה לא אתמודד עליו, שכן יש סיכוי שאכשל. היא מיד אמרה לי בחדות ובכנות של צעירים שהיא מאוד מאוכזבת ממני, ושעל חלומות לא מוותרים. עדיף, היא אמרה, שאתמודד ולא אזכה מאשר שכל חיי אהיה בתחושה שלא ניסיתי להשיג את החלום שלי. השיחה הזאת השפיעה עליי. הצגתי את מועמדותי, ולימים נבחרתי כאמור."

ד"ר אפרת שפר, נשיאת פיליפס ישראל

"החלטנו שגיל יעזוב את עבודתו ויהפוך עצמאי"

ד"ר אפרת שפר, נשיאת פיליפס ישראל, משתפת בהחלטה המשפחתית שסייעה לה לנתב את הקריירה שלה למקום שבו היא נמצאת היום. "היינו זוג צעיר עם שלושה ילדים ושתי משרות מלאות פלוס בתעשיית ההיי-טק", נזכרת שפר. "אני קיבלתי את תפקיד הניהול הראשון שלי כמנהלת צוות, ובן זוגי, גיל, ניהל את מחלקת התוכנה בחברה שלו. שנינו מצאנו את עצמנו מחזיקים שלושה כדורים באוויר בכל רגע נתון, עסוקים במירוץ מתמיד, ולא משקיעים מספיק זמן במשפחה או בעבודה."

"יום אחד הושיב אותי גיל לשיחה נוקבת על משפחה ועבודה. החלום שלו היה להיות יזם עצמאי ולהקים חברה משלו. החלום שלי היה לצמוח לתפקידים בכירים יותר בחברה שבה עבדתי. החלום של שנינו היה לגדל שלושה ילדים מאושרים ומושקעים ולהפליג יחד אל עבר השקיעה. לשמחתנו, מצאנו דרך שמאפשרת לכל החלומות שלנו להתגשם. קיבלנו החלטה משותפת שגיל יעזוב את עבודתו ויהפוך לעצמאי. החלטה זו אפשרה לו לעבוד מהבית ולהשקיע זמן ניכר בשלושת ילדינו, שעה שאני צללתי עמוק לתוך הקריירה שלי, השקעתי שעות ארוכות במשרד ובנסיעות והפכתי למפרנסת העיקרית.

"הרגע שבו החלטנו לארגן כך את חיינו היה מכונן, ובו השלמתי עם סגנון האימהות שליווה אותי במשך 13 השנים הבאות. לכל אורך התקופה הזאת חייתי בשלום עם האיזון שבו בחרתי בין בית לעבודה. במהלך השנים שמענו לא פעם הערות מחברים ומהמשפחה על חלוקת התפקידים יוצאת הדופן בין גיל לבני, ובחרנו יחד להתעלם מהן. מדי פעם עצרנו לבדוק אם סגנון החיים שלנו עדיין משרת אותנו, ויחד בחרנו להמשיך בו. כשהתחלתי להרגיש צורך לבלות יותר זמן בבית, יזמתי צמצום משמעותי בהיקף העבודה וגם עם זה אני חיה בשלום."

רים יונס, מייסדת אלפא אומגה

"לילות שלמים לא ישנתי מרוב דאגות וחרדות"

סיפורים יזמיים לרוב זוכים לחשיפה בשעות השיא ולא בשעות השפל. היזמת רים יונס משתפת את ליאני דווקא ברגע הרבה פחות זוהר בדרך. יונס הקימה עם בעלה, עימאד, שתי חברות שונות שהיו ממוקמות בנצרת: אלפא אומגה, המתמחה בטכנולוגיה רפואית, ואלפא קאד, המתמחה בפתרונות לתחום הבנייה - אותה הקימו עם שותף.

אלא שאז נוצרה הזדמנות לפריצת דרך עסקית לחברת אלפא אומגה. יונס ובעלה נסעו להציג בכנס בארה"ב את אחד המכשירים שלהם.

"כשהרופא הראשון הגיע לתערוכה וראה את המכשיר, MicroGuide הוא אמר שביום שני ישלח הזמנה לרכישתו. חזרנו עימאד ואני לישראל כבדי לב במקום שמחים: מה יהיה אם ישתמשו במכשיר שלנו בחדר ניתוח וחס וחלילה הוא לא יפעל כמו שצריך? מי יעזור להם? איך נגיע אליהם מנצרת? ידענו מה הפתרון, אבל הוא היה רחוק מאוד מאזור הנוחות שלנו - לעבור לארה"ב. באותה העת ילדינו דימה וג'וד למדו בבתי הספר, ומה עם אלפא קאד? מה נגיד להורים על העזיבה שלנו? הרבה התלבטויות, בלי שום תמיכה מהמשפחה להחלטה הזאת, להפך.

"החודש הראשון היה מאוד מתיש. תינוקת שצריך להיניק כל שלוש שעות, ילדים שצריך לארגן לבית הספר, ג'וד לא ידע מילה באנגלית, ודימה הייתה בגיל הקשה ביותר לתלוש אותה מבין חברותיה. המצב הכספי היה קשה ומטורף, וצריך היה להקים מכלום משרד באטלנטה. החלטתי שעימאד יתמקד בביזנס עצמו ואני אדאג לשאר. שכרנו משרדים בבניין שאיש לא רצה לשכור, ישן ללא אור שמש, עם רטיבות ולפעמים גם עכברים, והתחלנו לפעול. אני המהנדסת, שלא מבינה בכסף, עבדתי מול הבנקים, בחשבונאות, הובלות סחורה,

ניקיון ומשאבי אנוש, דאגתי להכנות לתערוכות, כל אלה נוסף על העבודות עם הילדים והבית. רצינו לעשות שיווק מסיבי בארה"ב ועימאד נעדר המון מהבית. במקביל הוא יצא לגיחות לארץ כדי לשמור על התקדמותה של מחלקת המחקר והפיתוח.

"בקיצור, לא ידעתי איך היום מתחיל ואיך הוא נגמר. ידעתי רק דבר אחד - שהכול זמני, וש אחרי שנצליח לבסס את המשרד, הכול יהיה יותר קל. לא הבנתי אז שהמצב הכספי במטה בארץ לא הכי טוב, שמצב המזומנים ירוד. כשחזרנו הביתה אחרי שנתיים של עבודה מאומצת, מצאנו מצב כספי מאוד קשה. משהבנו את התמונה, הכנו תוכנית פעולה ליציאה מהמשבר. לילות שלמים לא ישנתי מרוב דאגות וחרדות. אט-אט, אחרי כמה חודשים, עם המון אמונה בעובדים של אלפא אומגה ובספקים שלנו, התחלנו לראות את האור. זה היה מבצע הירתמות ואמון בחברה מצד כל העובדים, לבד לא היינו יכולים לעשות את זה. היום אלפא אומגה היא חברה גלובלית מובילה בתחומה עם משרדים בשלוש יבשות". את חלקה באלפא קאד מכרה רים ב־2013.