פורצות דרך

הנשים המובילות בכלכלה ובחברה

TheMarker
המחלקה המסחרית

נשים פורצות דרך

גיליון מיוחד ליום האישה הבין-לאומי, 08.03.18

• רבקה לזובסקי 5 • קרנית פלוג 6
• איילת שקד 8 • מירי רגב 9 • יעל ארד 10
• אביטל שריפט 11 • אורנה הוזמן בכור 12
• אסתר אלדן 13 • חנה פרי זן 14
• יוליה שמאלוב ברקוביץ 15 • ארנה ברי 16
• קירה רדינסקי 17 • רבקה כרמי 18
• רוית קלוד 19 • נשות דואר ישראל 20
• גילה בן הר 22 • רוית דום 23
• אסתר לוצאטו 24 • אתי לנגרמן 25
• סוזנה נחום 26 • סיגל זומר 27
• סיגל דדון 28 • ציפי שדה 29
• מירה אלטמן 30 • מירי זיו 31
• מיכל דן הראל 32 • אורית בנבנישתי 33
• אפרת דובדבני 34 • אילנה טנא 35
• טלי חדד 36 • נחמה בוגין 37
• שוש ארד 38 • קארין מרקוס 39
• בטי קולבק אהרון 40 • אפרת זיו 41
• מלכה אנגלסמן 42 • שירן בן עזרא 43
• מורן סמון 44 • דלית מסר 45
• איימי בכור 46 • דלית שוורצברט 47
• דליה מטנבר 48 • להבית אקרמן 49
• טלי פרידמן 50

TheMarker
המחלקה המסחרית

ייזום וניהול: פרידמן יחסי ציבור, Einat@friedmanPR.co.il | **עורכת אחראית:** עינת פרידמן | **עורך ראשי:** יואל צפריר | **עורכת:** גלית שפיר | **עורכת משנה:** שרון דובקין | **כתיבה:** גלית שפיר, יובל גמליאל | **עיצוב:** אלעד שמחיוב | **מנהלת הפקה:** יפית גרונדשטיין | **מנהל מחלקת מוספים מיוחדים:** ארז אכטל, ereza@haaretz.co.il | **מנהלת המגזין:** נטליה מיליאבסקי, natalia.milyavsky@haaretz.co.il | **מנהל סטודיו הארץ:** בני דניאל | **עיבוד תמונה:** עיתון הארץ | **מודעות:** סטודיו הארץ | **דפוס:** גרפופרינט הארץ | **דה מרקר המחלקה המסחרית:** שוקן 21, תל אביב, טל׳ 03-5121188, פקס: 03-5121170

זכויות היוצרים על תצלומים המופיעים במוסף זה שייכות למאגר התמונות shutterstock (אלא אם צוין אחרת). המערכת אינה אחראית לתוכן המודעות. המערכת מבקשת להבהיר כי המוסף הינו פרסומי ואין לראות במאמרים ו/או במודעות המלצה מכל סוג שהוא.



צילום: סם יצחקוב

קוראות יקרות, אחיותיי הנשים,

כשיום האישה הבין-לאומי ברקע, אני מוצאת את עצמי במצב רוח אמביוולנטי. מצד אחד, יש לנו סיבה לחגוג. כבשנו כל כך הרבה פסגות, טיפחנו קריירות מפוארות ובמקביל הקמנו ועודנו מקימות, משפחות לתפארת. כל זאת על אף נתוני פתיחה נמוכים משמעותית משל הגברים, שרובם לא מנהלים כמונו מספר חזיתות במקביל.

מצד שני, עדיין יש הרבה מה לתקן ומה לשפר בכל הנוגע למעמד האישה בישראל. אנחנו עדיין מופלות לרעה בתחומים מסויימים, כמו שכר למשל, יש עוד טריטוריות מקצועיות לא מעטות שהן עדיין נחלת גברים בלבד, ועדיין חסרים מעונות יום רבים שיאפשרו לנשים לצאת לשוק העבודה ולממש את הפוטנציאל החבוי שלהן.

אך היום, כשאנו עומדים בפתחן של חגיגות ה-70 למדינת ישראל, ראוי לחגוג את הישגינו כנשים ישראליות פורצות דרך - נשים בפוליטיקה, נשים המכהנות כשופטות מובילות, נשים היושבות בממשלה ובקבינט המדיני-ביטחוני, נשים המאיישות תפקידים ומשרות בכירות במשק ובמגזר הפיננסי ונשים צעירות רבות, אשר מאיישות תפקידים קרביים ואף משמשות כטייסות קרב בצה"ל. פרצנו את תקרת הזכוכית שהוצבה מעלינו פעמים כה רבות ועל כך אנו בהחלט יכולות להיות גאות.

גיליון זה מוקדש לכן - הנשים המנהלות, היזמיות, פורצות הדרך.

אתן, שבכוח אישיותן, חריצותן, מרצכן ונחישותכן פרצתן דרך, לא נכנעתן למוסכמות - חברתיות, משפחתיות ואחרות - והחלטתן לממש את עצמכן ויהי מה, מבלי לוותר על הורות ומשפחה.

בנימה אישית, אני כל כך גאה במגזין שלפניכן. כל אחת ואחת מכן, הנשים שמופיעות במגזין, חוללה מהפיכה בתחומה וראויה להוקרה ולהערכה על הדרך שעשתה.

אבל בעיני החשוב מכל, הוא שנהיה פשוט אנחנו. נשים במיטבנו. נשים שלא צריכות ללבוש תחפושת של מישהו אחר, נשים שלא צריכות להידמות לאף גבר כדי להיחשב למצליחות. נשים שמצליחות ומשנות את העולם, בדיוק כפי שהן. המגזין הזה מוקדש לכל אישה באשר היא. זו הוקרה על העשייה, על התבונה, על הנשיות ועל הנחישות.

ולחיי היעדים והפסגות שנכבוש בשנים הבאות!

קריאה מהנה,
שלכן,
עינת פרידמן, עורכת אחראית


חדווה בר | צילום: עופר וקנין


ענת גואטה | צילום: דן קינן


גאולה כהן | צילום: ירון קמינסקי


גולדה מאיר | צילום: AP


גילה גמליאל | צילום: מוטי מילרוד


סופה לנדבר | צילום: תומר אפלבאום


דליה איציק | צילום: אוריה תדמור


רות ארנון | צילום: תומר אפלבאום


אסתר חיות | צילום: אוליביה פיטוסי


נעמי שמר | צילום: טל שני

המהפך הנשי

על הנשים שחוללו מהפיכה במעמד האישה ב- 70 שנות קיום המדינה | **גלית שפיר**

בשנת 1948 הוקמה הממשלה הזמנית ללא אף נציגות נשית, כאשר במגזר המוניציפאלי כל ראשי הערים שכיהנו אז ברחבי המדינה הצעירה היו גברים. מה כן היה לנו בשנה שבה נוסדה המדינה? מפקדת חיל הנשים, **מינה בן צבי**, שופטת בבית משפט השלום, **אוגניה וינוגרדוב**, ונציגה דיפלומטית אחת, הצירה בברית המועצות, **גולדה מאיר**.
70 שנה חלפו מאז והנשים רק ממשיכות לשבור את תקרת הזכוכית ולכבוש עוד יעדים שנחשבו מעוזם של הגברים בכל המגזרים בחברה: כלכלה, פוליטיקה, ביטחון ועוד.

עלייה בייצוג הנשי בפוליטיקה

בתחום הפוליטי גולדה מאיר היא עדיין הסמן הימני. היא מונתה לראשונה לשרה ב-1949 ובמשך רבע מאה הייתה האישה היחידה שכיהנה כשרה. לימים נבחרה לראשת הממשלה ועד היום היא האישה היחידה שכיהנה בתפקיד. עם זאת, משנות ה- 90' של המאה שעברה ועד היום חל גידול במספרן ובמעמדן של הנשים במערכת הפוליטית, שאותו ניתן לייחס גם לאימוץ מדיניות של שריון מקומות לנשים במפלגות.
נזכיר את הבולטות שבהן: **שולמית אלוני** - האישה הראשונה בתפקיד ראש האופוזיציה וכלת פרס ישראל על תרומתה למדינה ולחברה ; **דליה איציק** - האישה הראשונה והיחידה שכיהנה בתפקיד יו"ר הכנסת, ו**ציפי לבני** - האישה הראשונה שמונתה למ"מ ראש הממשלה וממשיכתה של גולדה מאיר בתפקיד שרת החוץ.
כיום מכהנות בכנסת 34 נשים המהוות 28% מסך כלל חברי הכנסת - מספר שיא של נשים בבית המחוקקים מאז היווסדו. בממשלה הנוכחית מכהנות ארבע שרות. שיעור זה של נשים מקרב חברי הממשלה עדיין לא דומה לשוויון המגדרי בחלק מממשלות המערב, אבל הוא מבטא התקדמות ניכרת.

צה"ל בחוד החנית של שילוב נשים

גם במערכת הביטחונית רשמו הנשים הישגים לא מבוטלים. ב-1994 הצליחה **אליס מילר**, מהנדסת אווירונאוטיקה צעירה, להשיג הישג חשוב כאשר בג"ץ הכיר בזכותן של נשים לקחת חלק בקורס טייס. אליס נאלצה להסתפק בניצחון עקרוני, שכן היא עצמה לא עברה את שלבי המיון. אך ניצחונה סלל את דרכן של הנשים לתפקידים שעד אז נחשבו נחלתם הבלעדית של המין הגברי. מאז חל שינוי דרמטי וצה"ל מהווה היום את חוד החנית בשילוב נשים בתפקידים "גבריים". נשים גם השתלבו בתפקידים בכירים במערכות הביטחון.

בתחום המדעים, זכתה **פרופ' עדה** יונת בפרס נובל לכימיה על מחקריה בתחום הצופן הגנטי לחלבונים והיא האישה הישראלית היחידה שזכתה עד היום בפרס זה.

מהפיכה במגזר הפיננסי

בתחום הפיננסי והבנקאי אנו עדים בשנים האחרונות למהפך של ממש בכל הקשור למעמד האישה, כאשר צמרת הגופים הכלכליים מאויישת כיום על-ידי נשים ושלושה מבין חמשת הבנקים מנוהלים כיום על-ידי נשים.
גם במערכת המשפטית רשמו הנשים הישגים, אם כי הבולטים שבהם רק בעשורים האחרונים: בשנת 2006 מונתה בפעם הראשונה אישה לתפקיד נשיאת בית המשפט העליון. מאז כיהנו בתפקיד זה שלוש נשים: **דורית בייניש**, **מרים נאור** ונשיאת בית המשפט העליון הנוכחית, השופטת **אסתר חיות**. כיום מחצית מהשופטים בישראל הם נשים, ובשנה האחרונה מונו לראשונה נשים שופטות ממוצא אתיופי ואישה מוסלמית לתפקיד הקאדית בבית משפט השרעי.

נשים תמשכנה להיאבק

תחום התרבות והאמנויות משופע בנשים שהטביעו חותם, אולי משום שיותר מכל הוא מבוסס על כישרון ולא על קשרים ומרפקים. נזכיר את סופרת הילדים **מרים ילין שטקליס**, השחקנית **חנה רובינא** - הגברת הראשונה של התיאטרון העברי, המשוררת והפזמונאית **נעמי שמר**, ששיריה הפכו לנכסי צאן ברזל, הזמרות **יפה ירקוני** ו**שושנה דמארי** המזוהות עם ימיה הראשונים של המדינה ועם שירי המלחמות והשחקנית **גילה אלמגור** מלכת הקולנוע הישראלי ששיחקה ב- 50 סרטים. כולן, אגב, זכו בפרס ישראל על תרומתן - בקולנוע, בתיאטרון, בספרות הילדים ובזמר העברי.
אחרי כל רשימת ההישגים המפוארת ולמרות ההתקדמות העצומה בשוויון המגדרי, עדיין ציבור הנשים - שמהווה 50% מהאוכלוסייה - לא זוכה לייצוג הולם בחלק גדול מהפעילות הפוליטית-החברתית והעסקית-כלכלית. עדיין קיימים פערי שכר בין נשים לגברים שהם מהגבוהים במדינות ה- OECD (22% למשרה מלאה).
בשנים הבאות נשים תמשכנה להיאבק על מקומן והשפעתן. הן תצעדנה בעקבות כל הנשים החזקות והמשפיעות שסללו להן את הדרך. נקווה כי בשנת ה-100 למדינה, בעוד 30 שנה, רשימת ההישגים תרחב ותגדל.


מיכל הלפרין | צילום: אייל טואג


רקפת רוסק עמינח | צילום: עופר וקנין


סמדר ברבר צדיק | צילום: מוטי מילרוד


לילך אשר טופילסקי | צילום: עופר וקנין


שושנה דמארי | צילום: חיים טרגן

הארגון שהוביל למהפכה במעמד האישה

מאז הקונגרס הציוני השני ב-1898, בו לראשונה הורשו נשים ציוניות לממש את זכות הבחירה, הובילו מייסדות ויצו את המאבק לקידום מעמד האישה בחברה הישראלית. **פרופ' רבקה לזובסקי,** יו"ר ויצו העולמית, מספרת על חלקו של הארגון בהקמת המדינה ובפיתוחה, הקמת מערך שירותי חינוך ורווחה ושורת החוקים שחוללו מהפכה במעמד האישה | **גלית שפיר**

עובדות ומספרים על ויצו: "תנועת נשים ציונית בין-לאומית, ספקית מובילה של שירותי חינוך ורווחה ובהם: 180 מעונות יום לגיל הרך, רשת כפרי נוער ובתי ספר מקצועיים בהם מתחנכים למעלה מ- 5,500 בני נוער, עשרות לשכות משפטיות למתן סיוע משפטי בדיני עבודה ודיני משפחה, מסגרות לנערות, מקלטים לנשים מוכות ומרכזים בקהילה לטיפול באלימות במשפחה. בויצו מועסקים כיום כ- 6,000 עובדים, ולצידם פועלות כ- 30,000 מתנדבות בישראל וכ- 200 אלף מתנדבות הפעילות ב- 50 מדינות".

הישגים חברתיים: "ויצו חלוצה בפיתוח שירותי חינוך ורווחה, שמסייעים לצמצום הפערים החברתיים ומומחית בשיקום אוכלוסיות בסיכון. בין פעילויות הארגון: הקמת כפרי נוער לאלפי בני נוער חסרי עורף משפחתי, מוסדות לטיפול וחינוך ילדים, בהם רשת מעונות יום, שירותים ייחודיים לטיפול במשפחות נפגעות אלימות ועשרות תוכניות לקידום נשים. כל השירותים שהקמנו אומצו בהמשך על-ידי מוסדות המדינה. ויצו היא בין הראשונות שהקימו מקלטים לנשים מוכות בתחילת שנות ה-80', ואנחנו גם היחידים שפתחנו קו סיוע מיוחד לגברים אלימים".

הישג נשי בולט בשנת 2017: "מיכל גולדשטיין, בוגרת התוכנית להכשרת מנהיגות פוליטית של ויצו, היא האישה הראשונה שנבחרה לסמנכ"לית בבית הדין הרבני, לאחר מאבק עיקש של ויצו וכלל ארגוני הנשים".

התוכניות לעתיד: "נדאג ליישומה של התוכנית הלאומית למאבק באלימות נגד נשים ונפעל לשינוי מדיניות בשני נושאים מהותיים: הארכת המסגרת החינוכית לחסרי עורף משפחתי עד גיל 25 וטיפול במחסור האדיר במעונות היום. ל- 370,000 ילדים בגילאי 3-0 אין כיום מקום במעונות היום. מדובר בצורך בסיסי שחייב להיות נגיש לכולם ובחינם".

הוקרה: "בשנת 2008 הוענק לויצו, בשותפות עם ארגוני הנשים נעמת ואמונה, פרס ישראל על תרומה מיוחדת לחברה הישראלית".

הובלת מאבקים כנגד אפליה ואלימות כלפי נשים

מעמד האישה בשוק העבודה: "למרות שחוקקו חוקים רבים שמטרתם להבטיח שוויון ולהגן על נשים בעבודה, המצב רחוק עדיין מלהשביע רצון. בכוונתנו להמשיך ולפעול במספר מישורים במקביל: הכשרות וקידום נשים בעולם העבודה ובתפקידים בכירים, גיוס מעסיקים להפיכת מקומות העבודה מותאמים יותר לשילוב קריירה ומשפחה, פיתוח ושיפור מערכות תומכות - כמו מעונות היום, יום לימודים ארוך, קידום חקיקה - ונדאג להחמרת הענישה נגד מעסיקים מפלים".

קמפיין Me too: "מדובר בקמפיין חשוב שהעלה את נכונות הנשים להתלונן וגרם לשינוי בהתנהגות הגברים והתרבות הארגונית בכל המגזרים. לאחרונה אנחנו עדים לתופעות לוואי לא נעימות של מעסיקים הנמנעים מהעסקת נשים מחשש לתביעות. אלה חבלי לידה שצריך להיות מודעים אליהם ולמנוע את קיומם".

תרומת ויצו למעמד האישה בישראל: "ויצו הטביעה את חותמה על מעמד האישה לאורך כל ההיסטוריה. החל מפיתוח ההכשרות התעסוקתיות הראשונות לנשים, דרך קידום נשים בעולם העבודה ועד הבטחת ייצוג שווה בפוליטיקה בצבא ובמגזרים נוספים, תוך הובלת מאבקים כנגד אפליה ואלימות כלפי נשים, ועוד. מאז הקמת המדינה ויצו יזמה עשרות חוקים חברתיים ובהם: 'חוק שוויון זכויות האישה (דין שווה בתחום המשפטי)', 'חוק עבודת נשים (חופשות לידה, זכות להיעדרות הקשורות בהיריון)', 'חוק שוויון הזדמנויות בעבודה (איסור הפלית נשים בעבודה)', 'חוק שכר שווה לעובד ולעובדת', 'חוק גיל הפרישה' (מעניק בחירה לפרוש בין גיל 62 ל- 67) ועוד".

תרומת העם היהודי למעמד האישה העולמי: "בקונגרס הציוני השני בשנת 1898 הורשו בפעם הראשונה נשים ציוניות לממש את זכות הבחירה. מה שרבים לא יודעים, שמי שעומד מאחורי המהלך ההיסטורי שסלל את הדרך לשינוי בתחום מעמד האישה הן מייסדות תנועת ויצו - רבקה זיו וד"ר ורה וייצמן".

פרט היסטורי לא מוכר: "רק שתי נשים חתמו על מגילת העצמאות - גולדה מאיר ורחל כגן, יו"ר ויצו ומי שהקימה את מפלגת ויצו והיתה ח"כ, שיזמה את החוק הראשון להבטחת שוויון זכויות לנשים".

דור שלישי בויצו

הקשר המשפחתי לויצו: "אני דור שלישי למתנדבות בארגון ויצו. סבתי ז"ל הייתה חברה פעילה בויצו בווינה, בירת אוסטריה, בתקופה שלפני מלחמת העולם. אמי הייתה נשיאת ויצו אורוגוואי, ובהמשך כיהנה בהנהלת ויצו העולמית. נולדתי לתוך ויצו והייתי פעילה מאז ומתמיד וגם הקמתי קבוצה למנהיגות צעירה. משנת 2012 אני מכהנת בהתנדבות כיו"ר ויצו העולמית".

טיפ לנשים: "תחלמו ותגשימו ללא פחד, אתן יכולות! ובנוסף, חשוב שנשים יפרגנו ויתמכו אחת בשנייה".



צילום: אלי דסה

שם ומשפחה: פרופ' רבקה לזובסקי.
מצב משפחתי: נשואה + 2 , סבתא ל- 4 נכדים.
השכלה: תואר ראשון במקרא, ספרות ולשון עברית, אוניברסיטת חיפה, תואר שני ושלישי בייעוץ חינוכי ונושאת דרגת פרופ' לייעוץ חינוכי.
תפקיד: יו"ר ויצו העולמית.
שנת ההקמה: 1920.
תפקידים קודמים: בין המפתחות המרכזיות של מקצוע הייעוץ החינוכי בישראל ומייסדת איגוד היועצים החינוכיים. ראש המגמה לייעוץ חינוכי במכללת בית ברל, ראש המחלקה לארגון, חינוך ודור המשך בויצ"ו עולמית (בהתנדבות) ועוד.
פעילות בין-לאומית: ייעוץ לארגוני האו"ם בהם יוניצף ואקוסוק (המועצה הכלכלית-חברתית).

האישה הראשונה של כלכלת ישראל

ד"ר קרנית פלוג היא האישה הראשונה שמונתה לתפקיד נגידת בנק ישראל. שנה לאחר כניסתה לתפקיד, בחר בה מגזין ה"גלובל פיננס" לאחת משבעת נגידי הבנק הטובים בעולם. כיועצת הכלכלית של הממשלה היא קוראת לנקוט בצעדים שיגדילו את הפריון במשק בטווח הארוך ויאפשרו את המשך הצמיחה ואף את גידולה | **גלית שפיר**



כלכלת ישראל ב-2018: "מצב הכלכלה הוא טוב. המשק הישראלי צומח בקצב גבוה יחסית בשנים האחרונות; שיעור האבטלה בשפל בקרב כל רמות ההשכלה ושיעור התעסוקה בשיא, והשכר במשק ממשיך לעלות בכל רמות השכר, לרבות בקרב בעלי השכר הנמוך. המצב הטוב בעת הנוכחית מחייב אותנו כבר היום להתמקד בטיפול באתגרים העומדים בפנינו לטווח הארוך - שיפור ההון האנושי ומיומנויות העובדים, שיפור סביבת הפעילות העסקית והשקעה בתשתיות. אני מקווה שהכלכלה תמשיך לצמוח בהתבסס על חדשנות ותחלחל לכלל שכבות האוכלוסייה, תוך צמצום פערים".

הביצועים הכלכליים של ישראל בהשוואה למדינות ה- OECD: "ביצועי הכלכלה הישראלית הם טובים בהשוואה בינ"ל. בניגוד להרבה מדינות בעולם, שרק לאחרונה שיעורי הצמיחה שלהן חזרו לרמה משביעת רצון מאז המשבר הפיננסי העולמי, המשק הישראלי המשיך לצמוח בהתמדה. חלק מענפי המשק, הנשענים על חדשנות וטכנולוגיה מתקדמת, זוכים לתשומת לב ועניין עולמיים. עם זאת, כשאנו משווים פרמטרים שונים מול העולם ניתן לראות שישנם דברים שמצריכים שיפור. למשל, הפריון לעובד ורמת מרבית השירותים האזרחיים והתשתיות נמוכים מאוד בישראל בהשוואה למדינות ה-OECD".

כיצד ניתן להאיץ את קצב הצמיחה במשק: "יש לנקוט בצעדים שיגדילו את הפריון במשק בטווח הארוך ויאפשרו המשך הצמיחה ואף גידול שלה. צעדים כאלו יצריכו הגדלה משמעותית בהשקעה בתשתיות ושיפור ניכר של ההשקעה בהון אנושי, לרבות בהעדפה מתקנת, שיביאו לשיפור מיומנויות העובדים במשק ולהשתלבות של כלל חלקי האוכלוסייה בשוק העבודה. בנוסף, יש להמשיך ולפעול להגברת התחרות ולהסרת חסמים, לעידוד מחקר ופיתוח בשלל תחומים (ולא רק בהיי-טק) ולטיוב הרגולציה המקומית".

שם ומשפחה: ד"ר קרנית פלוג.
גיל ומצב משפחתי: בת 63, נשואה ואם לשניים.
השכלה: תואר ראשון ושני בכלכלה בהצטיינות מהאוניברסיטה העברית בירושלים, דוקטורט בכלכלה מאוניברסיטת קולומביה בניו-יורק.
תפקיד: נגידת בנק ישראל.
שנת הקמה: 1954.
מספר עובדים: כ-830.
תפקידים קודמים: כלכלנית בקרן המטבע הבין-לאומית ובבנק האינטר-אמריקאי לפיתוח, כלכלנית בבנק ישראל, מנהלת חטיבת המחקר בבנק ישראל, המשנה לנגיד בנק ישראל.
משהו אישי שלא יודעים עליך: "קונה דרך קבע במשך שנים בשוק מחנה יהודה בירושלים, שם השתמשתי לראשונה בשטר החדש של 100 שקלים והדבר זכה לפרסום נרחב".

צילום: אריק סולטן

יישום חקיקת שטרום

שוק הנדל"ן: "אנחנו עדים להתמתנות בקצב העלייה במחירים בשנה האחרונה, אך לא ניתן עדיין לזהות מגמה ברורה. מה שיקבע את מגמת המחירים בשוק הדיור זה הגדלה מתמדת של ההיצע - כמה יבנו, כמה יתכננו והיכן. הגענו לאחרונה לקצב של כ-50,000 יחידות דיור גם בסיומי הבנייה ולא רק בהתחלות וישנו גם גידול בהיקף קבלת היתרי הבנייה".

הרפורמות הפיננסיות שהוביל בנק ישראל: "יש רפורמות רבות שהיינו שותפים אליהם והובלנו בשנים האחרונות. תהליך הפרדת שתי חברות כרטיסי האשראי מהבנקים הגדולים (חקיקת שטרום), הקמת מאגר נתוני האשראי בבנק ישראל, התנעת מהלך שיאפשר ניידות מהירה ופשוטה של לקוחות בין הבנקים, הסרת חסמים לפעילותם של סולקים חדשים, שבעקבותיה גם ניתן היתר סליקה לסולק חדש, וייזום רפורמות במערכות התשלומים בישראל. כל צעד לכשעצמו הוא משמעותי אך הצירוף של כולם ביחד ייצור את האפקט הרצוי שחלקו כבר מורגש על-ידי הציבור".

רפורמות כלכליות שמקדם הבנק המרכזי בימים אלה: "לנגד עינינו עומד יישום חקיקת שטרום. אני חושבת שמוטב שבשלב זה נרכז את המאמצים ביישום נמרץ של הרפורמות שכבר נחקקו ופחות בגיבושן של רפורמות חדשות. בנוסף, מקודמת החקיקה של הקמת הוועדה ליציבות פיננסית, שתתרום ליכולת הגורמים השונים לפעול יחדיו בעת הצורך בעידן שבו המערכת הפיננסית עוברת שינויים גדולים".

הבנק תמיד היה עיוור למגדר

אתגרים בתפקיד: "העיקרון שעומד לנגד עינינו בניהול המדיניות המוניטרית הוא לראות את טובת המשק בכללותו ובהתאם לכך, ורק בהתאם לכך, לקבל את ההחלטה. האתגר המרכזי הוא לשקלל את ההשפעות הצפויות של המדיניות על גורמים שונים, שלעיתים עלולות להיות מנוגדות. חלק מההשפעות של החלטת המדיניות לא ברורות בעת קבלת ההחלטה, ולכן ההחלטות מתקבלות בתנאי אי-ודאות, מה שמהווה אתגר נוסף בפני עצמו. העובדה שהמשק נמצא במצב טוב היא בעיניי גם עדות לכך שההחלטות שאנחנו מקבלים הן בסך הכל נכונות, וזה בהחלט מסב סיפוק".

החזון הניהולי: "להיות קשובה לאנשי המקצוע בארגון שלי ולקבל ההחלטות בשיתוף פעולה. זכיתי לעמוד בראש מוסד שמתאפיין ברמה גבוהה ביותר של ידע ומקצוענות כך שקל לי ליישם גישה זו".

מצבם של הנשים בעמדות בכירות בסקטור הפיננסי: "בשנים האחרונות אנו עדים לכך שיותר ויותר נשים תופסות עמדות בכירות במערכת הפיננסית. אגב, בנק ישראל תמיד היה עיוור למגדר: כמחצית מחברי ההנהלה הבכירה בבנק ישראל היא נשית ושיעור דומה קיים גם לאורך כל שדרת הניהול בבנק ובקרב עובדיו".

טיפ לנשים צעירות: "להעז ולא לחשוש. לא לחשוש לבחור מסלולים שנחשבים פחות נשיים אם יש להן עניין בכך. וגם - להגיע לשותפות של ממש בכל מה שקשור למטלות המשפחתיות".

איילת שקד, שרת המשפטים

היא השרה הבכירה ביותר בממשלה והאישה היחידה בקבינט המדיני-ביטחוני. היא נחשבת למטאור פוליטי ונמנית על הנשים החזקות והמשפיעות בישראל. **השרה איילת שקד** מדברת על הרפורמות שהיא מקדמת בעולם המשפט, על השאיפות הפוליטיות ועל השינוי שחל בחייה האישיים בעקבות הכניסה לפוליטיקה | **גלית שפיר**



על ההחלטה לעזוב את עולם ההיי-טק ולהיכנס לפוליטיקה: "בחרתי בלימודי הנדסת מחשבים כי זה נחשב מקצוע טוב, אבל התשוקה שלי תמיד הייתה נתונה לתחום הפוליטי. את הפעילות הפוליטית שלי בליכוד התחלתי בשנת 2004 בתקופה של משאל העם בתנועה סביב נושא ההתנתקות. אחרי הבחירות הוצע לי להצטרף לצוות של בנימין נתניהו, אז ראש האופוזיציה עם מפלגה קטנה של 12 מנדטים. הערכתי מאוד את נתניהו בתקופה שבה שימש שר אוצר והחלטתי לנצל את ההזדמנות. בחברת ההיי-טק שבה עבדתי באותם ימים לא רצו לוותר עליי והסכימו לא־שר חופשה ללא תשלום, כך שלא היה בזה כל סיכון עבורי".

מה למדת מראש הממשלה, בנימין נתניהו: "שי־משתי ראש לשכתו של נתניהו במשך שנתיים ולמדתי ממנו שכוח פוליטי הוא חיוני על מנת ליישם מדיניות, את החשיבות של פשרות בקואליציה ועבודה מול התקשורת".

לחזק את הערכים היהודיים

הרפורמות שאת מובילה במשרד המשפטים: "מתחילת הקדנציה מיניתי 230 שופטים בדגש על גיוון מערכת המשפט. לראשונה מונו שופטות ממוצא אתיופי ואישה מוסל־מית לתפקיד הקאדית בבית המשפט השרעי ועוד. רפורמה חדשה שאותה אני מובילה בימים אלו היא שיקומם הכלכלי של פושטי הרגל. בחוק חדלות הפי־רעון פתחנו מסלול מיוחד לאנשים פרטיים שנקלעו לחובות, שבמסגרתו הם יקבלו פטור על חלק מהתש־לום, וכך יתאפשר להם לחזור לחיים כלכליים רגילים. כמו כן, אני משקיעה משאבים רבים בהפחתת הרגו־לציה ושיפור השירות לציבור. כך לדוגמא, צמצמנו את ההליכים בטאבו מתקופה של שלושה חודשים למספר ימים".

העומס בבתי המשפט: "מספר התיקים הנפתחים מדי שנה נמצאים במגמת עלייה, רק בשנה האחרונה נפתחו כ- 800,000 תיקים. המצב נובע מכך שישראל היא המדי־נה המובילה במספר עורכי הדין לנפש. בשנתיים האחרונות התחלנו ביישומה של תוכנית להפחתת העומס בבתי מש־פט, שכוללת מעבר להקלטת הדיונים במקום הקלדה, דו"חות אישיים על שופטים שמעכבים פסקי דין חצי שנה לאחר תום המשפט ועוד. כבר עכשיו אנחנו רואים תוצאות ומשך הזמן של משפטים פליליים ואזרחיים התקצר ב- 25%".

על הפרדת הרשויות: "הרשות השופטת אינה צריכה להתערב בהחלטות שהתקבלו כחוק על-ידי הממשלה והכנסת. חוק יסוד: החקיקה, שאותו אני מקדמת בשיתוף עם השר נפתלי בנט, יעגן את סמכותה של הכנסת לחוקק חוקים, ויצמצם את האפשרויות של מערכת המשפט לבטל חוקים".

"אם לא הייתה לי קריירה תובענית היו לי יותר ילדים. זה המחיר היקר שאותו אני משלמת"

מעמדם המשפטי של חבלי יהודה ושומרון: "חובה להסדיר את מעמד הקרקעות ביהודה ושומרון באמצעות חוק ההסדרה או באמצעים מי־נהליים, שייתן מענה למצוקותיהם של אלפי משפחות, שבתיהם נמ־צאים בסכנת הריסה".

חוקה לישראל: "הייתי שמחה אם היינו מצליחים לייצר חוקה בישראל, אך במבנה הפוליטי הנוכחי אני לא רואה מצב שנצליח להעביר את המהלך. אני מקווה שנצליח להעביר את חוק הלאום, שמטרתו לחזק את הערכים היהודיים בפסיקות בתי משפט".

לנצל הזדמנויות בחיים

האישה היחידה בקבינט המדיני-ביטחוני: "מאז ומתמיד פעלתי בסביבה גברית: בצבא בשירות בגולני, בלימודי ההנדסה באוניברסיטה ובחברת ההיי-טק, שבה הנשים היוו רק 13% מכוח האדם. השרים הם חברים שלי ואני לא מרגישה קורטוב של שוביניזם".

שילוב הנשים במערכת המשפט: "במשרד המשפטים יש רוב נשי והמ־שרות הבכירות מאויישות על-ידי נשים. אני גאה בנתון ש-52% מהשו־פטים בישראל הם שופטות".

השינוי בחיים האישיים בעקבות הכניסה לחיים הפוליטיים: "השינוי המרכזי הוא אובדן הפרטיות".

אנשי סוד: "בעלי, הצוות שלי, השר נפתלי בנט ושני אנשים נוספים שהם מחוץ למערכת הפוליטית".

שילוב של משפחה וקריירה: "אני מצליחה לשלב בין חיי המשפ־חה לקריירה הפוליטית הרבה בזכות בעלי. אני משתדלת שלא ללכת לאירועים שניתן לוותר עליהם בערבים, ובסופי שבוע אני מבלה עם המשפחה. אני מאוד מעורבת בחיים של הילדים. אני הולכת לכל אסי־פות ההורים והחוגים של הילדים גם על חשבון ישיבות בקבינט. מה שכן, אם לא הייתה לי קריירה תובענית היו לי יותר ילדים. זה המחיר היקר שאותו אני משלמת".

האם נראה אותך בעתיד מתמודדת על ראשות הממשלה: "אחרי עידן נתניהו, בנט הוא המתאים ביותר להוביל את המדינה. בעתיד הרחוק הכל פתוח ואני לא שוללת כלום".

טיפ לנשים צעירות שחולמות להשתלב בפוליטיקה: "לנצל הזדמנויות בחיים גם אם הן פחות נוחות, ללכת אחרי הלב ולדעת שהפוליטיקה היא סביבה קשה ולכן אסור לקחת ללב עלבונות אישיים".

שם ומשפחה: איילת שקד.
תפקיד: ח"כ (הבית היהודי), שרת המשפטים.
גיל ומצב משפחתי: בת 42, נשואה + 2.
השכלה: בוגרת הנדסת חשמל ומחשבים מאוניברסיטת תל-אביב.
תפקידים קודמים: מהנדסת מחשבים ומנהלת שיווק בחברת טקסס אינסטרומנטס, מנהלת הלש־כה של יו"ר האופוזיציה. בנימין נתניהו, יו"ר סיעת הבית היהודי.

צילום: דודו בכר

שרת הצדק התרבותי

השרה מירי רגב חלמה בכלל להיות רופאה, אך בחרה בקריירה צבאית וטיפסה לצמרת עד לתפקיד דוברת צה"ל. כיום היא האישה הבכירה במפלגת השלטון ואחת הנשים הדומיננטיות בממשלה. ההישג שהיא הכי גאה בו הם הגדלת תקציבי התרבות והספורט וביטול ההבחנה בין "תרבות גבוהה" ל"תרבות נמוכה" | **גלית שפיר**

השפעת הבית על חייך הבוגרים: "הרבה פעמים במהלך ילדותי בקרית גת, לא הערכתי את המתנה התרבותית העצומה, ששורשיה המרוקאים והספרדים של משפחתי היקרה העניקו לי. זכיתי כשרת התרבות לת־קן ולתת לאותן מורשות שורשיות מן המזרח, שבעבר לא זכו להוקרה הראויה להן".

"מעמד האישה השתפר, אך יש עוד דרך לפנינו כדי שנשים ירגישו בכל תפקיד בנוח ונגיע למצב בו יהיו יותר נשים ראשות עיר, חברות כנסת ובתפקידי מפתח אחרים במשק. יש לדאוג לייצוג הולם של נשים בדרגים הבכירים בחברה ובציבוריות הישראלית"

החלום המקצועי בילדות: "חלומי הגדול היה להיות רופאה. התנדבותי במד"א נתנה ביטוי לחלום ולצורך הזה שלי לתת מעצמי ולסייע לאנ־שים להתמודד עם מכאוב".

הזינוק המטאורי לצמרת הליכוד: "הערכים שאני מאמינה בהם, מהווים את הליבה הערכית של תנועת הליכוד. חברי הליכוד רואים זאת בע־שייה שלי לאורך השנים ומזהים שהעשייה הזו באה ממקום אותנטי עם הרבה נחישות ואומץ".

ההישגים במשרד התרבות והספורט: "בכל העשייה הרבה, אני מחשיבה במיוחד את הגדלת תקציבי התרבות והספורט, שיעמוד השנה על סל של מעל שני מיליארד שקלים ויאפשר פיתוח מקצועי של כלל ענפי התרבות והספורט. דרך שורה של תקנות, תיקונים ופרויקטים, נתתי מקום לקולות מודרים ולאזורים גיאוגרפיים שהיו צחיחים מבחינת התקציב הממשלתי בתרבות ובספורט. בכך העברתי חלק מהיצירה התרבותית מהאליטה לעם ואני גאה על כך. הגדלתי את התקציב והפ־רויקטים המטפחים את אוצרות התרבות והמורשת שלנו".

עולם האמנות הישראלי: "עולם האמנות הישראלי הוא רב-גוני, דינא־מי, מרתק, איכותי. תיקוני הצדק התרבותי, אותם הובלתי, מבטלים את ההבחנה הפסולה בין 'תרבות גבוהה' לבין מה שכונה בעבר 'תרבות נמוכה'".

לרתום את הצוות לחזון ולדרך

החלטות שאת מתחרטת עליהם: "מניחה שעשיתי טעויות במהלך דרכי. אני מקווה, כי מעבר לחרטה עליהן, הצלחתי ללמוד מהן".

המשבר הכי קשה שלך במשרד: "הדיון הראשון בתחילת תפקידי כשרה עם היועמ"ש הקודם, על אכיפת החוק לאי-מימון של מוסדות החות־רים תחת המדינה. הרגע הזה שאת קולטת שאת צריכה להילחם על דבר כל כך בסיסי מול מערכת שאמורה לייצג את הצדק הבסיסי הזה. זה עוד לא נגמר, אבל הצדק בסוף ינצח".

רגע מרגש בקריירה: "במהלך טקס חנוכת מיזם 'בתי המייסדים', פגשתי בדמעות את מסעודה, שהתרגשה מהיוזמה להקמת רשת מוזיאונים, שיספרו את הסיפור של אנשים כמו אביה וחבריו, מייסדי עיירות הפי־תוח, שסללו כבישים, הקימו בניינים ומוסדות, אך התרומה שלהם לסיפור הציוני שלנו הודרה מהזיכרון הקולקטיבי. הרגשתי באותו רגע שאנחנו מובילים מהלך של צדק היסטורי".

חזון ניהולי: "לדרוש מעצמך מה שאת דורשת מעובדיין, לרתום את הצוות לחזון ולדרך, לרדת לפרטים הקטנים ולא לשכוח במהומת הע־שייה את השותפים לדרך ואת המטרות שלה".

שיעורי ימימה: "שיעורים רוחניים המעניקים לי כלים ותובנות להת־קרבות לעצמי ולחיים מדויקים יותר. האמונה בשבילי היא דרך חיים, שמחזקת אותי מול האתגרים הניצבים בפניי".

עדיין דרוש שריון לנשים

האם נתקלת פעם באפליה בגלל היותך אישה: "במהלך שי־רותי הצבאי, ניסו למנוע ממני להתמודד על תפקיד בשל היותי אישה. תודה לאל, הצלחתי".

שילוב נשים בפוליטיקה: "הצלחנו לסדוק את תקרת הז־כוכית, אבל עדיין דעות קדומות ואורח החיים התובעני, המאפיין את החיים הפוליטיים, מונעים מנשים רבות להיכנס לזירה הפוליטית המקומית והארצית. אני מא־מינה שהפערים מהעבר מחייבים עדיין אמצעים כמו שריון כדי לפתוח דלתות לנשים לעמדות מפתח".

מעמד האישה בשנת 2018: "מעמד האישה השתפר, אך יש עוד דרך לפנינו כדי שנשים ירגישו בכל תפקיד בנוח ונגיע למצב בו יהיו יותר נשים ראשות עיר, חב־רות כנסת ובתפקידי מפתח אחרים במשק. יש לדאוג לייצוג הולם של נשים בדרגים הבכירים בחברה ובצי־בוריות הישראלית ולפעול לביטולם של פערי השכר בין נשים לגברים בעלי עמדות בכירות זהות".

קמפיין #metoo: "קמפיין חשוב להעלאת המודעות לתו־פעה הפסולה של הטרדות מיניות. כבוד האדם וחירותו הוא עקרון ברזל, בכל מערכות היחסים, ויש לשמור עליו".

טיפ לנשים צעירות שרוצות להיכנס לפוליטיקה: "להאמין בעצמן. לא להתרגש מידי מהסביבה הגברית ולא לתת לאיש להניא אותן מהמטרה".



שם ומשפחה: מירי רגב.
תפקיד: ח"כ (ליכוד), שרת התרבות והספורט.
גיל ומצב משפחתי: 52, נשואה + 3 ילדים.
השכלה: תואר ראשון בחינוך בלתי פורמאלי מבית ברל, תואר שני עם התמחות במימון ושוק ההון מהקריה האקד־מית אונו. בוגרת המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה.
תפקידים קודמים: צנזורית ראשית, דוברת צה"ל בדרגת תא"ל, יו"ר וועדת הפנים והסביבה של הכנסת.
שעות הפנאי "ספורט, ספינינג ,ללכת על חוף הים והכי כיף - שבת שקטה עם המשפחה".
משהו אישי שלא יודעים עליך: "מידי שנה אני נוסעת עם בעלי למופע מוזיקה בחו"ל".

צילום: אלי סבתי

האלופה האולימפית הראשונה

כבר בגיל 16 החליטה **יעל ארד** שהיא רוצה להיות הטובה בעולם בתחום הג'ודו. אחרי שנים של אימונים מפרכים בארץ ובעולם היא הביאה לישראל את המדליה האולימפית הראשונה. בגיל 29 פרשה לטובת עולם העסקים ובמקביל ממשיכה לפעול למען קידום הספורט | **גלית שפיר**



גילוי תחום הג'ודו: "בגיל שמונה הצטרפתי לחוג אמנות הלחימה של אחי יובל והתאהבתי בספורט הזה".

התחרות הראשונה: "בגיל 10.5 נבחרתי בפעם הראשונה לאלופת יש־ראל. זה היה אחד הימים המאושרים בקריירה שלי".

ההכנה לאולימפיאדה: "בגיל 16 החלטתי להפוך למקצוענית ולהק־דיש את חיי להגשמת החלום להיות הטובה בעולם בג'ודו. התאמנתי שלוש פעמים ביום ונסעתי לאימונים בחו"ל עם הטובות בענף. בשנת 89' זכיתי בהישג המשמעותי הראשון שלי - מקום שלישי באירופה. השנה האולימפית הייתה הקשה בחיי. תקופה של לחץ, מתח וציפיות לאומיות. יום לפני התחרות האולימפית זכיתי במקום השלישי בעולם והמטרה להשיג מדליה אולימפית הרגישה בהישג יד".

רגע מרגש בקריירה: "הרגע שבו ניצחתי את הגרמנייה אייקוף בחצי הגמר האולימפי וראיתי את המילה ISR מהבהבת על הלוח האלקטרוני, זה הרגע שבו הגשמתי את החלום וזכיתי במדליה אולימפית".

רגע מאכזב בקריירה: "במשך חמש שנים (גילאים 17-21) לא הצלחתי לזכות במדליה באף תחרות משמעותית. זו הייתה תקופה מאכזבת ומתסכלת".

להקדיש את עצמך לחלום: "החלום להיות הטובה בעולם הוא חלום רחוק ולא מוחשי והדרך רצופה אכזבות, קשיים רבים וכישלונות. מאחר וזה ספורט אישי ישנו גם קושי כלכלי, במיוחד לפני הפריצה בגילאים בו־גרים. הצורך להקדיש את עצמך לחלום מחייב שקט תעשייתי, אימונים רבים ברחבי העולם, אמונה עצמית גבוהה, נחישות ותמיכה משפחתית".

רגע הפרישה: "פרשתי בגיל 29 מייד אחרי אולימפיאדת אטלנטה בשנת 1996, אחרי 21 שנות קריירה. ידעתי שכל מדליה נוספת בארון כבר לא תהיה משמעותית כמו ההתפתחות שאני רוצה לעשות בעולם האזרחי, העסקי ובמישור המשפחתי".

להציב מטרות שמעניקות משמעות

המעבר לעסקים: "המעבר כרוך בהמון אי-וודאות ובתחושת אבל. ספו־רטאי פורש לחיים האזרחיים ללא כישורי חיים וגם ללא עתודות כל־כליות, אבל עם מטען עצום וכלים להצלחה. אני השתמשתי בתקופת הלימודים כמסדרון לחיים ואחר כך מצאתי את דרכי לתחום מרתק של עולם המותגים והזיכיונות עד שפיתחתי מומחיות ומובילות בתחום".

עיסוק נוכחי: "בעלת חברת ייעוץ המתמחה בפיתוח עסקי ואסטרטגיה שיווקית בתחום הזיכיונות והמותגים המבוססים על סדרות טלוויזיה וסרטים. מעורבת בעולמות הסטארט-אפים בטכנולוגיות בתחום הצ־עצועים, מדיה וגיימינג. המומחיות השיווקית בתחום נוגעת הן לעולם הקמעונאות והן לחברות מוצרי צריכה ולחברות משחקים".

ספורט ועסקים: "מגיל צעיר למדתי להציב לעצמי מטרות שהעניקו לי משמעות לחיים: להיות אלופת ישראל, להתחרות בחו"ל, לבנות טכ־ניקות חדשות, להיות הכי טובה בעולם. אני לא מחכה שדברים יק־רו, אלא לוקחת את הגורל בידיים. הספורט מלמד להתמודד עם סי־טואציות שהן חלק בלתי נפרד מעולם העסקים: מצבי לחץ קיצוניים ובמקביל התמודדות לאורך שנים עם אכזבות".

לא לפחד מאכזבות

חשיבות הספורט למערכת החינוך: "הספורט מחנך למצוינות, משמעת עצמית, שקט נפשי, מתעל את האנרגיות למקום נכון ומפחית אלימות".

מצב הספורט בישראל: "עדיין לא גובשה מדיניות ואסטרטגיה לפיתוח הס־פורט בישראל וחסר שיתוף פעולה מהותי בין משרד החינוך ומשרד הספו־רט. ההשקעות בענפי הספורט התחרותי בבני נוער נמוכים מאוד (זאת בניגוד לבוגרים), וזה עדיין נחשב תחום שמתאים רק למשפחות בעלות יכולת כל־כלית. על המדינה להשקיע בטיפוח הספורט ההישגי, בעיקר ב'קרב בני נוער וגם להשקיע בהכשרתם של מאמנים מקצועיים, מקצוע שסובל ממחסור, תוך הטמעת ניסיון בינ"ל. אני משקיעה יחד עם חבריי בוועד האולימפי בעי־צוב אסטרטגיית ספורט הישגי בדגש על השקעה בבני נוער".

השתלבותן של נשים בספורט תחרותי: "במשחקים האולימפיים בריו כמעט 49% מהמתחרות היו נשים. בישראל עדיין פחות ילדות ונערות עוסקות בספורט, ולדעתי זה נובע מעניין תרבותי".

טיפ לנשים צעירות: "לנהל את תהליך הצמיחה האישית, להציב מט־רות ולהתפתח מול מטרות ריאליות ולא רק מול החלום הגדול. להציב מטרות ביניים בדרך למטרה הגדולה. לא לפחד מאכזבות כי אכזבה זה המנוף הכי חזק להצלחה הבאה".

שם ומשפחה: יעל ארד.

גיל ומצב משפחתי: 50, נשואה + 2.

השכלה: בוגרת תואר ראשון במינהל עסקים מהמרכז הבינתחומי בהרצליה.

תפקיד: בעלים של חברת קונספט 4 סאקסס. מנהלת את כל הפעילות המסחרית של מותגי ויאקום בישראל בשיתוף עם חברת המדיה ענני תקשורת. יועצת שיווקית לחברת המשחקים הבינ"ל פלייטיקה.

שנת ההקמה: 2010.

פעילויות נוספות: מיוזמי ומקימי המוגו פארק במתחם אושילנד - מת־חם סייבר אינטראקטיבי לילדים ; מרצה על מצוינות בספורט ואנלוגיה לחיים ולעולם העסקי; חברת הנהלת הוועד האולימפי בישראל וח־ברת וועדת השיווק של הוועד ; חברת דירקטוריון עמותת סנונית של האוניברסיטה העברית בירושלים ; מובילה את כל תחום הלימודים המ־תוקשבים בביה"ס בישראל ; חברת הנהלה עמותת פרס לחיים, למלחמה במחלת ה -ALS.

תפקידים קודמים: מנכ"לית חברת P.M.I המשווקת מוצרי פנאי למותגים לילדים ; יו"ר חברת ההזנק מוגובי, המציעה עולם וירטואלי לילדים.

תארים: זוכת מדליית הכסף האולימפית (ברצלונה 1992), סגנית אלו־פת עולם (המילטון 1993), אלופת אירופה (הלסינקי 1989), אלופת גרנד סלאם פריז 1992.

תחביבים: בישול וקולינריה.

צילום: אילן בשור

"אנחנו מרכז החדשנות של ישראל"

ד"ר אביטל שריפט, כלת פרס ביטחון ישראל, היא האישה הראשונה שמנהלת את מפעל הטילים בתעשייה האווירית. על חלקה בצוות הפיתוח של מכ"מ מערכת ה'חץ' ועל היותה שותפה לפיתוחן של טכנולוגיות פורצות דרך בתחום הביטחוני שעל רובן לא נדע לעולם | **גלית שפיר**

המסלול המקצועי שהוביל לתפקיד: "בחרתי בלימודי ההנדסה בגיל 18 כעתודאית, לא במטרה להיות פורצת דרך, אלא מתוך עניין בתחום ואמונה שכך אוכל להגשים את עצמי. במלחמת המפרץ התקבלתי לצ־וות שפיתח את המכ"מ לפרויקט החץ בחטיבת אלתא של התעשייה האווירית. במהלך השנים, במקביל לצמיחתה של התעשייה האווירית, התקדמתי מבחינה מקצועית, למגוון תפקידים בהם: ראש תחום הנד־סת מערכת, ראש מנהל מערכות הגנה אווירית בחטיבת אלתא, סגנית מנהל מפעל באלתא, ובשנת 2014 מוניתי לתפקיד מנהלת מפעל הטי־לים של התעשייה האווירית".

"אין סיבה שלא יהיו נשים רבות בתעשייה הביטחונית. אין שום דבר גברי בתפקיד שלי - זה לא שאני סוחבת בעצמי את הטילים"

פרויקט החץ: "התפקיד הראשון שלי בתעשייה האווירית היה מהנדסת מערכת כחלק מצוות הפיתוח של מכ"ם 'אורן ירוק', שהינו חלק מרכ־זי בפרויקט החץ - מערכת ההגנה האווירית המתקדמת של התעשייה האווירית. בשנת 2003 הוענק פרס ביטחון ישראל לצוות הפרויקט".
פרויקטים נוספים: "במהלך שנות העבודה הרבות שלי בתעשייה האווירית הייתי שותפה לפרויקטים רבים שהם מקור לגאווה לאומית. סיווג הפ־רויקטים לא מאפשר לשתף את הציבור ברבים מהדברים המדהימים שנ־עשים כאן. דוגמא לפרויקט גדול שניתן להזכיר הוא 'הארופ' (Harop)- טיל משוטט, חסכוני בדלק, שיכול לשהות באוויר שעות ארוכות ומסוגל לנווט ולאתר מטרות ברדיוס של מאות ק"מ. עד היום התעשייה האווירית מכרה מאות טילים כאלה ללקוחות רבים ברחבי העולם".
רגע מקצועי מרגש: "כל שנות הפעילות שלי בתעשייה אווירית הם אוסף של המון רגעים מרגשים. כל ניסוי מוצלח, עסקה גדולה, או כל אבן דרך משמעותית בעשייה העסקית והביטחונית שלנו".

מובילים בתחום הביטחוני

העבודה במפעל הטילים: "אנחנו שייכים לחטיבת מערכות הטילים והחלל של התעשייה האווירית, ומתרכזים בכמה תחומי פעילות עי־קריים: חימוש מונחה מדויק (כמו למשל טיל הלהט, שמתביית בצורה מדויקת על המטרה באמצעות קרן לייזר), טילים משוטטים (משפחה שלמה - מרחפנים קטנים בשם רתם ועד ההארופ), מערכת טילים לת־קיפה ימית, מערכות נשק קצרות טווח וראשי ביות מכ"מיים (תחום שבו אנו מוכרים כמוקד ידע לאומי).
"יש לנו במפעל 300 עובדים, 90% מהם מהנדסים ואקדמאים, שמציעים כל שנה עשרות רעיונות למוצרים חדשנים מתוך הכרות אישית שלהם עם הלקוחות ועם דרישות השוק. כל העשייה מלווה כמובן בתחושה של משמעות ציונית ולאומית. שלבי הפיתוח נעשים בהתאם למתודה מקו־בלת שכוללת: הגדרת דרישות, תוכנית עסקית וגיוס משאבים".
השינויים שעבר ענף הטילים בעשור האחרון: "התעשייה הביטחונית חווה שינויים כל העת ומתאימה את עצמה למגמות השוק, לשינויים גיאו-פוליטיים ולהתפתחויות המדיניות והטכנולוגיות בעולם. בענף הטילים הטכנולוגיה שופרה מאוד בשנים האחרונות ואנחנו כל העת מנסים לראות את הנולד ולהיות חדשניים".
חדשנות ויצירתיות: "התעשייה האווירית היא מרכז החדשנות הגדול במדינת ישראל. כ-10,000 מהנדסים והנדסאים מאתגרים כאן כל יום מחדש את גבולות הטכנולוגיה. מאחר ומדובר במפעל ביטחוני שחלק גדול מהעשייה שלו מסווג, הציבור לא תמיד מודע לחדוות העשייה ולעובדים שמגיעים לכאן עם ברק בעיניים ועוסקים בפיתוח טכנולו־גיות פורצות דרך. היתרון הגדול של התעשייה האווירית הינו שתחת קורת גג אחת פועלות חטיבות במגוון תחומים, מה שמסייע לנו לפתח את המוצרים הכי חדשניים ומתקדמים בענף. בנוסף, כחלק ממדיניות החברה חלק משמעותי מהרווחים מופנים למחקר ופיתוח".

להיות כל הזמן בחזית הטכנולוגית והעסקית

חזון ניהולי: " אני מאמינה בדוגמא אישית, עבודת צוות ומצוינות טכ־נולוגית. הדבר הכי חשוב לי אצל העובדים זה חדוות העשייה והברק בעיניים".
אתגרים ניהוליים: "להיות כל הזמן בחזית הטכנולוגית והעסקית, לה־בין את צרכי הלקוחות אפילו עוד לפני שהם בעצמם יודעים מה הם, ולהיות הראשונים בשוק עם הפתרונות המתקדמים ביותר".
נשים בתעשייה הביטחונית: "אין שום סיבה שלא יהיו נשים רבות הת־בתעשייה הביטחונית. אין שום דבר גברי בתפקיד שלי - זה לא שאני סוחבת בעצמי את הטילים. אני רואה חשיבות רבה בפרויקט 'מהנדסות העתיד' ובמיזמים אחרים, שמאפשרים למהנדסות מהתעשייה להיות מנטוריות לבנות הנוער, להוות עבורן מודל חיקוי ולסייע בהגדלת מס־פר הבנות שמשתלבות בתפקידים הנדסיים".
טיפ לנשים: "לממש את עצמך ממקום של שלמות בלי ייסורי מצפון. ניתן לשלב בין חיי הקריירה לחיי המשפחה. אישה שמג־שימה את עצמה היא גם אמא טובה יותר".



שם ומשפחה: ד"ר אביטל שריפט.
גיל ומצב משפחתי: 57, נשואה + 2.
השכלה: תואר ראשון ושני בהנדסת חשמל מהטכניון וד"ר למתמטיקה שימושית ומדעי המחשב ממכון ויצמן למדע.
תפקיד: מנהלת מפעל מבת טילים של התעשייה האווירית.
שנת הקמה: 1953.
סוג החברה: ממשלתית.
פעילות החברה: החברה הביטחונית והטכנולוגית הגדולה בי־שראל. פעילה בתחומי האירוספייס.
מספר עובדים: 15,000 רובם מהנדסים, הנדסאים וטכנאים.
מחזור מכירות: 3.7 מיליארד דולר בשנת 2016.
תפקידים קודמים: מהנדסת המערכת הראשונה של מכ"ם "אורן ירוק" עבור מערכת ה"חץ"", ראש מנהל מערכות הגנה אווירית בחטיבת אלתא של התעשייה האווירית, סגנית מנהל מפעל משגב ב"אלתא".
פרסים: כלת פרס ביטחון ישראל על חלקה בפיתוח מכ"מ מערכת ה'חץ'".

צילום: אלון רון

ניסיון בניהול מערכות ציבוריות גדולות

אורנה הוזמן בכור החלה את הפעילות הציבורית שלה בגיל 25 כעוזרת פרלמנטרית של ח"כ סילבן שלום. מאז היא ניהלה ארבעה משרדי ממשלה וכיום, כיו"ר נמל אשדוד, היא אחת מבין שתי הנשים היחידות בארץ שעומדות בראשות דירקטוריון של חברה ממשלתית ומחזיקה בתפקיד שנשים בודדות בעולם מחזיקות בו | **גלית שפיר**

פעילות נמל אשדוד בשנת 2017: "היקף המכולות שעברו בנמל אשדוד בשנת 2017 הסתכם בכ-1.525 מיליון מכולות TEU, שונעו כ- 22.5 מיליון טון מטען ונפרקו כ- 161 אלף רכבים. ההכנסות בשנה זו עמדו על כ- 1.23 מיליארד שקלים".

האג'נדה והחזון: "אני רואה חשיבות רבה להשקעות מאסיביות בתחום התשתיות, שהנן חיוניות להתמודדות עם התחרות הבין-נמלית והתאמתם לשינויים בענף הספנות - מעבר להובלה בא-ניות ענק כתוצאה מבריתות בין חברות ספנות שחולקות קווי סחר. כבר בשנה הראשונה לכהונתי כיו"ר הדירקטוריון, הובלתי לאישור תקציב ההשקעות בסך 1.5 מיליארד שקלים לחמש השנים הקרובות".

תוכניות עתידיות לנמל: "דירקטוריון החברה אישר תכנית אסטרטגית מקיפה עד שנת 2028, הכוללת תוכנית השקעות בתשתיות בהיקף של כ- 2.4 מיליארד שקלים. בכוונתנו לקדם טכנולוגיות חדי-שות, שמייעלות את עבודת הנמל ומקצרות את זמני ההמת-נה של האניות והמשאיות. בכדי להוריד את יוקר המחיה אנו מתכננים הקמת מסוע חדיש מהנמל לממגורות אש-דוד בעלות של למעלה מ- 200 מיליון שקלים. כמו כן, הכרזנו על שנת 2018 כשנת השירות ללקוח והצבתו במרכז".



שם ומשפחה: אורנה הוזמן בכור.
מצב אישי: 48, נשואה + 2.
השכלה: תואר ראשון במינהל עס-קים מאוניברסיטת עמק התמזה (Thames Valley University) כיום אוניברסיטת מערב לונדון ותואר שני (EMBA) במנהל עסקים מאוניברסיטת בר-אילן.
תפקיד: יו"ר דירקטוריון חברת נמל אשדוד.
שנת ההקמה: 1965.
סוג החברה: ממשלתית.
מספר עובדים: 1,360.
משהו אישי שלא יודעים עלייך: "בגיל 18 עבדתי בהפקות אירועים בהם ההופעות של מייקל ג'קסון וטינה טרנר".
תפקידים קודמים: מנכ"לית 4 משרדי ממשלה: משרד הפנים, משרד התשתיות הלאומיות האנרגיה והמים, המשרד לשיתוף פעולה אזורי והמ-שרד לפיתוח הנגב והגליל.

צילום: רונן אקרמן

התהליך הניהולי הרצוי: מובנה וכולל הכרה לעומק של הארגון, ני-תוח פעילות הארגון, הצבת מטרות ויעדים שהינם אגרסיביים, אך גם ריאליים, וחתירה להשגתם".

לסחוף נשים נוספות לעמדות בכירות

השר לשעבר סילבן שלום: "את הפעילות הציבורית שלי התחלתי בגיל 25 כעוזרת פרלמנטרית של ח"כ סילבן שלום, שאותו ליוויתי במשך 21 שנה. למדתי ממנו שהצלחה הנה תוצאה של השקעה, נחישות והתמדה. הדגש הוא לא לפחד מהפחד - להעז".

רגע מרגש בקריירה: "במהלך כהונתי כמנכ"לית המשרד לפיתוח הנגב והג-ליל הובלתי להקמת הפקולטה לרפואה בצפת, ברוח חזונו של שמעון פרס ז"ל. ביום שסילבן שלום החליט שהפרויקט הינו בר-מימוש, מוניתי לעמוד בראש הוועדה הבין-משרדית ליישום והוצאה לפועל של מפעל חשוב זה. בזכות הפרויקט הזה הצלחנו להחזיר ארצה סטודנטים שלמדו בחו"ל, לי-צור אלפי מקומות עבודה ולשדרג את ההון האנושי בבתי החולים בגליל".

שאיפות לעתיד: "אני שואפת להמשיך ולהוביל תאגידים ציבוריים ועסקיים במדינת ישראל ולשתף כמה שיותר אנשים בניסיון שצ-ברתי בהבנת מערכות ציבוריות גדולות, שדורשות התמודדות עם רגולציה. בנוסף, הצבתי לעצמי מטרה לסחוף נשים נוספות לעמ-דות בכירות במשק".

לקפוץ לבריכה של העשייה

מיעוט נשים בתפקידים בכירים: "בכדי להגיע לראשות פירמידה ארגונית, יש להשקיע תשומות זמן ומחשבה בלתי נדלים. נשים מעצם טבען צריכות להשקיע יותר מגברים. הטבע חנן את הנ-שים ביכולת ללדת ובאחריות המורכבת לנהל משפחה. אני חושבת שלנשים יש נטייה מובנית של הססנות ואני קוראת לנשים לקפוץ לבריכה של העשייה. אני שמחה להגיד שאני מבחינה בתהליך בו יותר ויותר נשים משתלבות בתפקידים ציבוריים. תפקידנו כנשים מובילות הוא לבנות זירות בהן אנו מעודדות נשים אחרות, לעמוד בחזית הניהול הציבורי והעסקי".

נשים בנמל אשדוד: "אני גאה בעובדה שמחצית מחברי הדירקטו-ריון בנמל הן נשים".

נשים מנהלות: "אישה בתפקיד ניהולי צריכה להפעיל את כל מערך האינטליגנציה הרגשית שלה ולייצר מערך של מודעות המניח בצד את האגו. פעילות זו מאפשרת זרימה בין-אישית חיובית ויצירת אינטראקציה נכונה עם המנהלים הסובבים אותה. מחקרים מצאו שנוכחות נשית בדירקטוריונים מובילה לתוצאות עסקיות טובות יותר, ביחס לתאגידים בהן יש רק גברים".

טיפ לנשים צעירות: "המוטו שלי לנשים הצעירות - אל תפח-דו מהפחד. עליכן להעז. בעיני מאד חשוב לייצר מערך פרגון ותמיכה בין-נשי. חשוב שנשים צעירות יתגייסו לשירות הציבו-רי שמאפשר מרחב של השפעה על האג'נדה הלאומית בחברה הישראלית".

האישה החזקה בתעשייה ובאנרגיה

אסתר אלדן, כלת פרס התעשייה, מנהלת כיום במקביל שתי חברות אחיות: "דלק ישראל" ו"גדות תעשיות ביוכימיה" וגם מוצאת זמן לתחביב שלה - טרקים לפסגות עולם. בראיון היא מספרת על האתגר בניהול חברה בסביבה משתנה ותחת רגולציה כבדה ועל הדרך הנכונה להוביל תוכנית הבראה לארגון בקשיים | **גלית שפיר**



ילדות בצל הקטיושות: "נולדתי באלג'יריה וגדלתי במושב אבן מנחם על גבול הצפון בתקופת הקטיושות. כבת למשפחה דתית למדתי באולפנה בתנאי פנימייה. בניגוד למקובל באותם ימים החלטתי ללמוד הנדסת חשמל. הורי ניסו לשכנע אותי שזה 'מק־צוע גברי' שאינו מתאים לאישה שצריכה לגדל משפחה. להנדסה לא התקבלתי והחלטתי על לימודים משולבים של מתמטיקה, כל־כלה וחשבונאות".

תפקיד ניהולי ראשון: "עם סיום הלימודים וההתמחות התחלתי לעבוד בחיפה כימיקלים בתפקיד של עוזרת חשב. כעבור שלוש שנים הח־שב עזב וביקשתי להתמנות לתפקיד. התגובה הראשונית של המנכ"ל הייתה שאני אישה ויש סיכוי גדול מאוד שאעזוב ברגע שבעלי יקבל הצעה לשינוי מגורים. הודעתי לו שאם לא אקבל את התפקיד - אתפ־טר. הנחישות השתלמה וכך קיבלתי את התפקיד הניהולי הראשון שלי, עם צוות של 25 עובדים. אגב, זאת הייתה הפעם הראשונה והאחרונה שבה היותי אישה עלה לדיון במקום עבודה".

להתאים את הרגולציה לשוק המשתנה

על "דלק ישראל": זרוע פעילות הדלקים והשמנים של קבוצת דלק שבשליטת יצחק תשובה, שכוללת הפעלתם של 250 תחנות דלק, 200 חנויות נוחות שפועלות תחת המותג 'מנטה', מתקן בפי גלילות ורשת בתי הקפה ג'ו. הוקמה ב־1951 ומעסיקה 2,200 עובדים.

על "תעשיות גדות ביוכימיה": "חברה פרטית בשליטת קבוצת דלק, שעוסקת בייצור ושיווק חומרי גלם לתעשיית המזון, התרופות והביוכימיה. מרבית המכירות מופנות לייצוא. החברה הוקמה ב- 1958 ומעסיקה היום כ- 50 עובדים".

האתגרים הניהוליים: "ישראל היא אחת המדינות האחרונות ב- OECD שעדיין יש בה פיקוח על מחיר הדלק ורגולציה כבדה - שארית מתקו־פות שהשוק היה מונופוליסטי. כיום כ-25% מתחנות הדלק מנוהלות על־ידי מספר רב של חברות קטנות, כאשר הרווחיות במכירת דלקים ירדה והתחום משתנה כל העת לאור המעבר לאנרגיות חילופיות. הר־גולציה מכבידה גם בתחומים נוספים: איכות סביבה, העסקת עובדים, צרכנות, תחזוקת התחנות ועוד. הגיע הזמן להתאים את הרגולציה לשוק המשתנה".

תוכניות לעתיד: "בזמן הקרוב נתחיל לספק גז טבעי לכ- 20 מפעלים ורשויות ממתקן דחיסת הגז באשדוד. בתחום התחנות, אנחנו מרחיבים את מתחמי המסחר, מיישמים טכנולוגיות חדשות בתחום התשלומים והמסחר ומכניסים לתחנות מקורות אנרגיה נוספים לתדלוק כלי רכב".

ענף הדלק בעתיד: "כבר רואים את המגמה שתמשיך לצבור תאוצה שבה תחנות הדלק הופכות למתחמי בילוי ופנאי עם סופרמרקטים, בתי אוכל, דואר, מרכזי הפצה ועוד. ובנוסף, מקורות אנרגיה לכלי רכב על בסיס של חשמל, גז ועוד".

קבלת החלטות מהירה

האתגר בניהול מספר חברות במקביל: "בעבר ניהלתי גם שלוש חב־רות במקביל לתקופות מסוימות. לקבוצת דלק הצטרפתי לפני 3.5 שנים כדי לנהל את 'גדות ביוכימיה' כשהייתה בקשיים וכיום הינה חברה רווחית. בשנה האחרונה אני גם מנהלת את 'דלק ישראל' שהיא האחות הגדולה של 'גדות'. אני מחלקת את זמני בהתאם לצר־כים ולמשימות. הסוד להצלחה בניהול מספר ארגונים במקביל הוא בחירה נכונה של אנשי ההנהלה, שניתן לנהל אותם מרחוק, קיום קשר רציף עם החברה גם שאינני נוכחת פיזית ויכולת לבצע מס־פר משימות במקביל".

המודל הנכון לתוכנית הבראה: "הובלתי תוכניות הבראה במספר חברות (צינורות המזרח התיכון, פניציה, ויטה פרי גליל כיתן וג־דות ביוכימיה). הבראת עסק בקשיים מורכבת ממספר שלבים: ניתוח פעילות החברה, היפרדות מקווי ייצור או מוצרים שאינם רווחיים, ניהול משא ומתן מול ספקים, לקוחות ועובדים בת־קיפות וביושר והכנת תוכנית ברורה לשינויים, כולל משמעות כספית ולוחות זמנים".

תפיסה ניהולית: "לאתר את הצוות הניהולי הנכון, לאמץ הסתכלות רב-מערכתית, שקיפות ומערך אינפורמציה משו־תף לכל המנהלים, לצד ניתוח וקבלת החלטות מהירים גם אם מדובר בהחלטות קשות כמו סגירת קווי פעילות ופיטורי עובדים".

להיות ראש גדול

שילוב של חיי משפחה וקריירה: "החברות והמפעלים שניהלתי ואני מנהלת כיום עובדים במתכונת של 24/7. היו מקרים בעבר בהם גם ניהלתי משמרות לילה. אני עובדת שעות ארוכות גם במשרד ומ־צליחה לשלב בין העבודה לחיי המשפחה וגם להשאיר מעט זמן לתחביבים המאתגרים שלי, מאבק מתמיד בניהול הזמן".

טיפ לנשים צעירות: "אל תתייחסי לעצמך כשונה בהיותך אישה - לא בבית ובעיקר לא בעבודה. הציבי לעצמך מטרות והקדישי את האמ־צעים הנדרשים מבחינת המשפחה וגידול הילדים. חשוב להיות ראש גדול ולגלות מעורבות מעבר לתפקיד הספציפי שאת ממלאת. להיות גמישה עם שעות עבודה כולל נסיעות לחו"ל".

שם ומשפחה: אסתר אלדן.
השכלה: רואת חשבון. בעלת תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות מאוניברסיטת חיפה, לימודי ניהול בין-לאומיים באוניברסיטת הווארד.
תפקיד: מנכ"לית "דלק ישראל" ומנכ"לית "גדות תעשיות ביוכימיה".
תפקידים נוספים: דירקטורית בטיב טעם, דירקטורית ב"גדות מסו־פים לכימיקלים".
תפקידים קודמים: מנכ"ל חיפה כימיקלים, מנכ"ל קבוצת 3I, מנכ"ל צינורות המזרח התיכון, מנכ"ל כיתן.
פרסי הוקרה: כלת פרס התעשייה לשנת 1999. הפרס ניתן לה כאות הערכה לפריצת הדרך בטיפול ביחסי עבודה מעוררים ועל חלקה בשגשוגו הכלכלי של חברת חיפה כימיקלים.
תחביבים: סקי, ריצה משתתפת בחצאי מרתון, טרקים מאתגרים.
משהו אישי שלא יודעים עלי: שמי הראשון הוא ססיל.

צילום: יונתן בלום

הנחישות משתלמת

חנה פרי-זן החלה את דרכה בבנק הפועלים כפקידה במחלקת השקעות. כבר אז כבחורה צעירה היא לא התביישה לשאוף קדימה. הנחישות השתלמה ומשם רק המשיכה לטפס במעלה הארגון. כיום היא מכהנת כיו"ר "פעילים - ניהול תיקי השקעות", חברת בת של הבנק, וקוראת לנשים צעירות לא לוותר ולהיאבק על מקומן ומעמדן | **גלית שפיר**



התפקיד הניהולי הראשון: "את הקריירה שלי בקבוצת בנק הפועלים התחלתי לפני 46 שנה כפקידה במחלקת השקעות בסניף ירושלים, במקביל להיותי סטודנטית לכלכלה. לאחר מספר שנים קודמתי לתפקיד ניהולי באגף לניירות ערך במסגרתו הייתי אחראית על הקמת יחידת המחקר בתחום שוק ההון. תחום מחקר שוק ההון היה אז בחיתוליו והייתה לי הזדמנות לפתחו ולקדמו".

היתרון של "פעילים": "חברת 'פעילים' עוסקת בתחום אחד בלבד - ניהול תיקי השקעות עבור לקוחותיה. הצוות מקצועי מיומן ומנוסה. דסק חו"ל בחברה מורכב מבעלי ניסיון וידע רב בהשקעות בבורסות הזרות".

תהליך קבלת החלטות ההשקעה: "וועדת ההשקעות של דירקטוריון 'פעילים' מתכנסת אחת לחודש ומתווה את מדיניות ההשקעות ברמה האסטרטגית שמתורגמת אחר כך לרמת השווקים, הענפים, וניירות הערך הספציפיים בישיבות ועדות ההשקעה השבועית של החברה בראשות המנכ"ל. יחידת מחקר שוק ההון של פעילים מספקת את הבסיס האנליטי לאפיקי ההשקעה וניירות הערך הספציפיים".

בניית אסטרטגיה לטווח ארוך

תמהיל נכון להשקעות ללקוחות פרטיים בעת הזו: "בעולם של ריבית נמוכה אפשרות להגדלת התשואה בהשקעות כרוכה בהגדלת הסיכון. לקוחות פרטיים סולידיים נוטים להקצות 20%-30% מתיקי ההשקעות לנכסי סיכון (כגון מניות). ביצוע הגדלה זו אפשרי עצמאית אך גם תוך כדי הסתייעות באנשי מקצוע כגון: יועצי השקעות או מנהלי תיקים. חשוב להדגיש יחד עם זאת, כי ההחלטה על רמת הסיכון בתיק ההשקעות מותאמת אישית ללקוח ומתחשבת בטעמיו ובצרכיו".

כיצד ייראה שוק ההון העתידי: "ההערכה היא כי בעתיד שוק ההון יראה שונה מאוד מהיום. מספר כוחות פועלים עליו, כאשר לא ברור מראש מי יהיה זה שייתן את הטון. בין הגורמים אלה ניתן למנות את ההתפתחויות הטכנולוגיות, הן במשקים ובחברות עצמן והן במסחר בשוקי ההון וזמינות המידע למשקיעים. התחום הרגולטורי צפוי גם הוא לעבור שינויים מפליגים וכן מתרחש תהליך בו הפעילים בשוק בוחנים את המודל העסקי שלהם ומתאימים אותו להתפתחויות החזויות בעתיד".

חזון ניהולי: "בניית אסטרטגיה לטווח ארוך, שממנה נגזרות תוכניות עבודה. חלק חשוב מהצלחת הארגון הוא ההון האנושי ובחירת צוות ניהולי מקצועי, שמסייע בהגשמת החזון. חשוב לזכור שהעובדים והמנהלים הם אנשים עם שאיפות ורצונות וחשוב לסייע להם, הן בהתפתחות האישית והן בהתפתחות המקצועית".

> **"חלק חשוב מהצלחת הארגון הוא ההון האנושי ובחירת צוות ניהולי מקצועי, שמסייע בהגשמת החזון. חשוב לזכור שהעובדים והמנהלים הם אנשים עם שאיפות ורצונות וחשוב לסייע להם, הן בהתפתחות האישית והן בהתפתחות המקצועית"**

משימה מאתגרת

שילוב נשים בדירקטוריונים ובתפקידים בכירים: "בתחום הפיננסי לנשים בישראל יש ייצוג מרשים: 3 מנהלות בנקים (מתוך 5), נגידת בנק ישראל ועוד. בדירקטוריונים בחברות ממשלתיות אחוז הנשים עומד מעל ל- 45% ובחברות ציבוריות 24%, נתון שהוא מעל הממוצע ה-OECD. עדיין יש מקום רב לשיפור אך או בדרך הנכונה".

קריירה וחיי משפחה: "משימה מאתגרת ולא קלה. שיתוף פעולה עם בן הזוג הוא הבסיס, תוך הסתייעות במשפחה המורחבת ועזרה חיצונית. ההשקעה כדאית".

טיפים לנשים צעירות: "אתן יכולות! הילחמו על זה ואל תוותרו".

שם ומשפחה: חנה פרי-זן.

גיל ומצב משפחתי: 65, נשואה 2+ ילדים וסבתא ל-2 נכדים. **דרגה צבאית:** סגן.

השכלה: תואר ראשון בכלכלה וסטטיסטיקה מהאוניברסיטה העברית בירושלים. לימודי תואר שני במינהל עסקים מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

תפקיד: יו"ר דירקטוריון "פעילים".

פעילות החברה: חברה בת בבעלות מלאה של בנק הפועלים. החברה מנהלת תיקי השקעה בהיקף של כ- 17 מיליארד שקלים עבור כ-7,000 לקוחות מוסדיים ופרטיים.

שנת הקמה: 1987.

תפקידים נוספים: יו"ר חבר הנאמנים של המכללה האקדמית תל-חי, יו"ר אגודת הידידים הישראלית של בית התפוצות, חברת הנהלת אגודת ידידי מוזיאון ישראל בירושלים, חברת הוועד המנהל של עמותת אתגרים, חברת וועד המנהל של מכללת שנקר ועוד.

תפקידים קודמים: 46 שנה בקבוצת בנק הפועלים במגוון תפקידים בהם: מנהלת אגף ניירות ערך, חברת הנהלה ומשנה למנכ"ל הבנק, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ולוגיסטיקה, מנהלת חטיבת ניהול סיכונים ועוד. בנוסף, שימשה יו"ר ועדת שכר וכספים וועדת המסחר של דירקטוריון הבורסה לניירות ערך בתל-אביב.

משהו אישי שלא יודעים עליך: "בשנת 2014 קיבלתי אות עיטור לגיון הכבוד מנסיך לוקסמבורג (Officier De L' Ordre de Me'rite du Grand-Duche' de Luxembourg).

על פעילותי למען העצמת נשים במדינתו. במסגרת זו הדרכתי בפורומים של דירקטורים ודירקטוריות פוטנציאליים שם ואף הייתי שותפה להבאת משלחת נשות עסקים לישראל לבחינת שיתופי פעולה".

צילום: רפי דלויה

המטרה שלי - להחזיר את אמון הציבור לתקשורת

יוליה שמאלוב ברקוביץ' הגיעה לישראל בגיל 15 וכבר אז הציבה לעצמה מטרה - להצדיק את החזון הציוני של משפחתה. אחרי שנות פעילות רבות בתקשורת הרוסית וכהונה כח"כ, היא מונתה לאחרונה לתפקיד יו"ר הרשות השנייה לטלוויזיה ורדיו שם היא מובילה את האסדרה של שוק התקשורת לאחר פיצול הערוצים והמעבר לשיטת הרישיונות | **גלית שפיר**



על הבית והמשפחה: "גדלתי במשפחה ציונית, שחלמה על ארץ ישראל במשך שנים רבות. הגעתי לכאן בגיל 15. כעולה חדשה הבנתי שאף אחד הבנתי שאף אחד לא יעשה דבר במקומי, וזה גרם לי להיות אדם חזק ול־עצב את אישיותי.

דמות נערצת: "תמיד נמשכתי לדמויות היסטוריות, ובמיוחד למהטמה גנדי. הרשימה אותי היכולת להוביל אחריו מיליונים בלי הפעלת כוח, אלא באמצעות חמלה ובשם אידיאולוגיה ועשיית הטוב. זה משהו שאף אחד לא הצליח לעשות באותו אופן לפניו או אחריו".

"אני מאמינה שנשים הן המין החזק. הכרתי מנהלים ומנהלות טובים וגם מנהלים ומנהלות פחות טובים. בחברה שוויונית לחלוטין היו מרגישים במעט מאוד הבדלים בין ניהול נשי לגברי"

לשמור על האינטרס הציבורי

תקשורת ישראלית ברוסית: "מתחילת שנות ה־90 ועד היום הגיעו 1.3 מיליון יוצאי מדינות ברית המועצות לשעבר והיום הם 1.3 מיליון ישראלים. כבר אז גיליתי שהתקשורת הרוסית והישראלית משאירות את דוברי הרוסית בג־טאות. המטרה שלי הייתה לעשות בפעם הראשונה תקשורת ישראלית בש־פה הרוסית, כזו שתנגיש להם את התרבות הישראלית, האקטואליה וכל מה שקורה במדינת ישראל. זה הקו שהובלתי בעיתון וסטי ואח"כ גם כשהקמתי את ערוץ 9 ואני משוכנעת שהייתה לכך השפעה מכרעת על קליטת ציבור זה והפיכתו לישראלי".

רגע מרגש: "ערב ההשבעה שלי לכנסת. לצערי, בשלב זה אבי כבר לא היה אתנו, אבל ראיתי אותו לנגד עיניי כשנשאתי את נאומי הראשון".

המעבר לזירה הפוליטית: "היה לי מעבר יחסית קל כי סיקרתי פוליטיקה בתור עורכת בוסטי ובערוץ 9. מה שגיליתי הוא שדווקא כפוליטיקאית התקשורת מתייחסת לפוליטיקאים כולם כמקשה אחת, בדרך כלל בזל־זול ולא יודעת לעשות את ההבחנה בין מי שעובד למען הציבור לבין מי שעובד בשביל התקשורת. לעיתים אף גרוע מכך - דווקא אלה שמשקי־עים את זמנם למען העיתונאים מקבלים סיקור אוהד יותר".

החתימה על פיצול הערוצים בטלוויזיה המסחרית: "הייתי חלק מר־פורמת פיצול הערוצים עוד כחברת כנסת, ועכשיו, בתור יו"ר הר־שות השנייה, אני זו שמחויבת לקחת אותה על כתפיי. כחלק מזה, אנחנו נמצאים בעיצומה של אסדרה שתאפשר לערוצים להתקיים ובמקביל לשמור על האינטרס הציבורי. מבחינתי זו אחריות כבדה. בנוסף לכך, אני מאמינה בהפחתת רגולציה כלכלית, תוך שימת דגש על עידוד יצירה מקומית. אני רואה עין בעין עם שר התקשורת את רצונו לאזן בין התוצאות המסחריות של החברות וגופי השידור לבין האינטרס הציבורי. שוק התקשורת משתנה כל הזמן לנגד עינינו בשל התפתחויות טכנולוגיות והרגולציה לא יכולה להישאר מאחור. נהיה חייבים לתת את הדעת לחברות הענק דוגמת גוגל, פייסבוק ואמזון, שמצד אחד נהנות מפירות היצירה הישראלית והפכו למנוע צמיחה לעסקים קטנים, אך מצד שני נוטלות הכנסות משוק הפרסום ללא תשלום מס או השקעה ביצירה הישראלית, ובכך פוגעות בהכנסות של היוצרים ושל גופי השידור".

נשים הן המין החזק

היתרונות בניהול נשי: "אני מאמינה שנשים הן המין החזק. הכרתי מנה־לים ומנהלות טובים וגם מנהלים ומנהלות פחות טובים. בחברה שוויונית לחלוטין היו מרגישים במעט מאוד הבדלים בין ניהול נשי לגברי. הבעיה היא שבחברה שלנו מצופה מנשים להיות גם מנהלות בעבודה וגם מנהלות בבית. זה גורם לכך שלעיתים נשים מנהלות יעילות יותר ומחויבות לחלוקת קשב טובה. נשים עשו התקדמות עצומה בשנים האחרונות ואנחנו רואים נשים בעמדות ניהוליות בבנקים ובחברות גדולות במשק. גם בתחום הרגולציה רוב הקולגות שלי הן נשים וגם בת־חום התקשורת יש עלייה במספר הנשים בתפקידים בכירים, כך שאני מאמינה שאנחנו הולכים ומתקדמים לכיוון של שוויון מוחלט".

שם ומשפחה: יוליה שמאלוב ברקוביץ'.
מצב משפחתי: נשואה + 2.
השכלה: לימודי תעודה בעיתונות וטלוויזיה, תואר ראשון בסוציולוגיה ואנתרופולוגיה ותואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת תל־אביב. בימים אלה מסיימת לימודי משפטים במרכז הבינתחומי הרצליה.
תפקיד: יו"ר הרשות השנייה לטלוויזיה ורדיו.
פעילות החברה: תאגיד סטטוטורי האחראי לשידורי הטלוויזיה והרדיו המסחריים.
שנת הקמה: 1991.
תפקידים קודמים: מנכ"לית עיתון וסטי, מייסדת מנכ"לית ועורכת ראשית של ערוץ 9, יו"ר התא־חדות היזמים, ח"כ מטעם סיעת קדימה. כיהנה בדירקטוריונים של גופים ציבוריים בהם מועצת התרבות והאמנות, תיאטרון הקאמרי, היכלי הס־פורט ועוד.

צילום: יובל חן

האישה הראשונה של עולם ההיי-טק הישראלי

ד"ר ארנה ברי היא פורצת דרך בהיי-טק הישראלי, שהוא עדיין מועדון גברי סגור: היא הובילה את האקזיט הישראלי הראשון לתאגיד אירופאי, הייתה האישה הראשונה והיחידה שכיהנה כמדענית הראשית ועד לאחרונה היתה סגנית נשיא ב-Dell EMC העולמית ומנכ"לית מרכז הפיתוח בישראל. למרות הישגיה, היא קובלת על מעמד האישה בישראל ומשוכנעת כי בתנאים אחרים הן יכלו להגיע רחוק יותר | **גלית שפיר**



צילום: אייל יצהר

שם ומשפחה: ד"ר ארנה ברי.
גיל ומצב משפחתי: 68, בזוגיות + 3 ילדים ו- 4 נכדים.
תפקיד: עד לאחרונה, סגנית נשיא ב- Dell EMC העולמית ומנכ"לית מרכז הפיתוח בישראל.
מספר העובדים: למעלה מ- 100 אלף עובדים ב- Dell EMC העולמית, כאשר בישראל מועסקים כ-1,000 עובדים, במרכזי הפיתוח בבאר-שבע, הרצליה, גליל ים וחיפה ובגוף המכירות והשירותים המקצועיים.
השכלה: תואר ראשון (B.A) במתמטיקה וסטטיסטיקה מאוניברסיטת חיפה, תואר שני (M.A) בסטטיסטיקה ובחקר ביצועים מאוניברסיטת תל-אביב, תואר שני נוסף במדעי המחשב ודוקטורט (Phd.) במדעי המחשב מאוניברסיטת דרום קליפורניה (USC) שבארה"ב.
תפקידים קודמים: מילאה תפקידים בכירים בתעשייה במגזר הפרטי-יזמי (עם אורנט תקשורת), במגזר הציבורי-ממשלתי כמדען הראשי במשרד התמ"ת, ובמגזר הארגוני בתפקידי ניהול במספר חברות רב- לאומיות, וכן כיו"ר איגוד קרנות הון סיכון IVC, שותפה בקרן ג'מיני ועוד.
פעילות בשעות הפנאי: "אני נהנית מעשייה שיש בה חיזוק חברתי, גם של נשים וגם של קבוצות אחרות באוכלוסייה. טיולים עם המשפחה בטבע הישראלי ובעולם".

התפקיד הראשון בעולם ההיי-טק: "פיתוח מערכות מבוזרות ועיבוד באינטליגנציה מלאכותית בחברת Rand Corporation".

על רכישת "אורנט" על-ידי סימנס הגרמנית: "בשנת 1995 חברת סימנס חיפשה לרכוש חברה בארה"ב והקשר עמם נוצר על-ידי מנהל מכירות ששכרנו באותה העת בארה"ב. במשך חצי שנה ניהלנו עימם מו"מ שלא פעם כמעט נכשל, בסופו של דבר המהלך הצליח והחברה נרכשה ב-32 מיליון דולרים. זה היה האקזיט הישראלי הראשון לתאגיד אירופאי".

המדענית הראשית במשרד התמ"ת: "במסגרת התפקיד קידמתי מגוון גדול של פרויקטים, בהם חיזוק והקמת קשרים ושותפויות בינ"ל עם ארה"ב, קנדה, הקהילה האירופית, קוריאה, סינגפור ועוד; זאת, לצד שיתופי פעולה עם תעשיות גדולות בחו"ל וביצוע מו"מ על עסקאות גדולות כמו למשל הרכישות שביצעה GE- Medical Systems בארץ".

השקעות שאת גאה בהן: "'פריים-סנס', בה הייתי מעורבת גם כיו"ר והרגשתי יותר חלק מהחברה מאשר משקיעה. היה אז שיתוף פעולה מלא תעוזה עם המשקיעים והיזמים".

כאשת הון סיכון בעברך, כיצד ניתן לדעת מהי השקעה נכונה: "בדרך כלל זו היכולת למדוד את הרעיון, גם במונחים של גודל השוק העתידי, היתרון היחסי וגם בהיבט טכנולוגי. בנוסף, העוצמה של הקבוצה, הגלומה ביכולת לבצע את מה שנדרש - מהחדשנות הרעיונית דרך הביצוע ועד למכירות בתקופה שלמוצרים יש הזדמנות תחרותית בשוק. יש כאן שילוב של היבט אנושי, היבט עסקי והיבט טכנולוגי שיש לבחון כקריטריונים להשקעה נכונה".

על התפקיד כסגנית נשיא ב- Dell EMC העולמית ומנכ"לית מרכז הפיתוח בישראל: ""בעקבות הרכישה של EMC על ידי Dell, בשנת 2016, נוצרה Dell EMC, זרוע תשתיות המידע של Dell Technologies, חברת הטכנולוגיה הפרטית הגדולה בעולם. עוד טרם הרכישה הובלתי את פעילות הפיתוח של EMC ישראל, אשר הוקמה ב-2010, בעקבות סדרה של כתשע רכישות והשקעות נוספות שביצעה החברה בישראל. מרכז הפיתוח, הפרוש על פני ארבעה אתרים (באר שבע, הרצליה, גליל-ים, חיפה), עוסק בתחומים - אחסון פלאש, אחסון מוגדר תוכנה, אבטחת מידע ופתרונות סייבר, מחשוב ענן, ביג דאטה ומדעני נתונים. הטכנולוגיות החדשניות המפותחות בישראל משולבות בפתרונות של החברה הגלובלית".

מצבה של תעשיית היי-טק בישראל: "מצבנו סביר, אבל טעון שיפור. יש לנו מטבע חזק מדי לייצוא והשקעות הממשלה בלתי מספקות במחקר ובתעשייה. על אותו תקציב העמיסו יותר תוכניות ולדעתי זה פוגע בתעדוף הדברים".

התאמה של עולם ההיי-טק לעידן החדש: "חברה צריכה להתאים את עצמה לעידן החדש, בעיקר בהתאמת השימוש בטכנולוגיה שלה למספר שווקים, למחיר ולתחרות בשוק. חברות רבות פרשו מהשוק בגין מחיר וכדאיות ולא בגין איכות".

להיות תמיד מונחית תוצאה

החזון הניהולי: "קידום מצויינות. לתת לעובדים הגדרה מדויקת, שיבינו מה הם מתבקשים לעשות. לראות שהם מתאימים לתפקידים שניתנו להם, כך שיהיו מוכנים ומסוגלים לספק את הפירות הנדרשים".

התמודדות עם משבר בארגון: "אם רוצים לצאת ממשבר כדי להפוך מחדש לשחקן חזק, צריך לראות איך מתארגנים מחדש. זה שילוב של ההון האנושי בחברה, מצב שוק והרבה ממה שאתה כמנהל מביא באמתחתך".

רגעים של קושי: "השאלות הראשונות ששאלתי את עצמי היו קשות. למשל, 'האם להיות נחמדה או להיות מונחית תוצאה'. ההחלטה שלי הייתה להיות הוגנת גם על חשבון הנחמדות, ומונחית תוצאה תמיד. יש גם קשיים כשאת רואה שארגון שבנית והיית שותפה לו, נתקל בזווית ראייה צרה. זה קורה להרבה מאוד חברות כשמתחלפים דורות של ניהול. בכל מקרה, קשיים הופכים לאתגרים כשמוצאים דרך לפתור אותם".

הליכה כנגד הזרם

מעמד האישה בשנת 2018: "אני ממש לא מרוצה. נשים מאוד נזהרות מלהציג עמדה ברורה לגבי הצרכים שלהן, זה מעיק עליהן ובסופו של דבר זה מגביל אותן. עם תנאים נכונים, הן יכולות להיות במעמד הרבה יותר טוב. יש נגדן דעה קדומה וזה נכון באופן כללי, לא רק לגבי תעשיית ההיי-טק".

כיצד הגעת למעמד של אחת מהנשים המובילות בעולם ההיי-טק: "עבודה קשה והליכה כנגד הזרם".

מודל השראה: "פרופ' רבקה כרמי, נשיאת אוניברסיטת בן-גוריון בנגב".

טיפ לנשים צעירות: "לכו בכיוון שאתן רוצות בו, לא בכיוון שאתן חושבות שיהיה מקובל".

השאיפות לעתיד: "לצאת לפנסיה לא מלאה, שתאפשר לי לעסוק בדברים מעניינים עם אנשים טובים בתחומים מועילים לחברה ולמדע".

הצעירה המבטיחה שתשנה את העולם

בגיל 26 היא סיימה דוקטורט, חברת eBay רכשה את החברה שהקימה לחיזוי מכירות והמגזין היוקרתי של ה- MIT הכתיר אותה כאחת מ-35 הצעירים המבטיחים שישנו את העולם. כל זה לא גורם **לד"ר קירה רדינסקי** לנוח על זרי הדפנה. תוכניותיה לעתיד כוללות פיתוח תרופות מותאמות אישית שיסייעו בהארכת חיי החולים | **גלית שפיר**

אלגוריתם לחיזוי העתיד: "עבודת הדוקטורט שלי עסקה בפיתוח אל־גוריתמים, שיאפשר חיזוי של העתיד על סמך ניתוח אירועי העבר. הנושא היה יומרני והתגובות בתחילת הדרך לא היו מעודדות. מע־רכת של בינה מלאכותית מאפשרת לנבא התנהגות עתידית בתחומי הרפואה, התנהגות צרכנים וסכסוכים בין מדינות. בשלב הראשון בניתי מערך מידע שהורכב מפרסומים ב'ניו־יורק טיימס' החל מש־נת 1871, ספרים ואנציקלופדיות משנת 1500 ומאגרי מידע נוספים. האלגוריתם שפיתחתי מבצע ניתוח של כמויות מידע עצומות ומוצא תבניות שחוזרות על עצמן, ולפיהן ניתן לחזות את העתיד".

הניסוי הראשון שהצליח בחיזוי העתיד: "המערכת מצאה כי ישנו קשר בין בצורת להתפרצות מחלת הכולרה. התבנית מצאה כי תקופה של בצורת ממושכת וסופות קשות מעלות את הסיכוי להתפרצות מחלת הכולירה באזורים עם אחוזי מים נמוכים. בשנת 2012 המערכת התרי־עה כי קובה נמצאת בסכנה להתפרצות מחלת הכולרה, אחרי שהייתה נקייה מהמחלה 130 שנה. כמה חודשים לאחר מכן הרשויות בקובה דיווחו על מאות תושבים שחלו בכולרה".

חיזוי התפרצות המהומות בסודן: "ניתוח של אירועים היסטוריים מצא מאפיינים משותפים למדינות שבהם היו התפרצויות של מקרי אלימות: מדינות עשירות במשאבים עם שכר חציוני ללא שינוי, ביטול סובסי־דיות מצד המדינה והרג של סטודנט במהלך הפגנות. המערכת שבנינו התריעה כי החלטת ממשלת סודן להפחית את הסובסידיות על הגז יובילו להפגנות ולמהומות, אשר פרצו בשנת 2013".

הולכים לעתיד מותאם אישית

הקמת חברת סטארט-אפ: "בגיל 26, כשסיימתי את עבו־דת הדוקטורט בטכניון, הקמתי חברת הזנק בשם 'סיילס פרדיקט' (SalesPredict)בשותפות עם ירון זכאי אור. פי־תחנו מערכת אלגוריתמית, שעסקה בחיזוי מכירות עבור חברות וסייעה במציאת לקוחות פוטנציאליים".

האקזיט: "לא הקמנו את החברה במטרה למכור אותה, אלא מתוך רצון להביא לשוק טכנולוגיה חדשנית שתחולל מהפיכה בתחום המכירות. הקשר עם eBay נוצר מתוך אינטרס משותף: הם היו זקו־קים לטכנולוגיה שלנו ואנחנו רצינו להרחיב את מעגל הלקוחות שלנו. המשא ומתן נמשך כשנה ולווה בהמון אי־וודאות. את ההוד־עה על חתימת ההסכם קיבלתי קרוב לחצות, ואימא שלי הייתה הראשונה ששיתפתי אותה בחדשות המרגשות".

מדענית ראשית בחברת eBay ישראל: "פיתחתנו תוכנה שמאפשרת להתאים לכל לקוח מוצר המותאם לו באופן אישי, ומסייעת למוכרים להתאים מוצרים ומחירים לקהל היעד שלהם. מערכת של בינה מלא־כותית מנבאת את העדפותיו של הלקוח באמצעות ניתוח של קניות קודמות ורכישות של אנשים דומים".

פרויקטים בתכנון: "במקביל לעבודה בחברת eBay אני גם ממשיכה בעבודת מחקר. כיום אני מתמקדת בתחום הרפואי במטרה להוביל לפיתוח של תרופות שיותאמו אישית לחולים ויסייעו בהארכת חיים. בין הפרויקטים שלהם אני שותפה – מציאת שימושים נוספים לתרופות קיימות (בשיתוף 'מכבי שירותי בריאות' והטכניון) ושיפור הדיאגנוזה בחדרי מיון וטיפול נמרץ (בשיתוף עם בתי חולים)".

איך ייראה העתיד: "אנחנו הולכים לעתיד שיהיה מותאם אישית בת־חום המסחר, הרפואה ועוד".

לא לפחד לעשות טעויות

קשר בין קארטה למחקר: "התחלתי ללמוד קארטה בגיל חמש ויש לי חגורה שחורה. ישנו קשר הדוק בין תפיסת העולם של עבודת המחקר ועולם הקארטה. בשניהם צריך להיות נאמנים לדרך, לא להתייאש ול־שאוף לשלמות".

מצבם של הנשים בעולם היזמות: " רק 8% מהיזמים בעולם הם נשים. זהו מצב עגום שנובע מסיבה תרבותית. אנחנו חיים בחברה שמעודדת חוסר שוויון וגידול הילדים הוא בעיקר אחריותה של האם. מצב זה מונע מנשים לקחת סיכונים ולהשתתף בעבודות מחקר ויזמות שדור־שות נסיעות ארוכות לחו"ל".

שילוב של קריירה וחיי משפחה: "בעלי, שגיא דוידוביץ, אף הוא יזם היי־טק. אנחנו שותפים שווים ומתחלקים במטלות בעזרתם של ההורים שלנו".

שאיפות לעתיד: "לחולל שינוי בעולם בעיקר בתחום הרפואי".

טיפ לנשים צעירות: "לקחת סיכונים מחושבים, לא לפחד לעשות טעויות".



שם ומשפחה: ד"ר קירה רדינסקי.
גיל ומצב משפחתי: 31, נשואה + 1.
תפקיד: מדענית ראשית ב-eBay ישראל ופרופסור מבקר בטכניון.
תפקידים נוספים: חברת מליאת רשות ניירות ערך.
תארי כבוד: המגזין המדעי היוקרתי של ה- MIT הכתיר אותה כאחת מ-35 הצעירים המבטיחים שעוד ישנו את העולם. ב- 2014 הדליקה את המ־שואה ביום העצמאות.
השכלה: בוגרת שלושה תארים במדעי המחשב מהטכניון.
תפקידים קודמים: מחלקת המחקר במיקרוסופט, בעלים של חברת ההזנק סיילס פרדיקט (SalesPredict), חברת הנה־לה ברשות לניירות ערך, בנק HBSC ומכון מדעי הנתונים של מכבי.
שנת ההקמה: 1995
פעילות החברה: פלטפורמת מסחר מקוון בינלאומית עם למעלה מ- 170 מיליון קונים ו-מעל מיליארד מוצרים.
מספר עובדים: כ-16 אלף עובדים ברחבי העולם וכ- 350 עובדים בישראל.

צילום: דודו בכר

"שמנו לנו כמטרה להיות שותפים מרכזיים בפיתוח הנגב"

כך אומרת נשיאת אוניברסיטת בן-גוריון, **פרופ' רבקה כרמי,** האישה הראשונה שנבחרה לעמוד בראש אוניברסיטת מחקר בישראל, המאמינה שתפקידו של מוסד אקדמאי הוא לא רק לעסוק בהוראה ומחקר, אלא גם להיות שותף בפיתוח הכלכלי-חברתי במדינה. כרופאת ילדים וגנטיקאית היא הישראלית היחידה שזכתה לתואר אבירות ממלכת אנגליה לקידום מחקר תאי הגזע | **גלית שפיר**



הייחודיות של אוניברסיטת בן-גוריון: "תפקידו של מוסד אקדמאי הוא לא רק לעסוק בתחום ההוראה והמחקר, אלא גם להיות שותף בפיתוח הכלכלי והחברתי במדינה. באוניברסיטת בן-גוריון שמנו לנו כמטרה להיות שותפים מרכזיים בפיתוח הנגב. פארק התעשיות שאנו ממשיכים לבנות בימים אלה בשותפות עם עיריית באר-שבע וחברת 'גב ים נגב' יהפוך את הנגב לבירת ההיי-טק והסייבר. כחמישית משטח הפארק (סה"כ מתוכננים 190 אלף מ"ר) כבר נבנה ומועסקים בו כ-2,000 עובדים, ביניהם במרכז הלאומי למחקר טכנולוגיות סייבר, בשיתוף עם מערך הסייבר במשרד ראש הממשלה, וב- CERT להגנה ממתקפות סייבר על תשתיות אזרחיות. בעתיד ייבנה גם קמפוס התקשוב של צה"ל, שישרתו בו 5,000 חיילים ואנשי קבע".

פרויקטים נוספים שאתם מובילים: "מחקרים בתחום הבינה המלאכותית וביג דאטה בשותפות עם חברות טכנולוגיות מובילות (IBM, Dell-EMC, דויטשה טלקום ועוד), מרכז לחדשנות דיגיטלית CDI (Center for Digital Innovation), שמתמקד בפתרונות בתחום הבריאות הדיגיטלית לאוכלוסיית הגיל השלישי, מחקר למדעי המוח (בשיתוף מחלקות במדעי הבריאות, מדעי החיים, פסיכולוגיה ופילוסופיה), לימודי רפואה בדגש על שיפור מערכת הרפואה ברמה הגלובלית, שכוללים גם פרויקטים במדינות אפריקה ועוד".

פרויקטים עתידיים: "תוכנית-אב להכפלת גודלה של האוניברסיטה יוצאת לדרך בימים אלה. מדובר בפרויקט של מאות מיליוני שקלים במסגרתו ייבנה הקמפוס הצפוני על שטח של 230 דונם עם כ 15 מבנים, בהם מעונות סטודנטים עם 1,000 מיטות ומרכז אנרגיה על בסיס גז טבעי. עבודות הבנייה צפויות להתחיל בעוד מספר חודשים עם קבלת כל היתרי הבנייה והאישורים".

גאווה מקצועית: "שלושה חוקרים שלנו זכו בפרס ישראל: פרופ' יעקב בלידשטיין במחשבת ישראל, פרופ' שמואל אחיטוב על חקר המקרא ופרופ' אלישע קימרון על חקר מגילות מדבר יהודה".

לאתגר את הסטודנטים

היערכות האוניברסיטה לעידן החדש: "המוסדות האקדמאיים חייבים להתאים את עצמם לעידן הטכנולוגי, הן מבחינת תוכניות הלימוד והן בשיטות ההוראה. בשנים האחרונות שדרגנו את כיתות הלימוד והוספנו תכני לימוד שהותאמו לעידן הדיגיטלי בהם: הגנת הסייבר, ביג דאטה, בינה מלאכותית, רובוטיקה, רכבים אוטונומיים, רחפנים ועוד. בנוסף, פתחנו קורסי MOOC (קורסים אינטרנטיים הפתוחים לקהל הרחב) בתחומים של שימור הסביבה וחקר הקבלה, שבהם לומדים אלפי סטודנטים ממגוון מדינות. בקורס לימודי הקבלה למשל, לומדים אפילו סטודנטים מאיראן וערב הסעודית".

מצב ההשכלה הגבוהה בישראל: "יש לנו מערכת השכלה גבוהה מעולה עם רמה גבוהה בתחום המחקר האקדמי, שגם תורמת רבות לכלכלה ולחברה הישראלית. האתגר הגדול ביותר של המוסדות האקדמיים בישראל הוא נושא תשתיות המחקר הטכנולוגי המתקדם והיקר, והייתי שמחה אילו מדינת ישראל הייתה מגדילה את ההשקעות שלה בתחום".

הסטודנט הישראלי: "לצערי, הסטודנט של היום מגיע הרבה פחות מוכן ללימודים האקדמאיים מאשר בעבר, וזה נובע מפערים במערכת החינוך. למרות נקודת הפתיחה הזאת, האוניברסיטאות הישראליות מייצרות בוגרים ברמה גבוהה עם יכולות מקצועיות מצוינות וגם יצירתיות ויוזמה. ולראיה,ישראל מדורגת כיום במקום השלישי בתחום החדשנות העולמית".

עולם האקדמיה בעתיד: "מוסדות ההשכלה הגבוהה יצטרכו להתאים את עצמם לדור הבא, לעולם טכנולוגי שבו חלק גדול מהמקצועות יעלם. שיטות ההוראה יותאמו לעידן החדש והלימוד התיאורטי יתבצע באופן עצמאי, כשתפקידם של אנשי ההוראה יהיה לאתגר את הסטודנטים לחשיבה ביקורתית באמצעות דיונים אקדמיים. גם עולם העבודה בעתיד ידרוש שילוב של מגוון יכולות, ולכן כבר היום אנחנו ממליצים לסטודנטים לשלב בין תכניות לימוד מתחום המדעים המדויקים ומדעי הרוח".

לשאוף הכי גבוה

תואר האבירות ממלכת אנגליה: "זכיתי להיות האישה הישראלית היחידה שהוענק לה תואר כבוד ממלכת אנגליה אליזבת השנייה. התואר הוענק לי בשנת 2015 כהוקרה על שיתופי פעולה מדעיים שהובלתי, ביחד עם פרופ' ריימונד דואק מאוניברסיטת אוקספורד ועם מוסדות בריטים על מחקר בתחום תאי הגזע, כחלק מהמאבק העולמי לטיפול במחלות קשות ותוכנית המחקר המשותפת ברפואה רגנרטיבית, שמטרתה, בין השאר, להתמודד עם בעיית המחסור באיברים להשתלה".

טיפ לנשים צעירות: "לשאוף הכי גבוה, לתכנן נכון את הקריירה (בדגש על בחירה מקצועית אישית וחופשית ולא רק מתוך שיקולי נוחות ותכנון משפחה) ולבחור בן זוג שותף ותומך".

שם ומשפחה: פרופ' רבקה כרמי.
גיל ומצב משפחתי: 69, אמא לשירה וסבתא לשני נכדים.
השכלה: דר' לרפואה מהאוניברסיטה העברית בירושלים וחוקרת גנטיקה.
תפקיד: נשיאת אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
שנת ההקמה: 1969.
פעילות: מוסד ציבורי להשכלה גבוהה שלומדים בו כ- 20 אלף סטודנטים.
מספר עובדים: כ-6,500.
תפקידים קודמים: ניהול המכון הגנטי במרכז הרפואי האוניברסיטאי סורוקה, דיקנית הפקולטה למדעי הבריאות באוניברסיטת בן-גוריון, יו"ר איגוד דיקני בתי הספר לרפואה בישראל, יו"ר ועד ראשי האוניברסיטאות בישראל.
משהו אישי שלא יודעים עליך: נכשלתי במועד א' של הקורס לגנטיקה בלימודי הרפואה. במועד ב' כבר עברתי את הבחינה בהצטיינות.

צילום: דני מכליס

לפרוץ גבולות, לשנות מציאות

היא בין הנשים היחידות כיום בארץ שמנהלות חברה בינייל בתחום מוצרי הצריכה וחתומה על שינוי מדיניות במערכת הבריאות, שמשפיע על איכות הטיפול התזונתי של מטופלים. זו **רוית קלוד**, שהחלה את דרכה כאשת מכירות, פילסה בנחישות ועבודה קשה את דרכה להנהלת אס.סי.ג'ונסון ישראל, חברה רב-לאומית בתחום מוצרי הניקיון וטיפוח הבית, שאת המוצרים שלה תוכלו לפגוש כמעט בכל מקום בעולם | **גלית שפיר**



כיצד הגעת לתפקיד הניהולי הראשון: "מאז שחרורי מהצבא ובמשך שמונה שנים עבדתי כאשת מכירות שטח במספר חברות מובילות (קוקה קולה, דיפלומט). הרגשתי תחושת מיצוי והאמנתי שאני מוכנה להתקדם לתפקיד ניהולי. זה לא היה קל. לא פעם ולא פעמיים סרבו לקדם אותי, אבל מבחינתי זה היה רק מכשול שאני צריכה לעבור. התפקיד הניהולי הראשון שלי היה כמנהלת מותג הקוסמטיקה היוקרתית Givenchy, שם ניהלתי את כל מערך השיווק והמכירות של המותג בישראל".

כיצד הגעת לתפקיד הנוכחי: "בעשור האחרון רכשתי ידע וניסיון בתפקידים בכירים בחברות המובילות בתחום מוצרי הצריכה והקוסמטיקה, ובתקופה האחרונה הרגשתי שאני בשלה לנהל ארגון. ההזדמנות הגיעה לפני כשנה וחצי כשנציגי חברת אס. סי ג'ונסון העולמית פנו אלי והציעו לי לנהל את החברה בישראל".

האתגר בתפקיד: "ענף מוצרי הניקיון וטיפוח הבית, שמגלגל כ-585 מיליון שקלים בשנה (לפי נתוני נילסן), מאופיין - בקטגוריות שבהן אנו פועלים - ברמת נאמנות נמוכה יחסית לענף מוצרי הצריכה ולכן האתגר אדיר. כיום, במרבית הקטגוריות בהן אנו פועלים, אנחנו השחקן השני במונחי נתח שוק כספי. בפעילות הליבה שלנו בקטגוריית השירותים צמחנו השנה משמעותית בזכות חדשנות ועבודה נכונה מול הצרכן והיום אנו מחזיקים בנתח שוק כספי של 29.3%. המטרה שלי היא להגדיל את נתח השוק שלנו באמצעות מוצרים חדשניים שיותאמו לצרכי הקהל הישראלי".

מאפיינים של הציבור הישראלי בתחום טיפוח הבית: "הצרכן הישראלי מוציא כ-150 שקלים בשנה על מוצרי ניקיון שירותים, מטהרי אוויר והדברת חרקים. בהשוואה עולמית הצרכן הישראלי מדורג במקום השלישי מבחינת המוכנות להתנסות במוצרים חדשים, כשהעדיפות היא מוצרים יעילים מבחינת התוצאות".

לחבר את הצרכן ממקום רגשי

הנוסחה להחדרה מוצלחת של מוצר חדש: "התהליך כולל מיפוי של השוק הקיים (מתחרים, Consumer Insight), תמחור נכון, מערכת מסרים שמותאמת באופן אישי ללקוח ולמצב הרגשי שבו הוא נמצא וכמובן - תמהיל נכון ומדויק של פלטפורמות התקשורת, יחד עם שילוב נכון של פעילות שיווקית עם רצפת המכירה.

"אחד הדברים החשובים ביותר הוא הצוות איתו עובדים על ההשקה. מנהל שיווק בעידן החדש חייב להיות אדם טכנולוגי, סקרן, עם יכולות ניהול של ספקים, כזה שיודע לאתגר את הצוות ואת השותפים ולשלוט בכל הפלטפורמות הדיגיטליות".

כיצד הופכים מוצר למותג בין-לאומי: "האתגר בהפיכה של מוצר מקומי למותג בינלאומי היא באמצעות הבנה של הקו המחבר את התנהגות הצרכנים במקומות שונים בעולם: המכנה המשותף של הצרכן ברמת ההתנהגות, הגישה, הרצונות, השאיפות, הפנטזיות, הצרכים. הפיצוח מאפשר לחבר את הצרכן ממקום רגשי. הסוד טמון ביצירת 'נחשקות' למותג ו'באזז' חיובי שמוביל לשיח ולהתנסות".

החזון הניהולי: "אני מאמינה בתקשורת ישירה עם האנשים איתם אני עובדת, תיאום ציפיות ודרישות מקצועיות לא מתפשרות. אנחנו נמצאים כאן, בראש ובראשונה, כדי לעמוד ביעדים ובמטרות העסקיות של הארגון. גאוות יחידה ומתן הזדמנויות לצמוח ולהתפתח מקצועית הם כלים שעוזרים לי כמנהלת להוביל את הצוות להצלחה".

השינוי צריך לבוא מהנשים עצמן

שילוב של קריירה ומשפחה: "מבחינתי זהו השילוב המנצח. האיזון בין שניהם הוא עניין מאוד אינדיבידואלי. דני, בעלי, תמיד דחף אותי והיה מוכן להרבה ויתורים, כך שיכולתי להיות רגועה וממוקדת. אני אמא מאוד מעורבת והילדים שלי רואים בבית דוגמא של שיתוף ושוויון מלא בין ההורים".

הגשמה עצמית: "להרגיש כל יום שהצלחתי לעשות לפחות משהו אחד בפעם הראשונה. להרגיש שאני פורצת גבולות, משנה מציאות, מייצרת משהו חדש שלא היה קודם".

הישג מקצועי: "במסגרת תפקידי בחברת אבוט בתחום המזון הרפואי, הצלחתי להוביל לשינוי מדיניות במערכת הבריאות שמשפיע על איכות הטיפול התזונתי של מטופלים שמקבלים הזנה בצינורית (מעבר ממערכת פתוחה שהייתה חשופה לזיהומים למערכת סגורה, שבה המזון מועבר באופן סטרילי לצינורית ההזנה). באמצעות מודל כלכלי ייחודי שהותאם לצרכים של השוק המקומי, הצלחנו לשנות את פני ההזנה האנטרלית (הזנה בצינור) בישראל".

השאיפות לעתיד: "להמשיך להתפתח באס. סי. ג'ונסון, ובעתיד לנהל חברה-בת (subsidiary) של החברה במדינה גדולה יותר".

מודל השראה: "מיכל גבע, מייסדת קרן הון סיכון טרייוונצ'ר, שמביאה איתה שילוב ייחודי של תחכום, חום אנושי ועוצמה ניהולית, שהביאו אותה להישגים יוצאי דופן".

מעמד האישה בשנת 2018: "אנחנו בכיוון הנכון, אבל יש עוד הרבה מה לעשות. לדעתי, השינוי צריך להגיע קודם כל מהנשים עצמן - להבין שהבחירה והכוח בידיים שלנו. כל אחת צריכה לדעת שיש לה את הכוח לבחור איך ייראו החיים שלה ולהחליט אם היא רוצה לעשות קריירה".

טיפ לנשים צעירות: "אל תתנו למה שאומרים מסביבכן להשפיע על הבחירות שלכן. אם אתן רוצות להשיג משהו - עבדו קשה והשיגו אותו".

שם ומשפחה: רוית קלוד.
גיל ומצב משפחתי: 43, נשואה+2.
השכלה: תואר ראשון במינהל עסקים, התמחות בשיווק.
תפקיד: מנכ"לית אס.סי.ג'ונסון ישראל (SC Johnson Israel).
שנת הקמה: 1886. החברה הישראלית הוקמה ב-2005.
פעילות החברה: מוצרי ניקיון וטיפוח הבית. בין המותגים המובילים: דאק, רייד, אוטן, גלייד ועוד.
סוג החברה: פרטית.
מספר עובדים: כ- 13,000 עובדים ברחבי העולם.
תפקידים קודמים: מנהלת יחידה עסקית Abbott Nutrition, סמנכ"ל שיווק בין-לאומי AHAVA ומנהלת שיווק "לוריאל פריז".

צילום: אלעד גוטמן

לא עוצרות באדום - המנהלות שעושות שינוי בדואר ישראל

ארבע סמנכ"ליות בכירות בחברת דואר ישראל עומדות היום בחוד החנית ותורמות להפיכת הדואר לארגון חדשני וטכנולוגי הזוכה לאמון מחודש מצד הלקוחות והעובדים | יובל גמליאל

מהפך ארגוני: חברת דואר ישראל היא אחת החברות המאתגרות במשק, חברה שעברה מהפך עצום ויצאה בתוך פחות משלוש שנים ממשבר שלווה בפגיעה קשה במוניטין שלה, ועברה לצמיחה עסקית במרבית הפרמטרים. במהלך שנת 2015 כחלק מהרפורמה בדואר ישראל, נכנס לדואר ישראל מנכ"ל חדש, דני גולדשטיין, אשר מינה כח נשי לארבע תפקידי ניהול בכירים בהנהלת החברה. מי שאחראיות, בין היתר, להפיכתו של הדואר לארגון חדשני וטכנולוגי הזוכה לאמון מחודש מצד הלקוחות והעובדים, הן ארבע סמנכ"ליות בכירות בחב־רה - עדית חן, סמנכ"ל מערכות מידע ; ליאת פרידמן, סמנכ"ל מינהל ומשאבי אנוש ; בשמת שדה, סמנכ"ל שיווק, מכירות, שירות ופיתוח עסקי ; ונוי קדם־מדמון, סמנכ"ל תקשורת והסברה.

ההחלטה לעזוב את אזור הנוחות ולהתגייס למגזר הציבורי:

ליאת פרידמן: "מדובר באתגר לא קטן, שטומן בחובו שליחות. אם הח־ברה תצליח - עם ישראל ירוויח. אנו חלק מצוות רחב של הנהלה, דיר־קטוריון וארגון עובדים, שאיכפת להם מהחברה ומעובדיה. עובדי הח־ברה מחוייבים להצלחתה. למעשה, יש לנו כ־5,000 שגרירים שרתומים לשינוי, ולכן היכולות שלנו להשפיע ולשנות תהליכים באופן יום־יומי מאוד גבוהות, וזה אכן אתגר עצום ולצדו סיפוק אדיר".

בשמת שדה: "גיוס מנהלים מהמגזר הפרטי מאפשר להביא מגוון רעיונות עסקיים למגזר הציבורי ולייצר חשיבה עסקית רחבה בארגון בשנתיים האחרונות הגדרנו תחומי פעילות ומנועי צמיחה בדואר ישראל, קבענו יעדים ומדדים, הכשרנו והדרכנו אנשי מכירות מתוך החברה ובנינו עתודה ניהולית. בין היתר מיפינו את מנועי הצמיחה שלנו, כדוגמת תחום הסחר המקוון שהוא תחום הולך וצומח, וכן עולם השירותים הפיננסיים דרך בנק הדואר, ועולם הבלדרות והשליחים".

להחזיר לעובדים את גאוות היחידה

איך יוצרים שינוי תפיסתי ותדמיתי:

בשמת שדה: "השינוי התפיסתי לא היה מתאפשר לולא שיפרנו את השי־רות. בתוך שנתיים הקמנו מוקד טלפו־ני ארצי, השקנו מרכז ארצי למיון חבי־לות מהמתקדמים בעולם - שיכול למיין מעל 100 מיליון חבילות בשנה, פתחנו מעל 400 מרכזי מסירת חבילות עם שותפים מובילים כמו שופרסל, קבוצת עזריאלי, ועם מאות חנויות ועסקים קטנים, תוך הטמעת חד־שנות וטכנולוגיה בשירות. השינוי העסקי הוביל גם לשיפור גאוות היחידה של העובדים".

נוי קדם-מדמון: "ראשית, שינוי לא מגיע מתחום הת־קשורת, אלא ממהלכים בוני אמון עם ציבור הלקוחות והעובדים. למרות שאנו גוף הריטייל הגדול בישראל, עם מעל 1,100 יחידות בפריסה ארצית, לקח זמן עד שהצלחנו להדגיש תועלת זו. בזמן שארגונים גדולים סוגרים סניפים, אנחנו מתרחבים ומציעים שירותים מדן ועד אילת. בניית אמון היא תהליך איטי שיכול לקחת שנים. אמון בונים לאט והורסים מהר.

"על מנת לבצע שינוי תדמיתי השקענו, בראש ובראשונה, בצעדים לשיפור השירות. לצד הרחבת מערך הריטייל שלנו, התחלנו לחשוב לראשונה מי הם הלקוחות שלהם ומה הם צרכיהם, כיצד אנחנו יכו־לים להיות נוכחים בצמתים החשובות ללקוחות וכיצד נוכל לשפר את השירותים עבורם. השקענו בדיגיטל ובמידע ללקוחות ומול התקשו־רת ייצרנו דיאלוג פתוח, שלא רק נותן מענה לפניות, אלא גם הפכנו לאוטוריטה בתחום הסחר המקוון ולמקור מידע על כמות החבילות המוזמנות מחו"ל, הקטגוריות, האתרים הפופולריים ועוד".

ליאת פרידמן: "צעד נוסף הוא רתימת העובדים והמנהלים לשינוי הת־רבות הארגונית, תוך השקעה בתקשורת פנים-ארגונית, תקשור הצל־חות בתוך הארגון וביצוע כנסים ומפגשים בלתי אמצעיים עם עובדים ומנהלים בכל הארץ. חברת דואר ישראל עדיין נמצאת בתוכנית הב־ראה מורכבת, כאשר במשך שנים העובדים חשו שהם צריכים להגן על הבית שלהם וכעת האתגר הוא להחזיר לעובדים את גאוות היחידה ואת החיוך לפנים. אנו משקיעים רבות בפיתוח המשאב האנושי. בימים אלה אנו מסיימים קורס עתודה ניהולית לנשים בארגון, השלמנו סבב ימי אוריינטציה לעובדים חדשים, לצד הוקרה למצטיינים ופרידה מפורשי החברה. אנו עוסקים רבות בפיתוח ארגוני ובהכשרת העובדים לתפקי־דים השונים בחברה, החל מתפקידי מטה וניהול וכלה בתפקידי שטח".

האסטרטגיה שנבנתה במטרה להגיע אל אותו שינוי:

בשמת שדה: "התאמת הארגון לסביבה העסקית החדשה כללה שלושה שלבים מהותיים: ראשית, התאמנו את מערך השיווק, ייעלנו תהלי־כים שיווקיים ושירותים ופיתחנו שירותים חדשים. שנית, בנינו הבטחה חדשה ללקוחות, שמדגישה את התועלות



ללקוח. שלישית, יצרנו שפה תקשורתית חדשה, שעושה שימוש בעו־לם האנימציה המשעשע שיצרו 'ניר וגלי' באינטרנט ובהמשך ל'ארץ נהדרת'. במסגרת זו פותחו דמויות ייחודיות לדואר ישראל - דורי והח־פצים שלו בבית, כאשר הדיאלוג בין דורי והחפצים מבשרים ללקוחות בכל פעם על שירות חדשני של דואר ישראל: תור בקליק מהסמארט־פון ומעקב אחרי החבילה".

חדשנות כערך מוסף

השפעת המערך הטכנולוגי על שיפור השירות ללקוחות:

עדית חן: "למערך הטכנולוגי של החברה השפעה משמעותית על כלל השירותים שמקבלים הלקוחות. אחת ממשימותיי הראשונות הייתה לשדרג את המערכות ולייצר עבור הלקוחות פתרונות טכנולוגיים פשוטים, שיסייעו להם לקבל את השירותים שלהם בקלות ובנוחות. גם חדשנות היא ערך מוסף אדיר ביצירת השינוי התפיסתי בקרב הלקוחות.

"בתוך שנתיים השקענו במערכות חדשניות ובמצלמות מתקדמות במר־כז הסחר המקוון הסורקות את החבילות וממיינות אותן ל-1,100 נקודות ברחבי הארץ; התקשרנו עם חברת SALES FORCE למתן פתרונות מת־קדמים בעולם ניהול הלקוחות וניהול תהליכי ליבה עסקיים ; פיתח־נו שירותי דיגיטל בענן והשקנו אפליקציית מידע, המאפשרת גם זימון תור מראש למאות סניפים באמצעות אתר החברה ובסמארטפון. בנוסף, השקנו פורטל לקוחות אישי My post באתר ובסמארטפון, המאפשר מעקב אחר חבילות, תשלום מכס והזמנת שליח עד הבית; חברנו ל-Gett ואנו מציעים הזמנת שליח בתשלום לאיסוף חבילה מסניף הדואר תוך חצי שעה. בשנתיים האחרונות הכנסנו מכונות לניהול תורים אוטומ־טיים במאות סניפי החברה, תוך ביצוע בקרות על כמות הלקוחות המ־גיעים, משך זמני ההמתנה בסניפים, סוג השירותים שהם מקבלים ועוד. ההתקדמות הטכנולוגית מלווה במעטפת מתקדמת של אבטחת מידע המאפשרת לנו להתמודד עם האתגרים בעולם הסייבר".

"בנוסף, אנו שולחים כיום מדי חודש כחמישה מי־ליון מסרונים ללקוחות על הגעת החבילות ודברי הדואר הרשום שלהם, מה שמאפשר להם לה־גיע באופן מיידי ליחידת הדואר ולאסוף את החבילה".

לעודד נשים להיות מעורבות

ההמלצה לנשים בארגון:

ליאת פרידמן: "אנחנו לא מוותרות לע־צמנו. נשים רבות מנהלות קריירה לצד בית ומשפחה, כשכיום גם לגברים חשוב להיות מעורבים בגידול היל־דים, ויש לא מעט נשים שנמצאות במעגל העבודה ותורמות לא פחות מבן זוגן. אחת ההמלצות שלי כדי לפרוץ את תקרת הזכוכית היא לא לוותר לעצמך. נשים לא תמיד מאמינות בעצמן ואנו עושות הכל כדי לעודד נשים להתקדם באר־גון. השנה פתחנו קורס ניהול בכיר לנשים, ואני חושבת שזה שאנו ארבע נשים בהנהלת החברה מעיד הרבה על מנכ"ל החברה, דני גולדשטיין, שנותן לנו תמיכה עצומה. אנו רוצות לשנות את השיח הארגוני, לעודד נשים להיות מעורבות, לגשת למכרזים, לא לפחד מכישלון ולדעת שזה חלק מהחיים".

צילום: שמעון מלול

1
שם ומשפחה: בשמת שדה.
מצב משפחתי: נשואה + 3.
השכלה: MBA במינהל עסקים ושיווק מאוניברסיטת דרבי. BA בקרימינולוגיה מאוניברסיטת בר-אילן.
תפקיד: סמנכ"ל שיווק, מכירות, שירות ופיתוח עסקי בדואר ישראל.
תפקידים קודמים: שנתיים בדואר ישראל. קודם לכן סמנכ"ל שיווק ושירות בסודה סטרים ישראל, ולפני כן סמנכ"ל שיווק מי עדן.

2
שם ומשפחה: ליאת פרידמן.
מצב משפחתי: נשואה + 3.
השכלה: MBA במינהל עסקים מהקריה האקדמית אונו. BA בהיסטוריה ומזרח תי־כון מאוניברסיטת ת"א.
תפקיד: סמנכ"ל מינהל ומשאבי אנוש בדואר ישראל.
תפקידים קודמים: כשנה וחצי בדואר יש־ראל. קודם לכן סמנכ"ל משאבי אנוש בח־ברת עמיתים - קרנות הפנסיה הוותיקות. לפני כן מנהלת משאבי האנוש של מכון התקנים.

3
שם ומשפחה: עדית חן.
מצב משפחתי: נשואה + 3.
השכלה: MSc, תואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת בן-גוריון, הנדסת תעשיה וניהול (BSc) מאוניברסיטת בן-גוריון.
תפקיד: סמנכ"ל מערכות מידע בדואר ישראל.
תפקידים קודמים: כשנתיים בדואר יש־ראל. קודם לכן ראש תחום בתי החז־לים באגף מערכות מידע במשרד הב־ריאות, ולפני כן מנהלת פעילות התחום הממשלתי ציבורי-ביטחוני בחברת HP.

4
שם ומשפחה: נוי קדם-מדמון.
מצב משפחתי: נשואה + 3.
השכלה: MA במדעי המדינה עם התמחות בתקשורת פוליטית מאוניברסיטת בר־אילן. BA במדעי החברה מאוניברסיטת ת"א.
תפקיד: סמנכ"ל תקשורת והסברה.
תפקידים קודמים: שנה וחצי בדואר יש־ראל. קודם לכן ראש אגף דוברות בחברת פלאפון ולפני כן סמנכ"ל בשלמור-שרף, חברה לייעוץ אסטרטגי תקשורתי.

בנקאות השקעות בשיטה האמריקאית

אחרי 20 שנה בתפקידים בכירים בענף הבנקאות, בהם ניהול בנק דיסקונט למשכנתאות, החליטה **אתי לנגרמן** לצאת לדרך עצמאית והקימה חברת בוטיק העוסקת בבנקאות להשקעות ומעניקה ליווי פיננסי לחברות וליזמים. לנשים צעירות היא ממליצה להיות ממוקדות מטרה, להתערות בחיי הארגון ולא לחשוש לבקש קידום מקצועי | **גלית שפיר**



הייחודיות בענף: "אנחנו חברת בוטיק שפועלת על-פי תפיסה ניהולית אמריקאית, המעניקה לחברות וליזמים פתרון הוליסטי בדמות ליווי פיננסי לטווח ארוך - החל מהשלב הראשוני של בניית אסטרטגיה פיננסית מותאמת לקוח, דרך גיוס מקורות המימון בארץ ובחו"ל וניהול הפרויקטים ועד להחזרת הכסף או מימושו בתמורות. השיטה שלנו שונה מהנהוג בגופי בנקאות ההשקעות בישראל, שמתמקדים אך ורק בשלב הראשוני של גיוס ההון. בחברה יש יכולות משולבות של הון וחוב פרטי וציבורי המאפשרות לתפור את החליפה הפיננסית המיטבית ללקוחותיה".

עבודה מול הלקוח: "אנחנו פוגשים את היזם או המנכ"ל בנקודה שבה הוא זקוק להון לצורך הרחבת הפעילות שלו. השלב הראשון כולל בדיקת נאותות של המקורות הפיננסיים בחברה (הדוחות הכספיים, ההון העצמי, נזילות הכספים, יכולת עמידה בהתחייבויות), המוניטין והיכולות הניהוליות ומידת המחויבות של היזם לפרויקט. בשלב השני, אנחנו בונים ללקוח תוכנית פיננסית ייחודית, שמותאמת לצרכיו ולייחודיות שלו, בראייה אסטרטגית לטווח ארוך. בהמשך אנחנו מגייסים עבורו את ההון הנדרש ומלווים את החברה לכל אורך חיי הפרויקט עד להשלמתו".

פעילות והישגי החברה: החברה ליוותה ומלווה עשרות פרויקטים בהיקף מצטבר של מיליארדי שקלים בהם: גיוסי הון וחוב, השקעות וייעוץ להנפקות ומתמחה בשני ענפים עיקריים: נדל"ן ומדעי החיים. לצד פעילות זו, מעניקה החברה שירותי ניהול סיכונים, אנליזה ובקרת פרויקטים לגופים ולחברות ומשקיעה בעצמה בחלק מהפרויקטים אותם היא מלווה".

דרוש - תכנון אסטרטגי לטווח ארוך

ישראל בהשוואה לעולם בתחום גיוס הון: "מדיניות ההשקעה של מרבית הגופים הפיננסיים בישראל (בנקים, מוסדיים, קרנות ופרטיים) הינה שמרנית ומאופיינת ברמת סיכון נמוכה ותשואה גבוהה מובטחת, זאת בניגוד לנעשה בארה"ב ואירופה בהן עולם ההשקעות והמימון מפותח בהרבה ומעמיד קשת אפשרויות רחבה יותר. כך לדוגמא, אני מייצגת קרן אמריקאית שכל עיסוקה מתן הלוואות לחברות נדל"ן במצוקה".

ענף הנדל"ן בישראל: "מחירי הדירות בישראל עלו בעשור האחרון בלמעלה מ- 100%. מדובר בשיעור העלייה הגבוה ביותר בהשוואה למדינות ה- OECD. בשנים אחרונות משרד האוצר מוביל תוכניות לטיפול בהיצע, אך מדובר בפתרונות שהן לטווח הבינוני בלבד ונותנים מענה לזוגות צעירים ולא למשפרי הדיור. ההתחלה טובה אך צריך לעלות מדרגה - הפתרון צריך להיות שילוב של שחרור קרקעות לבנייה, תכנון אסטרטגי לטווח הארוך ויצירת סביבה יציבה מבחינה רגולטורית".

ליווי מטעם החשב הכלכלי במשרד האוצר: "על מנת לפתור את המשבר בענף הנדל"ן הממשלה החליטה על תוכנית 'מחיר למשתכן'. אחרי ש- 30 פרויקטים שכללו 3,000 יחידות דיור יצאו לדרך, התגלו קשיים ביישום התוכנית: הבנקים סירבו להעניק משכנתאות לזוכים, מאחר ולא היה ליווי בנקאי לפרויקטים. בנקודה הזאת, פנו אליי מהחשב הכללי באוצר. גיבשנו תוכנית שכללה מתן מטריה של ערבויות לבנקים למשכנתאות והקמתה של יחידה בחברה הממשלתית 'דירה להשכיר', שתפקידה ללוות את היזמים, וכתוצאה מכך הבנקים ניאותו להעניק משכנתאות לרוכשים".

חזון ניהולי: "שילוב של תכנון אסטרטגי לטווח ארוך וניהול נכון של ההון האנושי. חשוב להגדיר לארגון מטרות ברורות, לתת כלים נכונים לצורך השגת היעדים והמון הקשבה".

לא לפחד מכישלונות

אתגר ניהולי: "מנכ"ל, בניגוד לתפקידי ניהול אחרים, הוא בודד במערכה. ישנו צוות הנהלה ששותף ומייעץ, אבל בסופו של דבר האחריות היא על כתפיו. במסגרת תפקידי כמנכ"לית בנק דיסקונט למשכנתאות הובלתי את התהליך של המיזוג עם בנק דיסקונט. מדובר בפרויקט מורכב ברמה התפעולית, כולל הכנסת מערכות מידע חדשות ונהלי עבודה, המלווה בהיבטים פיננסיים, משפטיים ורגולטורים, והצריך פיטורין של 150 עובדים. במשך שנה שלמה ניהלתי את הארגון, תוך עמידה ביעדים ושמירה על רמת שירות גבוהה ללקוחות, במצב שבו 500 עובדים נאלצו לתפקד בחוסר וודאות וחששו לעתידם ולגורלם המקצועי והכלכלי".

טיפ לנשים צעירות: "להתערות בחיי הארגון, להסתקרן, לקחת חלק בתהליכים בחברה, לא להתבייש להראות את עצמן, לדווח את הצלחותיהן וגם לבקש קידום מקצועי. לנשים ששואפות להיות עצמאיות אני ממליצה להיות ממוקדות מטרה, לדייק את הערך המוסף שלהן, לא לפחד מכישלונות, לדעת לנהל תהליכים ולא פחות חשוב - למצוא את השותפים הנכונים".

שם ומשפחה: אתי לנגרמן.
גיל ומצב משפחתי: 48, נשואה + 2.
השכלה: תואר ראשון ושני במינהל עסקים עם התמחות במימון מאוניברסיטת בר-אילן.
תפקיד: שותפה ומייסדת של חברת מור-לנגרמן יחד עם אורי מור, בעברו סמנכ"ל השקעות בגופים מוסדיים וסמנכ"ל כספים בחברה ציבורית.
שנת ההקמה: 2015.
פעילות החברה: חברת בוטיק העוסקת בבנקאות להשקעות ומעניקה ליווי לחברה לכל אורך תהליך קבלת ההחלטות ויישומן בתחומי המימון וגיוסי ההון בארץ ובחו"ל.
תפקידים נוספים: מ"מ יו"ר הרשות לפיתוח כלכלי יפו-תל-אביב, דח"צית בתעשייה האווירית, חברת ועדת השקעות בקרן להב, חברת ועדת אשראי ב'כלל ביטוח אשראי'.
תפקידים קודמים: 20 שנות ניסיון במערכת הבנקאית במגוון תפקידים בהם: מנכ"לית בנק דיסקונט למשכנתאות, מנהלת אשראי בחטיבה המסחרית בבנק לאומי ושותפה להקמת הפעילות המסחרית בבנק ירושלים.

צילום: ראובן קפוצ'ינסקי

מעצבת את העתיד

קשה להאמין אבל כבר ב-1971 הוקם בארץ גוף שהחל לטפח ולפתח טכנולוגיות חינוכית. **גילה בן-הר**, מנכ"לית המרכז לטכנולוגיה חינוכית, מספרת על ההישגים של הארגון ועל ההתפתחויות הצפויות לשנות את מערכת החינוך המסורתית ואת צורת ההוראה והלמידה | **יובל גמליאל**



צילום: גדי אוהד

שם ומשפחה: גילה בן הר.
גיל : 66, נשואה + 3 ילדים + 7 נכדים.
השכלה: תעודת הוראה ותואר שני בחינוך מאוניברסיטת בר-אילן. בוגרת המחזור הראשון של מכון מנדל למנהיגות. בוגרת המחזור הראשון.
תפקיד: מנכ"לית מטח - המרכז לטכנולוגיה חינוכית מזה כ-15 שנה.
תפקידים קודמים: ראש מינהל החינוך, התרבות והספורט בעירית תל-אביב- יפו. מקימה ומנהלת של אגף החינוך בזיכרון יעקב. מנהלת הכשרת סגל בכיר במגזר הציבורי בקרן מנדל. מנהלת מרכז מחוננים, רכזת הדרכה ותכ"ל (תוכניות לימודים) במשרד החינוך.

על המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מטח): "חברה לתועלת הציבור הפועלת כגוף עצמאי. ליבת העשייה של מטח היא בפיתוח פתרונות עדכניים המשלבים טכנולוגיות מתקדמות להוראה, ללמידה ולהערכה. מטח מתמקד בפיתוחי תוכן דיגיטלי חדשניים המותאמים לתכניות הלימודים, ולצרכים וקהילות מגוונות, וכן בפיתוח סביבות ומודלים חדשניים להוראה ולמידה, אשר מעבר לחדשנותם הטכנולוגית והפדגוגית מהווים גם מנוף לשוויון חברתי ולצמיחה כלכלית. מטח שואף לקדם חדשנות ולהיות חממה ליצירת פתרונות חינוכיים פורצי דרך שייתנו מענה לצרכים עתידיים וישפיעו על עיצוב מערכת החינוך בישראל. מטח מעסיק כ-600 עובדים, בשלושה אתרים: בתל-אביב (האתר המרכזי), בירוחם (אתר MindCet) ובחיפה".

ראשוניות: "מטח הוקם במטרה להיות גוף פורץ דרך בעולם החינוך. מראשית דרכו פעל מטח לגיוס הטכנולוגיה לטובת תהליכי הוראה ולמידה, עבור כלל תלמידי ישראל, בדגש על צמצום פערים וקידום הישגים. כבר בתחילת שנות ה-80' של המאה הקודמת מטח הוביל את שילובם של תכנים ומערכות מחשוב שפיתח במערכת החינוך. כיום, מטח פורץ דרך בפיתוח פלטפורמה לספרי לימוד דיגיטליים וקורסים און-ליין".

צמצום פערים חברתיים: "בעולם החינוך קיימים פערים גדולים הנובעים מפערים כלכליים. אנו יכולים לראות את ההבדלים כבר בגיל הרך. הטכנולוגיה משמשת אותנו ככלי לצמצום הפערים ולהנגשת המורים הטובים ביותר לתלמידים באמצעות סביבות לימוד מקוונות, תוכן דיגיטלי איכותי, קורסים וירטואליים לתלמידים, שילוב 'וירטואל ריאליטי' (VR) וצ'אט בוטים, תיכון וירטואלי וחונכות וירטואלית. התלמידים יכולים ללמוד מהמורה ומהמומחה הטוב ביותר בתחומם, גם אם הם מרוחקים פיזית מהם. תלמידים יכולים גם לקבל שיעורים אישיים ובקבוצות קטנות באמצעות חונכות וירטואלית, וכך לפגוש חונכים צעירים וסטודנטים מצטיינים המשמשים מודל לחיקוי ונמצאים ברחבי הארץ".

התאמת מסלול למידה: "מטח מפגיש את התלמידים והמורים עם תכנים בתחומי הרוח והחברה, שפות (עברית, ערבית ואנגלית), מתמטיקה ומדעים ומאפשר להם ללמוד גם בצורה עצמאית. באמצעות מערכת ייחודית לניהול למידה שפותחה במטח יכול המורה והחונך לאתר מוקדי קושי וחוזקה של כל תלמיד ולהתאים לו את מסלול הלמידה המתאים. בימים אלה מפותחת מערכת אדפטיבית מתוחכמת שבאמצעות אלגוריתם ייחודי תוכל לאפשר לכל תלמיד להתקדם על-פי יכולתו. רמות מורכבות של טקסטים ומסלולי למידה ייחודיים יותאמו לכל תלמיד ותלמיד".

גאווה מקצועית: "הקמת MindCET - זרוע החדשנות של מטח, הממוקמת בירוחם ובתל-אביב, אקסלרטור לסטארט-אפים בתחום האדטק. המרכז פועל כבר חמש שנים ובמסגרתו צמחו עשרות מיזמים בתחום הטכנולוגיה והחינוך, כאשר בימים אלה נבנה קמפוס גדול שיתמוך בפעילות המתרחבת. המקום הפך למרכז בין-לאומי ולכנסים השנתיים שלנו מגיעים נציגים מרחבי העולם. אנחנו גם מובילים את התחרות הבין-לאומית לסטארט-אפים בחינוך. רק השנה למעלה מ-600 סטארט-אפים הגישו מועמדותם לתחרות שנערכה בלונדון".

מהפיכה חינוכית

דיגיטציה: "מובן שבעידן הדיגיטלי ארגון התוכן ואריזת התוכן משתנים. העידן הדיגיטלי מגיע גם אל מערכת החינוך. בקרוב תלמידים ייפרדו מהילקוט הכבד עם הספרים המודפסים. כבר היום אלפי תלמידים לומדים באמצעות ספרים דיגיטליים. כל ספרי הלימוד אותם אנו מפתחים היום מפותחים גם במהדורה דיגיטלית ייחודית, משולבת מדיה עשירה, והתלמיד יכול ללמוד מכל מקום - כולל מהסמארטפון הצמוד אליו. זאת מתוך הבנה שאופני הלמידה ועולמות התוכן משתנים. כיום אנחנו משתמשים רבות ברשתות החברתיות וכשאנו עולים בוואטסאפ עם הודעה על מרתון הכנה לבגרות, תוך 48 שעות נרשמים אלפי תלמידים".

חזון: "אנו נמצאים בעיצומה של מהפכה ואני מאמינה שההתפתחויות

"אני מאוד מעודדת נשים להגיע לתפקידי ניהול. יש בנשים תכונות ויכולות של הסתכלות רב-מימדית, יכולת מיקוד ויכולת קבלת החלטות, לצד סובלנות, אסרטיביות ויכולת הגעה לפשרות בלי לוותר על הדברים המהותיים"

הצפויות בתחום הטכנולוגיה החינוכית ישנו את מערכת החינוך המסורתית. מטח רואה את עצמו כפורץ דרך בנושא זה והוא נמצא באינטראקציה עם אוניברסיטאות מובילות ומשתתף בכנסים הגדולים בעולם בתחום האדטק.

החינוך בעתיד: "אנו בוחנים כיום כיצד ייראה מבנה בית הספר העתידי, עולות הצעות לצמצום ימי הלימודים בבית הספר ומתן יום או יומיים ללימוד באמצעות קורסי בחירה וירטואליים. מתחילה מהפיכה שקטה בנושא ואנחנו עוקבים אחרי מהפכות חינוכיות דומות בעולם. אנו עוקבים כל העת אחרי התפיסות החינוכיות המתהוות בעולם, ומעודדים מתן אפשרות לתלמידים להיות מעורבים בתהליך הלמידה. בבית הספר מסייעים למורה להתמודד עם פערים בין תלמידים, תוך מתן כלים לעבודה לימודית פרטנית מול קבוצות שונות בכיתה. התהליך מאפשר להגיע לרמות השונות וכן בהתאמה נכונה שפתית ותרבותית לאוכלוסיות השונות - מגזר חרדי, דוברי ערבית, תלמידים מחוננים ובעלי לקויות".

בחינות הבגרות: "העידן הדיגיטלי ישפיע גם על צורת ההיבחנות. אנחנו עדים היום לשינוי במתכונת בחינות הבגרות והפיכתן למתוקשבות. בצורה זו נוכל לשלב שאלות חקר, פתרון בעיות, סימולציות, מפות דיגיטליות אינטראקטיביות ואלמנטים ויזואליים. לטעמי, אם נשנה את צורת ההיבחנות, נשנה גם את צורת ההוראה והלמידה".

הסתכלות רב-מימדית

היתרונות בניהול נשי: "לפניי בתפקיד היו שני מנכ"לים גברים והם עשו עבודה נהדרת. יחד עם זאת, אני מאוד מעודדת נשים להגיע לתפקידי ניהול. יש בנשים תכונות ויכולות של הסתכלות רב-מימדית, יכולת מיקוד ויכולת קבלת החלטות, לצד סובלנות, אסרטיביות ויכולת הגעה לפשרות בלי לוותר על הדברים המהותיים".

טיפ לנשים צעירות: "אל תוותרו על החלומות ועל המקומות שאתן רוצות להגיע אליהם. אם תאמינו ותשקיעו - תצליחו".

חינוך כמנוף לשינוי חברתי

עו"ד רוית דום עיני, אישה ראשונה בתפקיד מנכ"ל קבוצת עמל, הפכה את הרשת שנוסדה לפני 90 שנה למוסד חדשני עם מרכזי יזמות ושיתופי פעולה עם חברות עסקיות בארץ ובעולם. החזון החברתי שלה: כדי לסייע לבני הנוער בפריפריה בעולם התעסוקה העתידי, יש לפתח את הביטחון העצמי ותחושת המסוגלות שלהם ולהקנות להם כלים לחיים | **גלית שפיר**



התפיסה הניהולית ברשת עמל: "רשת עמל נוסדה לפני כ-90 שנה. כשנכנסתי לתפקידי לפני כשבע שנים לקחתי את המותג הוותיק והפכתי אותו למוסד חדשני שבו ילדים בני 14 ו-15 יכולים לחשוב בצורה יצירתית, להאמין בעצמם ובמסוגלות שלהם. החינוך הוא מנוף לשינוי חברתי. הוא מעצב את עתיד בני הנוער וקובע את גורלם. כדי שלילדים בפריפריה תהיה הזדמנות שווה בשוק העבודה העתידי, אנחנו נותנים להם כלים לחיים, מחזקים את ביטחונם העצמי. באמצעות שיתופי פעולה עם חברות עסקיות והפעלת מרכזי יזמות שמעודדים חשיבה מחוץ לקופסה למען הקהילה, אנחנו מלמדים את התלמידים להתמודד עם בעיות אמיתיות בחיים ולמצוא להן פתרונות יצירתיים. הלמידה מתבצעת מחוץ לגבולות הכיתה בליווי מנטורים בכירים מעולם ההייטק והתעשייה, במרחבי למידה חדשניים. אנחנו מקנים מיומנויות חשובות לחיים כמו: שליטה באנגלית, הבנה כלכלית, עמידה מול קהל, networking, עבודה בצוות, למידה עצמית ועוד. אני מעודדת גם את המורים להיות יותר אוטונומיים, יוזמים, לבוא עם רעיונות חדשניים, וכך גם לגבי אנשי המטה. פרויקט שאני גאה בו היא תחרות יזמות למען אנשים עם מוגבלויות שנעשתה בשותפות עם נשיא המדינה לשעבר שמעון פרס ז"ל."

מערכת החינוך בעידן הטכנולוגי: "בעולם הדינמי, מערכת החינוך צריכה להתאים עצמה לתמורות בשוק העבודה, למקצועות חדשים. בני הנוער צריכים לדעת לאלתר, לחקור, ליצור ולהיות יזמים. כך נוכל להעניק הזדמנות שווה לבני הנוער לרכוש ידע וכישורי חיים ולחזק את ביטחונם העצמי".

הישגים מקצועיים ברשת עמל: "זכינו באות הוקרה של האיחוד האירופי על מודל היזמות שלנו ובתעודת הוקרה בינלאומית על חדשנות חינוכית בכנס החינוך BETT בלונדון. מיזמים של תלמידים שלנו זכו להכרה בינלאומית בהם: אליפות העולם בתחרות יזמות בינלאומית, זכייה בתחרות האקתון בינלאומית וזכייה בתחרות "ספייסלאב" של קרן רמון".

תוכניות לעתיד: "להעמיק את השינוי החברתי. לפתח את הביטחון העצמי ותחושת המסוגלות של ילדי הפריפריה ולפתוח בפניהם עוד הזדמנויות, גם באקדמיה. להרחיב את השימוש בטכנולוגיות חדישות לצד יצירת קשרים ושיתופי פעולה בין תלמידים ומורים בארץ ובעולם, ולהמשיך בתוכניות להעצמה נשית להעלאת אחוז הבנות בלימודי המדעים".

האתגרים בניהול רשת של בתי ספר: "בניהול מערכת גדולה מאוד עם 4000 עובדים האתגרים רבים ומורכבים: לדאוג שהמערכת תהיה רלוונטית לחינוך ולשוק העבודה, ניהול מערכת כלכלית מורכבת מול משרדי הממשלה השונים: אוצר, חינוך, עבודה ורווחה וגם מול הרשויות המקומיות. כמו כן גיוס כספים ורתימת משרדי הממשלה, תעשיינים וגופים אקדמיים לשיתופי פעולה. לצד זאת מתן מענה לצרכי בתי הספר בתחומים רבים כמו תקציבים, פיתוח והשקעות".

דעתך על מערכת החינוך בישראל: "היא התקדמה בעשור האחרון, אבל עדיין יש איים של סביבה מיושנת ואפרורית, ושינון חומר לימוד שלא רלוונטי לחיים האמיתיים. המערכת צריכה להתאים עצמה לעולם העתידני, לחשיבה יותר יצירתית, לחבר יותר את התלמידים לסביבת העבודה בתעשייה ולעבוד איתם על פתרון בעיות אמיתיות.

עולם החינוך בעתיד: "העולם הוא כפר גלובלי. זה מחייב שינוי בניהול בתי הספר ובשיטת ההוראה. התלמידים לא יישבו בכיתה וישמעו רק את המורה שכבר היום אינו מהווה מקור ידע יחיד. תפקיד המורה יהיה להנחות את התלמידים בחקר עמוק, בהתמודדות עם בעיות מהשטח, להיות מנטור".

החזון הניהולי: "לגרום לאנשי הצוות להאמין בחזון שלי ולהתגייס למימושו. אני מאמינה באנשים שעובדים איתי, מאמינה בהעצמה שלהם ורואה בהם שותפים לדרך. כשיש צוות שרתום ליעדים ויודע לעבוד יחד, התוצאות טובות. אני מאמינה שצריך לתת לנשים יותר אפשרויות להתקדם למשרות ניהול, ואני אכן מקדמת נשים, לא בגלל עצם היותן נשים אלא משום שאני מאמינה שנשים עם יכולות וכישורים יכולות לעשות כל דבר לא פחות טוב מגברים".

טיפ לנשים: "אנחנו הנשים יכולות להגיע לכל מקום ולהצליח בכל תחום ורק צריך להמשיך להאמין במסוגלות שלנו. כמובן שצריך להתאמץ ולהשקיע, וגם כשיש קשיים לא לוותר. זה לא פשוט לשלב קריירה עם חיי משפחה, אבל כשיש כוח רצון גדול אפשר להתמודד עם הקשיים ולהתגבר עליהם".

"בעולמנו הדינמי, מערכת החינוך צריכה להתאים עצמה לתמורות בשוק העבודה, למקצועות חדשים. בני הנוער צריכים לדעת לאלתר, לחקור, ליצור ולהיות יזמים"

שם ומשפחה: עו"ד רוית דום עיני
תפקיד: מנכ"לית קבוצת עמל
השכלה: עורכת דין. בעלת תואר LLB במשפטים, בעלת תואר M.B.A במינהל עסקים.
תפקידים קודמים: ראש מטה יו"ר ההסתדרות. השתתפה בדיוני המו"מ על הסכמי השכר, הייתה שותפה להסכם בנושא פנסיה חובה והייתה מאוד מעורבת במערכת יחסי העבודה במשק. חברה במועצות מנהלים של גופים ציבוריים גדולים, ביניהם חברת העובדים, בית ליסין, בנק יהב, קרן השתלמות לעובדים, הועד האולימפי ונעמ"ת.
שעות הפנאי: הליכה על שפת הים ומדיטציה.
שנת ההקמה: 1928
סוג החברה: חברה לתועלת הציבור.
פעילות החברה: רשת חינוך ארצית שכוללת 120 מוסדות לימוד, שבהם לומדים 40,000 תלמידים בשנה.
מספר עובדים: 4,000

צילום: איתמר רותם

החזון - להפוך את ההיי-טק למנוע צמיחה בפריפריה

לצד עבודתה בפירמת עורכי הפטנטים המשפחתית, שנוסדה לפני 149 שנה באיטליה, **ד"ר אסתר לוצאטו** מקדישה רבות ממרצה ומזמנה לפעילות ציבורית והתנדבותית. היא מטפחת חלום לקחת חלק בשינוי הגדול של הבאת חלק מתעשיית ההיי-טק, המסוגרת כיום ב"מדינת תל-אביב", לנגב ולחולל בו שינוי ברוח חזונו של בן-גוריון | **יואל צפריר**



הרקע המשפחתי: "גדלתי במשפחה ברוכת ילדים שעלתה ארצה ממרוקו מטעמים ציוניים. אני הבת הקטנה מבין תשעה והיחידה שנולדה בארץ. אבא ז"ל עבד בקריה למחקר גרעיני בדימונה ואימא ז"ל הייתה עקרת בית. זה היה בית חם ואוהב, שדחף ללימודים ולהצטיינות".

אמא: "דמות מעוררת השראה עבורי. היא נפטרה לפני כחצי שנה בשיבה טובה ואין יום שאני לא חושבת עליה ומתגעגעת אליה. היא גידלה משפחה לתפארת, וסייעה לי בגידול הילדים. היה לה חלק גדול ביכולת שלי לנהל קריירה כה תובענית. היא הייתה אישה חכמה, מצחיקה, חיונית וחמה והיא העניקה לי ולילדיי תמיכה ואהבה רבה. אני כל כך שמחה שיכולתי לתמוך בה בזקנתה".

הקשר ההדוק לנגב: "כאן נולדתי, כאן למדתי, כאן שירתתי בצבא וכאן הקמתי את ביתי ואת העסק שלנו. אני מאמינה בחזון הפרחת הנגב שהתווה דוד בן-גוריון, שדיבר על שילוב של מדע ותעשייה. בהתחלה היו כאלה שהסתייגו: 'איך תנהלו עסק גלובלי מבאר-שבע?'. הוכחנו זה אפשרי. היום הנגב פורח. יש לי תחושת מחוייבת עמוקה למקום ואני עושה ככל יכולתי, במסגרת עבודתי המקצועית והציבורית, כדי לקדם את האזור ולהפוך אותו לאבן שואבת לצעירים מהמרכז".

השם מחייב: "בעלי, ד"ר כפיר לוצאטו, הוא נצר לרמח"ל ולשד"ל. משפחה יהודית -איטלקית עם מגילת יוחסין ארוכה ומפוארת שהטביעה חותם אינטלקטואלי. כפיר הוא דור רביעי של עורכי פטנטים והפירמה שלנו היא הפירמה המשפחתית היחידה בעולם שבה נשמר רצף בין-דורי של כמעט 150 שנה".

פטנטים וקניין רוחני: "תחום מרתק. בכל יום פוגשים יזמים וחוקרים המפתחים המצאות בתחומים מגוונים. מי שחושב שממציאים חולמים רק על כסף - טועה. יום-יום אני עדה לכך שהסקרנות האנושית, הרצון להטביע חותם והשאיפה להצלחה הם מנועים לא פחות חשובים מכסף".

חדשנות טכנולוגית: "מידי שנה בעשור האחרון, חטיבת המחקר בקבוצת לוצאטו מפיקה דוח על החדשנות הטכנולוגית בישראל, שמוגש למקבלי ההחלטות ולבעלי עניין. אפשר להיווכח עד כמה תרמה החדשנות הטכנולוגית בכלל והיי-טק בפרט להפיכתה של ישראל למעצמה כלכלית".

חזון: "הממשלה חייבת להפוך את ההיי-טק הישראלי למנוע צמיחה גם בפריפריה. היום הכל מרוכז ב'מדינת תל-אביב', ברדיוס קטן של 20 ק"מ, על ציר רמת החייל-הרצליה פיתוח. הגיע הזמן שההיי-טק יהיה מכליל ופירותיו יחלחלו לשכבות חברתיות רחבות יותר. זה גם יסייע בקידום הנגב והגליל, שעדיין סובלים מנחיתות לעומת המרכז".

נטו רצון טוב

עבודה ציבורית והתנדבותית: "זה החל ממילוי תפקידים בוועדי ההורים בתקופת בית הספר של ילדיי. די מהר נשאבתי לזה ומצאתי בזה סיפוק. נבחרתי למועצת עומר לפני 20 שנה ומאז אני שם. בדרך נוספו עוד תפקידים שלקחי על עצמי, או שהוטלו עלי. זה נטו רצון טוב וזה גם הופך אותך לאדם מאוזן יותר. אני מרגישה צורך להחזיר לחברה שממנה צמחתי וגדלתי ולכן אני ממוקדת באזור הנגב".

עמותת יחדיו: "גולת הכותרת של פעילותי. אני משמשת כיו"ר העמותה שעושה דברים נפלאים בנגב בתחום החברתי-חינוכי. למשל, כפר הנוער 'העוגן הקהילתי', שהינו כפר לבני נוער בסיכון בגילאי 18-12, הממוקם בבאר-שבע. זהו פרויקט ייחודי מסוגו בארץ, שמתקיימות בו חמש תוכניות טיפוליות שונות המספקות מענים טיפוליים וחינוכיים לבני נוער בסיכון".

הקשר עם אוניברסיטת בן-גוריון: "אני חברה בוועד המנהל ובוועדות שונות ומרגישה שאני תורמת לקידום המוסד החשוב הזה, שמשפיע על כל מה שקורה בנגב".

עבודה קשה וחריש עמוק

לנהל עסק משפחתי: "כל האחריות עליך ואין הנחות. אנחנו משלבים היום את הילדים, שהם בני הדור החמישי. היופי אצלנו הוא שאנו יודעים להפריד בין הצד הרגשי לצד המקצועי. בעבודה כמו בעבודה. מצד אחד מכוונים ומלווים, ומצד שני מבקרים אם צריך".

מה מפעיל אותך: "שאפתנות, רצון להצליח בכל מה שאני עושה ולתרום לחברה. אני מאמינה בעבודה קשה ובחריש עמוק. זה תמיד מביא לתוצאות".

מעמד האישה בישראל: "במגמת שיפור. הגענו להישגים מרשימים בכל התחומים, אבל הדרך לשוויון מלא עוד ארוכה. אני שואבת סיפוק עצום ממה שקורה בצה"ל שהפך להיות סוכן שינוי".

מיעוט נשים בהיי-טק: "בעיה כואבת. אגב, אנו לא שונים ממדינות אחרות בהקשר זה. ההיי-טק הוא זירה מאוד תחרותית עם שעות עבודה ארוכות בגלל הדינמיקה והקצב של התעשייה. על המעסיקים ליצור תנאים לקליטת נשים כי אחרת הם מפספסים הון אנושי מעולה".

טיפ לנשים צעירות: "צאו וכבשו את כל הפסגות שאתן חולמות עליהן. אפשר לשלב קריירה והורות משמעותית. זה עניין של החלטה מנטלית. אם יש לכן חלום לכו עליו בכל הכוח ובכל המהירות, כי לקצב עשיית הדברים יש חשיבות. אף אחד לא יחכה לכן. לימים תגלו שההחלטה להגשים את עצמכן מקצועית הייתה אחת החשובות בחייכן".

שם ומשפחה: ד"ר אסתר לוצאטו.
מצב משפחתי: נשואה + 4 + 2 נכדים.
השכלה: תואר ראשון, שני ושלישי בכימיה מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב. עורכת פטנטים.
תפקיד: מנהלת-שותפה בפירמת עורכי הפטנטים "לוצאטו את לוצאטו".
שנת הקמה: 1869.
מספר עובדים: 100, רובם בעלי תארים מתקדמים.
פעילות ציבורית: סגן יו"ר ארגון בוגרי אוניברסיטת בן-גוריון, חברה בפורום הכלכלי בנגב, באגודת ידידי המרכז הרפואי "סורוקה", באגודת ידידי תיאטרון באר-שבע ובאגודת ידידי הסינפונייטה באר-שבע.
פרסים והוקרה: פרס באר-שבע למצויינות. "אות הבוגר" מטעם אוניברסיטת בן-גוריון. הדלקת המשואות ביום העצמאות תשס"ו, 2006.
תחביבים: ספורט, פילאטיס, קריאת ספרים (היסטוריה של א"י ותולדות העם היהודי).

בנקאות השקעות בשיטה האמריקאית

אחרי 20 שנה בתפקידים בכירים בענף הבנקאות, בהם ניהול בנק דיסקונט למשכנתאות, החליטה **אתי לנגרמן** לצאת לדרך עצמאית והקימה חברת בוטיק העוסקת בבנקאות להשקעות ומעניקה ליווי פיננסי לחברות וליזמים. לנשים צעירות היא ממליצה להיות ממוקדות מטרה, להתערות בחיי הארגון ולא לחשוש לבקש קידום מקצועי | **גלית שפיר**



הייחודיות בענף: "אנחנו חברת בוטיק שפועלת על-פי תפיסה ניהולית אמריקאית, המעניקה לחברות וליזמים פתרון הוליסטי בדמות ליווי פיננסי לטווח ארוך - החל מהשלב הראשוני של בניית אסטרטגיה פיננסית מותאמת לקוח, דרך גיוס מקורות המימון בארץ ובחו"ל וניהול הפרויקטים ועד להחזרת הכסף או מימושו בתמורות. השיטה שלנו שונה מהנהוג בגופי בנקאות ההשקעות בישראל, שמתמקדים אך ורק בשלב הראשוני של גיוס ההון. בחברה יש יכולות משולבות של הון וחוב פרטי וציבורי המאפשרות לתפור את החליפה הפיננסית המיטבית ללקוחותיה".

עבודה מול הלקוח: "אנחנו פוגשים את היזם או המנכ"ל בנקודה שבה הוא זקוק להון לצורך הרחבת הפעילות שלו. השלב הראשון כולל בדיקת נאותות של המקורות הפיננסיים בחברה (הדוחות הכספיים, ההון העצמי, נזילות הכספים, יכולת עמידה בהתחייבויות), המוניטין והיכולות הניהוליות ומידת המחויבות של היזם לפרויקט. בשלב השני, אנחנו בונים ללקוח תוכנית פיננסית ייחודית, שמותאמת לצרכיו ולייחודיות שלו, בראייה אסטרטגית לטווח ארוך. בהמשך אנחנו מגייסים עבורו את ההון הנדרש ומלווים את החברה לכל אורך חיי הפרויקט עד להשלמתו".

פעילות והישגי החברה: החברה ליוותה ומלווה עשרות פרויקטים בהיקף מצטבר של מיליארדי שקלים בהם: גיוסי הון וחוב, השקעות וייעוץ להנפקות ומתמחה בשני ענפים עיקריים: נדל"ן ומדעי החיים. לצד פעילות זו, מעניקה החברה שירותי ניהול סיכונים, אנליזה ובקרת פרויקטים לגופים ולחברות ומשקיעה בעצמה בחלק מהפרויקטים אותם היא מלווה".

דרוש - תכנון אסטרטגי לטווח ארוך

ישראל בהשוואה לעולם בתחום גיוס הון: "מדיניות ההשקעה של מרבית הגופים הפיננסיים בישראל (בנקים, מוסדיים, קרנות ופרטיים) הינה שמרנית ומאופיינת ברמת סיכון נמוכה ותשואה גבוהה מובטחת, זאת בניגוד לנעשה בארה"ב ואירופה בהן עולם ההשקעות והמימון מפותח בהרבה ומעמיד קשת אפשרויות רחבה יותר. כך לדוגמא, אני מייצגת קרן אמריקאית שכל עיסוקה מתן הלוואות לחברות נדל"ן במצוקה".

ענף הנדל"ן בישראל:"מחירי הדירות בישראל עלו בעשור האחרון בלמעלה מ- 100%. מדובר בשיעור העלייה הגבוה ביותר בהשוואה למדינות ה- OECD. בשנים אחרונות משרד האוצר מוביל תוכניות לטיפול בהיצע, אך מדובר בפתרונות שהן לטווח הבינוני בלבד ונותנים מענה לזוגות צעירים ולא למשפרי הדיור. ההתחלה טובה אך צריך לעלות מדרגה - הפתרון צריך להיות שילוב של שחרור קרקעות לבנייה, תכנון אסטרטגי לטווח הארוך ויצירת סביבה יציבה מבחינה רגולטורית".

ליווי מטעם החשב הכלכלי במשרד האוצר: "על מנת לפתור את המשבר בענף הנדל"ן הממשלה החליטה על תוכנית 'מחיר למשתכן'. אחרי ש- 30 פרויקטים שכללו 3,000 יחידות דיור יצאו לדרך, התגלו קשיים ביישום התוכנית: הבנקים סירבו להעניק משכנתאות לזוכים, מאחר ולא היה ליווי בנקאי לפרויקטים. בנקודה הזאת, פנו אליי מהחשב הכללי באוצר. גיבשנו תוכנית שכללה מתן מטריה של ערבויות לבנקים למשכנתאות והקמתה של יחידה בחברה הממשלתית 'דירה להשכיר', שתפקידה ללוות את היזמים, וכתוצאה מכך הבנקים ניאותו להעניק משכנתאות לרוכשים".

חזון ניהולי: "שילוב של תכנון אסטרטגי לטווח ארוך וניהול נכון של ההון האנושי. חשוב להגדיר לארגון מטרות ברורות, לתת כלים נכונים לצורך השגת היעדים והמון הקשבה".

לא לפחד מכישלונות

אתגר ניהולי: "מנכ"ל, בניגוד לתפקידי ניהול אחרים, הוא בודד במערכה. ישנו צוות הנהלה ששותף ומייעץ, אבל בסופו של דבר האחריות היא על כתפיו. במסגרת תפקידי כמנכ"לית בנק דיסקונט למשכנתאות הובלתי את התהליך של המיזוג עם בנק דיסקונט. מדובר בפרויקט מורכב ברמה התפעולית, כולל הכנסת מערכות מידע חדשות ונהלי עבודה, המלווה בהיבטים פיננסיים, משפטיים ורגולטורים, והצריך פיטורין של 150 עובדים. במשך שנה שלמה ניהלתי את הארגון, תוך עמידה ביעדים ושמירה על רמת שירות גבוהה ללקוחות, במצב שבו 500 עובדים נאלצו לתפקד בחוסר וודאות וחששו לעתידם ולגורלם המקצועי והכלכלי".

טיפ לנשים צעירות: "להתערות בחיי הארגון, להסתקרן, לקחת חלק בתהליכים בחברה, לא להתבייש להראות את עצמן, לדווח את הצלחותיהן וגם לבקש קידום מקצועי. לנשים ששואפות להיות עצמאיות אני ממליצה להיות ממוקדות מטרה, לדייק את הערך המוסף שלהן, לא לפחד מכישלונות, לדעת לנהל תהליכים ולא פחות חשוב - למצוא את השותפים הנכונים".

שם ומשפחה: אתי לנגרמן.
גיל ומצב משפחתי: 48, נשואה + 2.
השכלה: תואר ראשון ושני במינהל עסקים עם התמחות במימון מאוניברסיטת בר-אילן.
תפקיד: שותפה ומייסדת של חברת מור-לנגרמן יחד עם אורי מור, בעברו סמנכ"ל השקעות בגופים מוסדיים וסמנכ"ל כספים בחברה ציבורית.
שנת ההקמה: 2015.
פעילות החברה: חברת בוטיק העוסקת בבנקאות להשקעות ומעניקה ליווי לחברה לכל אורך תהליך קבלת ההחלטות ויישומן בתחומי המימון וגיוסי ההון בארץ ובחו"ל.
תפקידים נוספים: מ"מ יו"ר הרשות לפיתוח כלכלי יפו-תל-אביב, דח"צית בתעשייה האווירית, חברת ועדת השקעות בקרן להב, חברת ועדת אשראי ב'כלל ביטוח אשראי'.
תפקידים קודמים: 20 שנות ניסיון במערכת הבנקאית במגוון תפקידים בהם: מנכ"לית בנק דיסקונט למשכנתאות, מנהלת אשראי בחטיבה המסחרית בבנק לאומי ושותפה להקמת הפעילות המסחרית בבנק ירושלים.

צילום: ראובן קפוצ'ינסקי

מודל ייחודי בשוק הביומד

ב-2011 נענתה **רו"ח סוזנה נחום זילברברג** להצעתו של ישראל מקוב, מנכ"ל טבע לשעבר, לנהל את חברת ביולייט, שעוסקת במחקר, פיתוח ומסחור של מוצרים לטיפול בבעיות עיניים במודל ייחודי בתחום. לאחרונה חברת תרופות סינית הודיעה כי תשקיע מיליוני דולרים באחת מהטכנולוגיות של החברה - מיכשור רפואי חדשני לניתוחי לייזר לגלאוקומה | **גלית שפיר**



המעבר מחברת "טבע" ל"ביולייט": "היו לי 14 שנים מרתקות ב'טבע' בהם הייתי שותפה לצמיחת החברה בקצבים חסרי תקדים ולתהליכים אסטרטגיים רבים. במסגרת תפקידי כסגנית נשיא אזור אסיה פסיפיק הובלתי את החדירה של 'טבע' לאזור זה להיקף מכירות של 500 מיליון דולר, כאשר ביפן הפכנו להיות החברה הרביעית בגודלה בתחום הגנרי. בשנות עבודתי בחברה היה ברור כי קיימת מגמה של ירידה בפריון המחקר והפיתוח וכשהגיעה ההצעה לעבור לחברת 'ביוליט', שנותנת פתרון ייחודי בשוק לבעיה זו, ראיתי בכך אתגר והזדמנות מקצועית".

הטכנולוגיות הייחודיות: "חברת 'ביולייט' עוסקת במחקר, פיתוח ומסחור של מוצרים לאבחון וטיפול במחלות עיניים. למחלת הגלאוקומה (לחץ תוך-עיני שהינו הגורם המוביל לעיוורון בלתי הפיך) אנחנו מציעים מספר פתרונות: שתל תוך-עיני ייחודי שמשחרר תרופה ישירות לעין ומוחדר בפעולה פשוטה במרפאת רופא העיניים כתחליף לטיפות עיניים. מדובר בפיתוח אמריקאי שקיבלנו עליו רישיון בלעדי, ואנחנו מתכוננים לניסוי שני בבני אדם תחת ה- FDA. מוצר נוסף הוא מכשור מבוסס לייזר חדשני, שמאפשר ביצוע של ניתוחי גלאוקומה ללא חדירה לגלגל העין. לאחרונה חתמנו על הסכם עם חברת תרופות סינית גדולה, שתשקיע במוצר 7 מיליון דולר ובהמשך תרכוש את החברה בשלבים מבעלי המניות, על-פי שווי חברה שנע בין 42-56 מיליון דולר.

"לתופעת סינדרום העין היבשה אנחנו מציעים פתרונות שפותחו על-ידי חוקרים ישראלים: ערכה חדשנית לאבחון הסינדרום בגישה חדשה ופורצת דרך (נמצאת לקראת ניסוי לקבלת אישור ה-FDA, ובמידה שיצליח אנו מעריכים כי המוצר יגיע לשוק בשנת 2019). בנוסף, אנחנו מפתחים קו מוצרים מבוססי טכנולוגיה שנקראת ליפיטיר, המייצרת טיפול משולב למספר מחלות עיניים. למחלת ניוון הרשתית אנו מפתחים טיפול בטיפות, שיחליף את הזריקות לתוך גלגל העין באמצעות טכנולוגיה שפותחה באוניברסיטה העברית, ירושלים".

הייחודיות שלכם בענף: "המודל שלנו ייחודי ומציע מגוון של פתרונות לטיפול במחלות עיניים שכולל אבחון, תרופות ומכשור רפואי. זאת בשונה מהמקובל בענף שבו חברות מתמקדות רק בפן אחד של הטיפול במחלה. הצעת סל פתרונות מקיף לבעיה רפואית מאפשרת בניית פרוטוקול טיפולי, שנותן את המענה הטוב ביותר עבור החולה, כמו גם אינטראקציות יום-יומיות בין חוקרים ומובילי הפרויקטים בתחום".

תוכניות לעתיד: "יש בכוונתנו לרכוש טכנולוגיות פורצות דרך נוספות בתחום העיניים להרחבת קו המוצרים, כמו גם להתרחב לשיתופי פעולה עם חברות תרופות גדולות".

בביומד נדרשים לקבל החלטות קשות

שיקולים בבחירת ההשקעות: "אנחנו נפגשים עם עשרות יזמים וחוקרים בתחום העיניים, וההחלטה בבחירת הטכנולוגיות הינה תוצאה של שקלול מספר פרמטרים בהם: חדשנות (פתרון שאינו קיים בשוק), חיבור לעשייה שלנו ופרמטרים כלכליים - גודל השוק, המחיר והסיכון מבחינה רגולטורית".

האתגרים בניהול חברה בתחום הביומד: "החדרתן של טכנולוגיות בתחום הרפואי לשוק הינו תהליך ממושך, שדורש סבלנות ויכולות של גיוס מקורות מימון, מה גם שלא תמיד הן מקבלות את אמון המשקיעים. הגופים המוסדיים בישראל הם פחות סובלניים כלפי חברות מתחום הביומד בעיקר כשישנן חלופות אחרות שמניבות תשואות גבוהות בפרקי זמן קצרים. זאת בשונה מהעולם. בנוסף, תהליך הפיתוח מורכב משלבים רבים, שלא תמיד הולכים על-פי התכנון המקורי, ולעיתים נדרש לקבל החלטות קשות על סגירת פרויקטים לאור ממצאי המחקרים".

מה קורה בעולם: "השקעות שוק ההון בתחום הביומד גבוהות יותר ומעניקות לחברות בתחום יתרון מבחינת אמצעים כלכליים ויכולות ההשקעה בפיתוח".

הסוד להחדרת מוצר רפואי חדש לשוק: "מוצר טוב שמביא ערך מוסף אמיתי לפרוטוקול הטיפולי לחולה, לרופא ולגורם הביטוחי".

ההון האנושי - הבסיס להצלחה

עולם הרפואה בעתיד: "תחום התרופות יהיה מותאם אישי וישלב אבחון וטיפול אינדיבידואלי. כבר כיום יש הבנה שלמרות שאנחנו סובלים מאותן מחלות, כל אחד מגיב בצורה שונה לטיפול. הנושא הזה נדון ממש לאחרונה על-ידי מנכ"ל ה- FDA בוועידת דאבוס. בנוסף, נמשיך לראות פריצות דרך בטיפולים למחלות הסרטן ובתחום הנוירולוגי".

חזון ניהולי: "הבסיס להצלחה הינו ההון האנושי".

רגע ניהולי קשה: "בשנת 2016 החלטנו להפסיק את תהליך ההנפקה של החברה בנאסד"ק אחרי שנה של עבודה. זאת הייתה החלטה לא קלה, אך הנכונה לבעלי המניות ולחברה בגלל מכלול של נסיבות".

שם ומשפחה: רו"ח סוזנה נחום זילברברג.
השכלה: תואר ראשון בחשבונאות וכלכלה ותואר שני במינהל עסקים במימון ושיווק מאוניברסיטת תל-אביב.
תפקיד: מנכ"לית ביולייט.
פעילות החברה: עוסקת במחקר ופיתוח של מוצרים לאבחון וטיפול בבעיות עיניים.
סוג החברה: חברה ציבורית. יו"ר הדירקטוריון הוא ישראל מקוב, מנכ"ל טבע לשעבר.
שנת ההקמה: 2005.
מספר עובדים: 25.
שווי החברה: 55 מיליון שקלים.
תפקידים קודמים: 14 שנה בחברת טבע במגוון תפקידים בהם: עוזרת מנכ"ל וסגנית נשיא אזור אסיה פסיפיק.
משהו אישי שלא יודעים עליך: "אני חובבת ספורט אתגרי. ביצעתי 100 צניחות חופשיות".

צילום: אילן בשור

ניהול מאתגר של אילוצים ומגבלות

מסטודנטית בקבלה למנהלת בכירה: בעבודה קשה ובנחישות סללה **סיגל זומר-דובינסקי** את דרכה לצמרת, וכיום היא בין הנשים הבודדות שמנהלות אדמיניסטרטיבית בית חולים. במסגרת תפקידה היא אחראית על אלפי עובדים ומנהלת פרויקטים בעשרות מיליוני שקלים תוך מגבלות תקציב מורכבות | **גלית שפיר**



בית החולים כרמל | צילום: אלי דדון

מה כולל התפקיד שלך: "אחריות על כל הניהול האדמיניסטרטיבי של בית החולים בהיבט של המשאבים והתשתיות: משאבי אנוש, כספים, בינוי תשתיות, רכש לוגיסטיקה, מערכות מידע ועוד".

כיצד הגעת לתפקיד הנוכחי: "בגיל 22 התקבלתי לעבודה בקבלה של בית חולים כרמל במשרה חלקית סטודנטיאלית. עם סיום הלימודים בטכניון הוצע לי להישאר בשירותי בריאות כללית, בתפקיד בקהילה. ארבע שנים לאחר מכן חזרתי לבית חולים כרמל, בו אני עובדת ברצי־פות 26 שנה, פרט לחמש שנים בהם ניהלתי אדמיניסטרטיבית את בית חולים מאיר בכפר-סבא".

נקודת המפנה בקריירה: "המעבר לניהול אדמיניסטרטיבי במרכז הרפואי מאיר, מרכז רפואי גדול במרכז הארץ - עם היקפי תקציבים, תשתיות, כוח אדם ופעילות גדולים - היו עבורי שנות למידה והתפתחות אישית".

רגעים של קושי: "הלחצים והעומסים בבית חולים הם גדולים מאוד, הן לצוותים והן להנהלה. המערכת פועלת תחת אילוצים רבים, מגבלות תקציב, מורכבות, שיגרה שוחקת של הצוותים, אירועי חירום וצרכים נדרשים רבים לצוות ולמטופלים".

התמודדות עם משברים

איך נכון להתמודד עם משבר בארגון: "ניהול בית חולים טומן בחובו אתגרים רבים והתמודדות עם משברים בלתי צפויים כל העת. במהלך השנים צברתי ניסיון וקור רוח. בשלב הראשון חשוב לנתח ולאמוד את גודל המשבר, המש־מעויות שלו ורמת הסיכון, ובהתאם לכך למצוא את הפתרון המתאים".

אירוע דרמטי: "לפני כשנה פרצה השריפה גדולה באזור הכרמל, שה־גיעה עד לגדר בית החולים. ניהלנו אירוע חירום דרמטי במהלכו טי־פלנו בפצועים ובתושבים שפונו מבתיהם. בשלב מסוים היה חשש כבד שהשריפה תגיע לתוך שטח בית החולים, וקיבלנו הנחייה מכו־חות הביטחון להיערך לפינוי בית החולים על מאות המטופלים שבו. התגייסות כלל הצוותים מנעה אסון כבד".

האתגר בניהול בית חולים בפריפריה: "בתי החולים בפריפריה אינם זוכים למספיק תרומות ותמיכות לפיתוח. לאור כך מצטמצמות היכולות לבנות ולהצטייד בטכנולוגיות חדשניות. האתגר הגדול שלנו לגייס כוח אדם רפואי איכותי ולשמר את הצוותים המובילים".

החזון הניהולי: "לקדם ולשמר את הפעילות של בית החולים כמרכז שמעניק למטופליו שירות מקצועי, איכותי ובטוח עם תשתיות מתק־דמות. אני רואה חשיבות עליונה בטיפוח העובדים באמצעות הגדרת מטרות ברורות שאליהם העובדים יכולים להתחבר, הענקת סביבת עבודה משפחתית ותקשורת טובה בין הצוותים".

עדיין אין מספיק נשים מנהלות

שילוב של חיי משפחה וקריירה: "כשהילדים היו קטנים השתדלתי לה־גיע בשעות אחר הצהריים המוקדמות ונעזרתי במטפלות. כיום הילדים גדלו ואני יותר חופשיה בהשקעת הזמן הנדרש לעבודה".

קשיים שנתקלת בהם בגלל היותך אישה: "לא נתקלתי בקשיים מיוחדים. נהפוך הוא - חשתי הערכה מצד עמיתיי".

יתרון בניהול נשי: "לנשים יש אינטליגנציה רגשית גבוהה מאוד, אנ־רגיות, יכולת לבצע מספר משימות בו-זמנית וחריצות".

מעמד האישה בשנת 2018: "בשנים האחרונות חל שיפור משמעותי במעמד הנשים בתפקידים בכירים בעולם הרפואה ובכלל. מקצוע הרפואה הולך ונהפך למקצוע יותר נשי, וכיום 50% מכוח האדם הר־פואי מאוייש על-ידי נשים מוכשרות, לרבות גם בתפקידים בכירים כמו מנהלות מחלקה, מנתחות ועוד. לצערי, בתחומים אחרים, בעיקר עסקיים, עדיין אנחנו רואים פחות נשים מנהלות".

טיפ לנשים צעירות: "מוטיבציה, מחוייבות, חריצות, רגי־שות, אנרגיות חיוביות ולמידה מתמדת, יכולות למצב את־כן באופן בולט בכל ארגון".



צילום: דורון גולן

שם ומשפחה: סיגל זומר- דובינסקי.
גיל ומצב משפחתי: 53, נשואה + 2.
השכלה: תואר שני בתעשייה וניהול מהטכניון, ותואר שני בניהול מערכות בריאות מאוניברסיטת באר-שבע.
תפקיד: מנהלת אדמיניסטרטיבית בית החולים כרמל.
סוג הארגון: בית חולים כרמל מקבוצת "שירותי בריאות כללית".
שנת הקמה: 1976.
פעילות: בית החולים מטפל בשנה ב-80,000 מטופ־לים בחדר מיון ומבצע כ-30,000 ניתוחים ופעולות.
מספר עובדים: 2,000.
תפקידים קודמים: מנהלת אדמיניסטרטיבית בבית חולים מאיר בכפר-סבא, 26 שנה בבית חולים כרמל במגוון תפקידים בהם: סגנית מנהלת אדמיניסטרטי־בית ומנהלת מערך הלוגיסטיקה.
תחביבים: פילאטיס, סקי והפלגות בקיץ.

מנהיגות ערכית שמושתת על אינטליגנציה רגשית

סיגל דדון לוי, ראש מחוז השרון ב"מכבי שירותי בריאות", מצביעה על יתרונות הניהול הנשי ומציגה את הישגי המחוז שהיא עומדת בראשו: "מספר המצטרפים נטו בו גדל ב- 50% בתוך שנתיים בזכות רמת השירות הגבוהה, איכות הצוות הרפואי והשירותים הדיגיטליים המתקדמים" | **גלית שפיר**



הישגים מקצועיים: "סיימנו את שנת 2017 במחוז השרון עם הצלחות והישגים יוצאי דופן בכל עולמות התוכן שאנחנו נמדדים עליהם. גדלנו ב- 52% במספר המצטרפים נטו משנת 2015 ל- 2017. זה קרה בזכות שביעות הרצון הגבוהה מהצוות הרפואי ומנותני השירות, פריסה רחבה של שירותים, לרבות מרכזים רפואיים חדשים, מוקדי חירום ומוקדים לאשפוז יום, ובזכות השירותים הדיגיטליים המתקדמים. ל- 80% מחברי המחוז יש סיסמא לשירותי האון-ליין, 94% ממרפאות הרופאים מחוברות לשירות מקוון, מעל ל-50% מזימוני התורים מתבצעים און-ליין וכשליש מהבקשות להתחייבויות (טופס 17) מתבצעות באמצעות האפליקציה. שירותים אלה מאפשרים לחברים לקבל את השירות 24/7 מבלי לצאת מהבית. בנוסף על כך, הצלחנו לשפר באופן משמעותי את המדדים הקליניים של חברי המחוז ולשפר את בריאותם של מאות אלפי מטופלים. בימים אלה אנחנו מטמיעים תהליך של חדשנות בתחומי הניהול והשירות במחוז בשיתוף של העובדים והרופאים".

האתגר הניהולי בעולם הרפואה: "ענף הרפואה פועל בשוק תחרותי עם רגולציה שרק הולכת וגוברת, מחסור מתמשך במשאבים של תקציב וכוח אדם רפואי והתמודדות עם עלייה בתוחלת החיים, הזדקנות האוכלוסייה וריבוי חולים כרוניים. בנוסף, קיים חוסר הלימה בין תקציב הקופות לבין התייקרות השירותים הרפואיים. האתגרים הם לגייס ולשמר רופאים ועובדים מצויינים, לפתח טכנולוגיות רפואיות מתקדמות ולגייס את המטופלים ולשמור על בריאותם באמצעות רפואה מונעת ואורח חיים בריא".

עולם הרפואה בעתיד: "אחד התהליכים המרכזיים שנראה בעתיד הקרוב הוא מעבר של הטיפול מבתי החולים לטיפול בקהילה ובבית המטופל, באמצעות קופות החולים, תוך שימוש נרחב בכלים דיגיטליים חכמים ורפואה מרחוק. בנוסף, תחום הרפואה צפוי לעבור מהפכה וההתערבות הרפואית תהיה מותאמת אישית עבור כל אחד מאתנו".

חזון ניהולי: "אני מאמינה בניהול המשלב חתירה לתוצאות והישגיות, לצד מנהיגות ערכית המבוססת על דוגמא אישית, שיתוף, תקשורת מכבדת ובעיקר מנהיגות המחברת את העובדים שהם הנכס החשוב ביותר לארגון".

סגנון ניהולי משתף, מניע, קשוב ויעיל

היתרונות בניהול נשי: "ניהול נשי מאופיין בסגנון יותר משתף, מניע, קשוב ויעיל. סגנון שמושתת על אינטליגנציה רגשית, מערכות יחסים ועבודת צוות. כיום, יותר מתמיד, מבינים את היתרונות והערך של הניהול הנשי ומנהלים רבים מאמצים מאפיינים ועקרונות מהניהול הנשי".

מיעוט נשים בעמדות ניהול בכירות בתחום הבריאות: "מערכת הבריאות לא שונה באופן מהותי מארגונים אחרים וגם היא נשלטת על ידי גברים שמשמרים את עמדות הכוח שלהם ומקדמים בעיקר גברים לתפקידי הניהול הבכירים. לשמחתי, אני עובדת בארגון יוצא דופן שמנוהל על-ידי מנכ"ל, רן סער, שמאמין בניהול נשי וגם מיישם זאת הלכה למעשה. בשנים האחרונות, עלה שיעור הנשים בתפקידי ניהול בכירים ב'מכבי' באופן משמעותי וכיום למעלה ממחצית מההנהלה הבכירה מורכבת מנשים. רוב המחוזות מנוהלים על-ידי נשים (ארבעה מתוך חמישה) ומדובר בנשים מוכשרות ואיכותיות שעושות עבודה מצויינת. במחוז השרון אותו אני מנהלת, 92% מפורום הנהלת המחוז מורכב ממנהלות והניהול הנשי בא לידי ביטוי באווירה, בשיתופי הפעולה ובביצועים" .

מעמד האישה בשנת 2018: "בעשור האחרון רואים שינוי במעמד האישה בישראל. יחד עם זאת, המצב הנוכחי רחוק מלהיות מספק. אם מתבוננים בצמרת המנהיגות של מרבית הארגונים רואים שככל שעולים בדרגות הניהול שיעור הנשים יורד משמעותית. נשים לא מיוצגות בעמדות של מנכ"ל, הנהלה בכירה, חברי כנסת ודירקטוריונים כפי שהן מיוצגות באוכלוסייה. שיעור הנשים בחברות ציבוריות המכהנות כדירקטוריות הוא 21% וב- 7% מהם בלבד מכהנת מנכ"לית אישה. כאשר כיהנתי כדירקטורית במועצת המנהלים של חברה ממשלתית במשך שלוש שנים, מאד הפריעה לי העובדה שסביב השולחן ישבו בעיקר גברים ולא היה גיוון מגדרי".

המפתח להצלחה

שילוב של חיי משפחה וקריירה: "שילוב של קריירה תובענית וחיי משפחה היא משימה לא פשוטה שכרוכה במחירים שצריך לקחת בחשבון ובג'אגלינג אין-סופי. האופציה של ויתור על הקריירה לטובת גידול הילדים לא עלתה לדיון אף פעם. היה לי ברור שצריך ללמוד לאזן בין שני התפקידים ולייצר שגרה של שפיות בעומס הכאוטי של החיים. בן הזוג שלי שותף ומעורב בניהול הבית והילדים וללא התמיכה שלו לאורך השנים זה היה הרבה יותר קשה".

שם ומשפחה: סיגל דדון-לוי.
גיל ומצב משפחתי: 47, נשואה + 2.
תפקיד: ראש מחוז השרון ב"מכבי שירותי בריאות". מנהלת 2,300 עובדים ורופאים, 450,000 חברים ותקציב של 2.7 מיליארד שקלים בשנה.
שנת הקמה: 1941.
סוג החברה: ארגון ללא כוונת רווח בפיקוח משרד הבריאות.
השכלה: תואר ראשון במדעי החברה (בהצטיינות, אוניברסיטת בר-אילן), תואר שני במינהל ציבורי למנהלים (בהצטיינות, אוניברסיטת חיפה), תואר ראשון במשפטים (בהצטיינות, הקריה האקדמית אונו)
תפקידים קודמים: דירקטורית במועצת המנהלים של חברת "נתיבי איילון", ראש אגף שירות ושיווק "מכבי שירותי בריאות", מנכ"לית חברת "מכבי יזמות וניהול בע"מ".

צילום: סם יצחקוב

משפיעה על עיצוב השירות ואיכות הטיפול הרפואי

ציפי שדה, סמנכ"ל וראש חטיבת הקהילה ב"כללית" החלה את דרכה כאחות. חלום הילדות שלה להיות אחות, התמזג עם תפקידיה הניהולים המאפשרים לה להשפיע לא רק על בריאותו של המטופל הבודד, אלא גם על בריאותם של מיליוני לקוחות 'כללית' | **יובל גמליאל**

על ההגעה לתפקיד: "התחלתי את דרכי כאחות ב'כללית'. עם הידע והניסיון שרכשתי, הפכתי למנהלת תוכניות הכשרה במשרד הבריאות והובלתי את ההכשרות בהתמחויות-על לאחיות וקידום מעמדה של האחות. השינויים הדינאמיים במהלך חיי הביאו אותי 'לחשב מסלול מחדש'. למדתי מינהל מערכות בריאות וחזרתי ל'כללית' כראש אגף סיעוד בחטיבת בתי חולים. מתפקיד זה נסללה הדרך לתפקיד האחות הראשית. באחד הצמתים המרכזיים בקריירה לקחתי יוזמה, פניתי למנכ"ל בשעתו ובישרתי לו כי 'אני מוכנה לתפקיד הבא'. הדבר נפל על אוזניים קשובות, תוך מספר חודשים מוניתי למנהלת מחוז צפון ובהמשך למנהלת מחוז שרון שומרון. מדובר בשני תפקידים מרתקים שהצריכו ניהול וקידום שירותים רפואיים לטובת מאות אלפי המטופלים שבכל מחוז, ניהול אלפי עובדים ותקציב של מיליארדים".

הישגים מקצועיים: "ההישג המקצועי המשמעותי, בכל התפקידים שעשיתי לאורך שנות הקריירה, מתבטא בהשפעה שהייתה לי על עיצוב השירות ואיכות הטיפול הרפואי. חלום הילדות שלי, להיות אחות, התמזג עם תפקידי הניהולי המאפשרים לי להשפיע לא רק על בריאותו של המטופל הבודד, אלא גם על בריאותם של מיליוני לקוחות 'כללית'. יחד עם אחרים אני פועלת כל העת לקידום שירותים רפואיים ותוכניות טיפול לטובת המטופלים שלנו".

הייחודיות של "כללית" : "ניהול בכללית משמעו לקום כל בוקר עם מחוייבות ואחריות אדירה, שלצידה תחושת שליחות כלפי המטופלים וכלפי העובדים שלנו. 'כללית' היא אחד הארגונים המרתקים והמאתגרים בישראל בכלל ובמערכת הבריאות בפרט. כללית היא הבית הרפואי של 4.5 מיליון לקוחות ובאמצעות 14 בתי חולים שלנו אנו נותנים שירותים לכל אוכלוסיית המדינה.

חטיבת הקהילה ב"כללית": "מערכת ענקית המחייבת תיאום והובלת שמונה מחוזות הנותנים שירותים רפואיים ב- 1,500 מרפאות בכל רחבי הארץ, מאות בתי מרחקת ומכונים, עשרות מרכזי בריאות ילד ואישה עוד. לצד ניהול מערכת ענק זו אני מחוייבת לתכנן קדימה - לגבש ולפתח שירותים ותוכניות טיפול המותאמות לאוכלוסיות המגוונות אותם אנו משרתים".

לקראת טיפול מותאם-אישית

האתגר הניהולי בעולם הבריאות: "בכל העולם מתמודדים עם העלייה הדרמטית בתוחלת החיים, הזדקנות האוכלוסייה ועלייה בתחלואה כרונית. מגמות אלה מצריכות התאמת ידע, מיומנות ושיטות טיפול בכל מקצועות הרפואה ובעיקר באלה המטפלים באוכלוסייה המבוגרת. בנוסף, קיים אתגר ניהול המידע הרפואי. ישנה עלייה מתמדת במידע הנאסף מכל הגורמים המטפלים ועלינו לתעדף את מה שחשוב לצורך הטיפול, להתאים את הטיפול אישית למטופל ולהנגיש את המידע למטופל וגם למטפל בצורה ברורה. המידע שנצבר לאורך שנים על המטופלים מאפשר לנו להשתמש ב'ביג דאטה' כדי לפתח מודלים לניבוי וחיזוי מחלות ומניעת הידרדרות במצבי חולי".

הכניסה המואצת של דור ה-Y ואחריו דור ה-Z לשוק העבודה: "מייצרת אתגר נוסף. בני דור זה מאופיינים בצרכים ובהעדפות, כמו גמישות בשעות העסקה גיוון בעיסוקים ובמקום התעסוקה, איזון בין הקריירה לחיי הפנאי וחיפוש אחר משמעות ועניין במקום העבודה. עלינו לתת מענה על-ידי התאמת סביבת העבודה".

אתגר המטופלים: "הם רוצים לנהל את חייהם ואת הקשר שלהם עם המוסדות בגמישות מירבית וללא מאמץ. על כן, עלינו לפתח שירותים דיגיטליים מקוונים. יש לציין שאנו עושים זאת בהצלחה עם שירותי האון-ליין ובחדשנות שאנו מובילים בתחום הרפואה מרחוק".

לנהל מסלול מקצועי בדרך יוזמת

היתרונות בניהול נשי: "מנהיגות ניהולית בעיני היא שיתוף, העצמת עובדים, התייעצות והקשבה. כשהעובדים שותפים שלך לדרך, לחזון ולאתגרים, הם יהיו מעורבים יותר, שבעי רצון, מגוייסים להשגת היעדים ולהצלחה".

שילוב של חיי משפחה וקריירה: "הייתי אמא קריריסטית ונעדרתי לא מעט מהבית. יחד עם זאת, הילדים שלי תמיד היו בראש מעייני. הם תמיד היו ועדין גאים בי. כמובן שהאיש שאיתי עשה מאמץ למלא חלק מהתפקידים בהיעדרי. אין אפשרות להתקדם אם אין זוגיות מפרגנת, והוא היה ועדיין שותף להצלחה. למלא את תפקיד ניהולי תובעני המחייב זמינות 24/7 לצד ניהול חיי משפחה וחברה זו החלטה עקרונית וצריך שותפים לדרך הזו. לשמחתי, כל בני המשפחה שלי שותפים להצלחה שלי".

מיעוט נשים בעמדות ניהול בכירות בתחום הבריאות: "השאיפה היא לראות יותר נשים מנהלות בכל ענפי המשק בכלל ובתחום הבריאות בפרט. ב'כללית' יש לא מעט דוגמאות מעוררות השראה לכך. יש לנו מנהלות בתי חולים ומנהלות מחוזות, כשכל אחת מנהלת ואחראית על פעילות בהיקפים ובתקציבים עצומים עם ניהול של אלפי עובדים. אני גם עדה לשינויים המתחוללים בשטח עם נשים שמתמודדות יותר על תפקידי ניהול - כמנהלות מרפאות, כמנהלות מחלקה בבתיה"ח וכמנהלות רפואיות. כמו כן, יותר ויותר נשים בוחרות לעסוק ברפואה. ממקצוע שהיה גברי ברובו הוא הופך ליותר ויותר נשי".

טיפ לנשים צעירות: "לאורך כל השנים הקפדתי לנהל מסלול מקצועי בדרך יוזמת. סימנתי מטרות ואמרתי בקול רם מה אני רוצה ולאן אני רוצה להגיע. זה אולי הטיפ החשוב ביותר שאני יכולה לתת למנהלות צעירות. אני מאמינה שלהיות אישה מצליחה אין פירושו ויתור על חיי הבית. עצתי, קחו את המושכות לידיכן, נהלו במחשבה קדימה את מסלול הקריירה וההשכלה שלכן, הפגינו מוטיבציה אמיתית, יוזמה ויכולות לעשות גם מעבר לתפקיד. יש לנו כנשים עוד דרך לעשות בשביל לצמצם את הפערים המגדריים ואנו צריכות להוביל את השינוי ולהיות נחרצות ונחושות מספיק כדי לא לתת לנושא המגדרי לעמוד בדרכנו להצלחה".



צילום: יח"צ

שם ומשפחה: ציפי שדה.
מצב משפחתי: נשואה + 2 ילדים + 3 נכדים.
השכלה: M.A. בסיעוד ובמינהל מערכות בריאות.
תפקיד: סמנכ"ל, ראש חטיבת הקהילה, "כללית".
תפקידים קודמים: מנהלת מחוז שרון שומרון, מנהלת מחוז צפון, אחות ראשית ב"כללית".
שנת הקמה: 1911.
סוג מוסד: ארגון ללא כוונת רווח.

מסמנת מטרות לטווח רחוק

מירה אלטמן, האישה היחידה שכיהנה עד היום בתפקיד מנכ"ל משרד התיירות, מאמינה בניהול אסטרטגי לטווח ארוך. כמי שממנכ"לת כיום את מרכז הקונגרסים הבינ"ל - בניני האומה בירושלים, היא מובילה תוכנית להקמתו של מרכז קונגרסים בינ"ל חדשני, שצפוי להיות בין חמשת מרכזי הקונגרסים המובילים בעולם | **גלית שפיר**



ההסבה מתחום החינוך למלונאות: "במשך 13 שנה עסקתי בתחום ההוראה. אהבתי מאוד את העבודה, אך לאור תפיסה חינוכית שונה, נוקשה ושאינה פתוחה לשינויים החלטתי על הסבה מקצועית לתע־שיית התיירות והמלונאות".

התפקיד הניהולי הראשון: "התפקיד הראשון שלי בתחום התיירות היה ניהול בית הארחה קריית ענבים. זה היה בראשית שנות ה-90' ובאותם ימים הייתי אחת משלוש נשים בארץ שניהלו בתי מלון. תחילת הדרך לא הייתה קלה ונאלצתי לנהל לא מעט מאבקים לקבל את התפקיד. כמי שמסמנת מטרות לטווח רחוק, כבר אז ידעתי כי אגיע לתפקידים בכירים בתעשייה כמו גם מנכ"לית משרד התיירות".

האתגר הניהולי ראשון: "בית הארחה קריית ענבים התנהל בצורה מיושנת ולא רווחית. אחת ההחלטות הראשונות שנדרשתי לקבל, נוכח מצבו הפיזי של המלון, הייתה - האם להשקיע בקניית ריהוט חדש או במשאב האנושי. היה ברור לי שהשקעה בהון האנושי ויצירת סביבת עבודה מקצועית ונעימה חשובה להצלחת המקום. השקפת עולם זו, שה־עובד חייב להיות שותף וחלק מתהליכי השינוי, מלווה אותי בהמשך בכל התפקידים הניהוליים שהנני מכהנת. מבית הארחה מיושן הפך המקום למלון איכותי ורווחי".

חזון ניהולי: "תכנון אסטרטגי לטווח ארוך והון אנושי מקצועי ואיכותי. שני העוגנים החשובים בכל ארגון הם מחלקות הכספים והשיווק. בתקופות משבר נדרש לבחון לעומק את התנהלות הארגון ובמידת הצורך לשנות דפוסי פעילות ולבצע תוכנית התייעלות".

ההבדל בין ניהול במגזר הציבורי לפרטי: "במגזר הציבורי קשה יותר להוביל תהליכים אסטרטגיים לטווח ארוך ולהוביל לשינויים, וחלק מהסיבות הינן התחלופה הגבוהה של שדרת הניהול והגורמים הפוליטיים במשרדי הממשלה".

שם ומשפחה: מירה אלטמן.
גיל ומצב משפחתי: 63, נשואה + 3 ילדים ו-7 נכדים.
השכלה: בוגרת תואר שני במינהל עסקים, עם התמחות במנהיגות ציבורית מהמרכז הבינתחומי בהרצליה.
תפקיד: מנכ"לית מרכז הקונגרסים הבינ"ל - בניני האומה בירושלים.
שנת הקמה: 1952.
פעילות הארגון: חברה פרטית בבעלות הסוכנות היהודית ועיריית ירו־שלים, שמארחת כ- 500 אירועים בשנה.
מספר עובדים: 40 עובדים ו-250 עובדי מיקור-חוץ.
תפקידים קודמים: מנכ"לית מלון, סגנית נשיא ההתאחדות המלו־נות, סמנכ"לית ומנהלת חטיבת התיירות בקבוצת IDB, מנכ"לית משרד התיירות, יו"ר מועצת מנהלים בחברות עסקיות, דיר־קטורית בחברות וארגונים.
פעילות פנאי: אמנות, ספר טוב והתנדבות בעמותת נוער בסי־כון וילדים אוטיסטים.

צילום: אילן בשור

מרכז קונגרסים מוביל בעולם

אתגרים בניהול מרכז הקונגרסים: "כשנכנסתי לתפקיד בתחילת 2001 האינתיפאדה הייתה בשיאה ומצאתי ארגון במצב פיננסי קשה של חדלות פירעון, כאשר עשרות כנסים בינ"ל בוטלו והחב־רה איבדה 70% ממקורות ההכנסה שלה. במצב הביטחוני הרגיש ולאור אופי הפעילות שלנו נתקלנו בקושי לשווק כנסים ללקוחות מחו"ל, שהתכנון שלהם הינו לטווח ארוך של עשר שנים קדימה. תוכנית אסטרטגית שהובלתי כללה תהליכי התייעלות, פיטורי עובדים, החלפת ציוד מיושן, התאמת השירותים במרכז לעידן המודרני והרחבת מערך השיווק. התוכנית הצליחה להביא את המרכז מהפסד לרווח, וכיום אנחנו מארחים 500 אירועים בשנה מתוכם כ- 30 כנסים בינ"ל. לאחרונה המגזין הנחשב Business Destination הכריז עלינו כאחד מ- 12 מרכזי הקונגרסים המובי־לים בעולם".

אירועים מרגשים: "לצד ועידות וכנסים רפואיים ומדעיים, אי־חנו במהלך השנים אירועים לאומיים רבים בהם: פרס ישראל, חידון התנ"ך הבינ"ל, שתי תחרויות של האירוויזיון, ביקורים של נשיאי ארה"ב לשעבר - ברק אובמה, ביל קלינטון וג'ורג' בוש הבן - חגיגות יום ההולדת ה- 90 לשמעון פרס ועוד. מרגשים אותי במיוחד בכל פעם אירועי 'תגלית', שבהם אלפי בני נו־ער מסתובבים במרכז עם דגלי ישראל, וגם הידיעה כי אנו יוד־עים לתת פלטפורמה מקצועית נכונה לאירועים כלכליים כולל האפשרות שנסגרות פה עסקאות בין חברות סטארט-אפ לחב־רות בינ"ל וקרנות הון סיכון, או לאירועים עבור חברות מדעיות וגופים חברתיים".

פרויקטים מתוכננים במרכז הקונגרסים: "בימים אלו מתוכנן מרכז קו־נגרסים בינ"ל חדש, שיכלול תוספת של 332 אלף מ"ר, שני בתי מלון עם 800 חדרים, שני מגדלי משרדים, מרכז מסחר וחניון עם למעלה מ- 2,000 מקומות חנייה. הקומפלקס ייפתח לקהל הרחב בעוד מס־פר שנים, והוא צפוי להיות בין חמשת מרכזי הקונגרסים המובילים בעולם".

לסמן מטרות ולהאמין ביכולות

יתרונות בניהול נשי: "לנשים יש יותר יכולות הכלה והקשבה, חשיבה יצירתית, ירידה לפרטים, נכונות ללמידה וצניעות שכה חסרה היום במחוזותינו".

מעמד האישה בשנת 2018: "הייתי רוצה לראות יותר נשים בעמ־דות מפתח ובתפקידי ניהול בכירים. חוסר נשים במקומות ובמו־קדי ניהול וכוח נובע בחלקו גם בגלל אילוצים, ועצירת קריירה עקב לידות ומשפחה, או שהן חוששות להיכנס למאבקים ולמגרש שמתנהל בקודים גבריים". **טיפ לנשים צעירות:** "להשתלב בתפ־קידי ניהול בארגונים ומהם לצמוח, להיות נועזות, לסמן מטרות ולהאמין ביכולות ובכישורים".

שילוב של חיי משפחה וקריירה: "ניהול בכלל, ובפרט בתחום התיירות, דורש שעות עבודה רבות והיעדרויות רבות מהבית. בורכתי בבן זוג תו־מך ומפרגן וילדים מדהימים, שסייעו לי רבות במהלך השנים".

שאיפות אישיות: "אולי השתלבות בעתיד במערכת הפוליטית, אם אמ־צא את הפלטפורמה המתאימה, שתואמת את השקפת עולמי ושתאפ־שר לי להשפיע".

שליחות ציבורית

עשרה ימים לפני שנכנסה לתפקידה כמנכ"לית האגודה למלחמה בסרטן היא איבדה את בנה למחלת הסרטן כשהוא בן 21 במותו. מאז ובמשך 25 השנים האחרונות **מירי זיו** מקדישה את כל זמנה למען החולים וכנגד המחלה. בשנת 2015 היא זכתה בפרס יוקרתי של האגודה האמריקאית לחקר הסרטן על קידום שירותים במאבק לסרטן | **גלית שפיר**



קבלת פרס יוקרתי מטעם האגודה האמריקאית לחקר הסרטן

הקשר האישי שלך למחלת הסרטן: "איבדתי את שני היקרים לי מכל למחלת הסרטן - את בני אורן ז"ל, שהיה כמעט בן 21, ואת אחי, ד"ר בני קורנברוט ז"ל, שהיה פחות מ- 50 במותו".

מינוי למנכ"לית: "בהיותי מנהלת מחלקת ההדרכה וההסברה, פנו אליי מהוועד המנהל וביקשו ממני להתמנות למנכ"לית האגודה. באותם ימים בני נאבק במחלת הסרטן וליוויתי אותו לטיפולים בארה"ב, שכן הטיפול שלו הזדקק לא היה באותה עת קיים בארץ. כל הזמן דחיתי את המינוי, אבל הבן שלי התעקש שלא אוותר וקבענו שאתחיל את התפקיד באמצע נובמבר 1992. עשרה ימים לפני המועד שנקבע אורן נפטר ומייד עם סיום השבעה חזרתי לעבודה והתחלתי בתפקיד החדש. זה היה קשה מבחינה רגשית, אבל ראיתי בכך שליחות לסייע במניעת המחלה והתמודדה ובשיפור איכות חיי החולים".

הפחתת שיעור התמותה

מחלת הסרטן בישראל: "לפי נתוני משרד הבריאות, מדי שנה מצטרפים 30,000 חולים חדשים, בהם 450 ילדים. ב- 50 השנים האחרונות מספר החולים עלה פי-5 ומספר המחלימים גדל פי-9. בהשוואה עולמית, ישראל מדורגת במקום ה- 6 (מתוך 85 מדינות) בשיעור הריפוי ממחלת הסרטן" .

הצלחות במניעת מחלת הסרטן: "בשנת 1985 ישראל דורגה במקום השלישי בעולם במספר מקרי מחלת המלנומה (סרטן העור) לשנה. בזכות קמפיין שהובלנו להגברת המודעות לגילוי מוקדם ומניעת חשיפה לשמש, ישראל מדורגת כיום במקום ה- 13 אצל גברים ובמקום ה- 20 אצל נשים. כלומר, הובלנו למניעת המחלה, ולהצלת חיים של ממש. הצלחה נוספת שאנחנו גאים בה היא בסיוע בהפחתת מספר המעשנים, שזהו גורם התמותה מספר אחד ואחראי לשליש ממקרי הסרטן. בשנת 1983 45% מהציבור עישנו וכיום המספר פחת לכ- 20%".

סרטן השד: "המחלה השכיחה ביותר בישראל. בתוך 20 שנה, בעזרת פרויקט הממוגרפיה שיזמנו ומסעות ההסברה, הצלחנו להפחית ב- 25% את שיעור התמותה מהמחלה הודות לתוכנית אסטרטגית שהחלנו ביישומה בסוף שנות ה- 80' של המאה שעברה שכללה: בדיקות שיעורי הקרינה ב- 20 מכונים, שפעלו באותה העת, החלפת מכשירים במקומות שבהם התגלו רמות קרינה גבוהות, סדנאות לאנשי צוות על-ידי שני רדיולוגיים בעלי שם עולמי, רתימת משרד הבריאות - שחייב את כל קופות החולים לזמן בכתב נשים מעל גיל 50 לבדיקת ממוגרפיה, ורכישת ניידת ממוגרפיה שמופעלת כיום על-ידי אסותא ומגיעה לפריפריות גיאוגרפיות וחברתיות. בזכותה הצלחנו לצמצם את הפער בהיענות לבדיקות בין הנשים היהודיות לערביות".

ללא הטפות מוסר לציבור

קמפיינים ציבוריים: "במהלך השנים יצאנו בקמפיינים רבים באדיבות משרד הפרסום גיתם BBDO שפועל בהתנדבות. שמנו דגש על כך שתשדירי השירות יהיו יצירתיים, לעיתים הומוריסטיים, וללא הטפות מוסר לציבור. כך לדוגמא, שיר שהופק לאחרונה בערוץ הילדים תחת הסלוגן 'מעשנים? לי זה לא מתאים' כבר זכה למיליון וחצי צפיות".

מחקרים: "במהלך השנים סייענו במימון מחקרים רבים לחוקרים ממרכזי המחקר והטיפול ברחבי הארץ. אציין לדוגמא את מחקרו של **פרופ' זליג אשחר** ממכון ויצמן, שרתם טכניקה של הנדסה גנטית, כך שתצליח לזהות תאי סרטן שמתחבאים מהמערכת החיסונית. תוצאות המחקר היוו בסיס לאחד מהטיפולים פורצי הדרך בתחום הסרטן בעולם כולו - האימונותרפיה, וכמובן, **פרופ' אהרן צ'חנובר, חתן פרס הנובל,** שקיבל כחוקר צעיר מענקי מחקר בתחילת דרכו מהאגודה וכיום משמש כנשיא הכבוד שלנו".

הכרה בין-לאומית: "בשנת 2015 קיבלתי פרס יוקרתי מטעם האגודה האמריקאית לחקר הסרטן (AACR) המייצגת עשרות אלפי חוקרים מכ-90 מדינות בעולם על קידום שירותים במאבק לסרטן ברמה הלאומית והגלובלית. הוגדרתי כשגרירה גלובלית על-ידי האגודה האמריקאית למלחמה בסרטן, וכיהנתי שתי קדנציות בוועד המנהל של ארגון הסרטן הבין-לאומי ה- UICC".

"בשנת 1985 ישראל דורגה במקום השלישי בעולם במספר מקרי מחלת המלנומה (סרטן העור) לשנה. בזכות קמפיין שהובלנו להגברת המודעות לגילוי מוקדם ומניעת חשיפה לשמש, ישראל מדורגת כיום במקום ה-13 אצל גברים ובמקום ה-20 אצל נשים"



שם ומשפחה: מירי זיו.

גיל ומצב משפחתי: 65, נשואה + 2.

השכלה: תואר שני בהצטיינות בלימודי סוציולוגיה של הרפואה באוניברסיטת תל-אביב (השלימה לימודי תואר שלישי), בוגרת מנהל עסקים - תוכנית למנהלים של המי"ל (המרכז הישראלי לניהול).

תפקיד: מנכ"לית האגודה למלחמה בסרטן.

שנת ההקמה: 1952.

פעילות האגודה: מלכ"ר שמטרתו להקטין את התחלואה והתמותה ממחלת הסרטן ולשפר את איכות חיי החולים. יו"ר האגודה הוא **פרופ' אליעזר רובינזון** ויו"ר מבצע הקש בדלת 2017/18 היא **ליאורה עופר**.

תקציב פעילות שנתית: כ- 50 מיליון שקלים שמגוייס כולו מתרומות, רובו מהציבור הרחב. בעקרון ללא מימון מתקציב משרד ממשלתי כלשהו.

התנדבות: באגודה פעילים כ-4,000 מתנדבים בכ- 70 סניפים.

פרטי התקשרות: www.cancer.org.il, מוקד הטלמידע, המאוייש 24 שעות ביממה: 1-800-599-995, טלפון לתרומות 1800-35-46-46.

תפקידים נוספים: הנציגה הישראלית בקואליציה האירופאית למאבק בסרטן השד (Europa Donna), חברת הנהלת האיגוד הבין-לאומי למחלות שד (S.I.S), חברה במועצה הלאומית למניעה, אבחון וטיפול במחלות ממאירות ועוד.

תפקידים קודמים: מרצה לאנתרופולוגיה וסוציולוגיה של הרפואה באוניברסיטת תל-אביב. 35 שנה באגודה למלחמה בסרטן - החלה בתפקיד של אחראית הדרכה והסברה ובשנת 1992 מונתה למנכ"לית האגודה.

צילומים: יח"צ

הכל אנשים

לאתר את האנשים הנכונים ולייצר סביבה בה הם יכולים לפרוח ולתרום מעצמם. זה המוטו שמנחה את **מיכל דן הראל,** מנכ"לית חברת Manpower ישראל, המאמינה כי כשאתה יוצר לאנשים סביבה תומכת ונותן משמעות לתרומה שלהם, כל אחד נותן את המקסימום שלו | **יובל גמליאל**



קבוצת Manpower: "החברה המובילה בעולם בפתרונות עבודה מתקדמים בתחום משאבי האנוש. Manpower ישראל פועלת מאז שנת 1968 והיא נמצאת בבעלותה המלאה של קבוצת Manpower העולמית ונהנית מאיתנותה הכלכלית ומתמיכה מקצועית מקיפה של כל מוסדותיה בעולם. Manpower ישראל פועלת בתחומי הגיוס, העסקת עובדים, מיקור חוץ וניהול פרויקטים, סיעוד ושירותי טכנולוגיה ו-IT".

"שירותי הקבוצה ניתנים באמצעות שלוש חברות: Manpower - המתמחה בניהול אנשים וידע בתחום משאבי האנוש, גיוס והשמת עובדים, ייעוץ וליווי קריירה, תהליכי Outplacement ומתן שירותי סיעוד (ManpowerCare); ManpowerGroup Solutions - המתמחה במיקור-חוץ וניהול ותפעול פרויקטים בהיקפים משתנים בתחום משאבי האנוש, התפעול והלוגיסטיקה, שירותי שפה, תרגום ולוקליזציה; ו- Experis המתמחה בשירותי טכנולוגיה ו-IT, פתרונות BI ו-Big Data, שירותי הגנת סייבר, והכשרה העסקה וגיוס לעולמות ההיי-טק".

הסוד להצלחת החברה: "בכל חברה וארגון הסוד הוא החומר האנושי. אם אקח את החברה שלי כדוגמא, הרי שיש אצלנו קבוצה מאוד מוכשרת ומאוד מחוייבת של אנשים, שתמיד חושבים קדימה, יוזמים ומקדמים תהליכים בהסתכלות מרחבית. כשאתה יוצר לאנשים סביבה תומכת ונותן משמעות לתרומה שלהם, כל אחד נותן את המקסימום שלו".

החזון הניהולי: "לאתר את האנשים הנכונים ולייצר סביבה בה הם יכולים לפרוח ולתרום מעצמם".

לשנות את הפרדיגמות המסורתיות

במה שונה תחום התעסוקה של היום לעומת זה של לפני עשור: "ראשית, עושר המידע. כל המידע נמצא היום בחוץ - מי מחפש עובדים ומה הוא מחפש בדיוק. המועמדים של היום יכולים לדעת מראש מהי הדינמיקה במקום העבודה, מהי האווירה הכללית, מהו טווח המשכורות, על מה שם המעסיק דגש ועוד. כך גם מצד המועמדים. הם יותר נגישים למעסיק והוא יכול לדלות עליהם המון מידע מקדים. שנית, אם פעם ידע ומיומנויות היו הערכים המוספים שהמועמד הביא איתו לתפקיד הרי שכיום יכולות כמו לימוד עצמי, הטמעת חומר חדש, גמישות וההסתגלות לצרכים ארגוניים הם אלה שינבאו בצורה הטובה ביותר את הצלחת המועמד בעבודה. ארגונים שהפנימו את השינויים הללו מתחילים לשנות את הפרדיגמות המסורתיות של מיון וגיוס עובדים".

"בכל חברה וארגון הסוד הוא החומר האנושי. אם אקח את החברה שלי כדוגמא, הרי שיש אצלנו קבוצה מאוד מוכשרת ומאוד מחוייבת של אנשים, שתמיד חושבים קדימה, יוזמים ומקדמים תהליכים בהסתכלות מרחבית"

הרשתות החברתיות: "זה משהו שמאוד מתפתח ולוקח אותנו קדימה. הרשתות עוזרות בשלב הראשוני של פרסום המשרות ואיתור המועמדים. אנחנו נעזרים בזה והלקוחות נעזרים בזה".

ה"אני מאמין" שלך: "אני מאמינה שטבע האדם טוב מבסיסו. אנשים רוצים להצליח, לעשות טוב ולהיות נאהבים, כשאתה מאפשר להם זאת, זהו המפתח להצלחה בעבודה ובחיים האישיים, ובהסתכלות כללית - לבניית חברה טובה יותר".

הפחד מכישלון בעוכרי הנשים

ההשכלה המשפטית: "בדיעבד לא יצא לי לעסוק בתחום מעולם, שכן לחברת Manpower הגעתי עוד בהיותי סטודנטית. זה היה בעידן טרום האופיס והוורד והיה ביקוש מטורף לעובדים שידעו לתפעל מחשב, אז Manpower פתחה מרכז הדרכה, שם עבדתי כמדריכת תוכנה. המשכתי לעבוד ב-Manpower במהלך הסטאז' והיה ברור לי שזה העתיד שלי. עברתי את בחינות הלשכה ועזבתי את התחום".

קריירה שלמה בחברה אחת: "רוב עשייתי המקצועית הינה בחברת Manpower. ניהלתי בארגון את תחום הטמעת המערכות, אחר כך הייתי סמנכ"לית ומנכ"לית חברת ManpowerCare - חברת סיעוד לבני הגיל השלישי, המעניקה בנוסף שירות לאגף השיקום של משרד הביטחון בו נכללים נכי צה"ל ונפגעי פעולות האיבה. מתפקיד זה התקדמתי לתפקידי הנוכחי, מנכ"לית Manpower ישראל".

שילוב קריירה ומשפחה: "מאז שאני זוכרת את עצמי, תמיד הקדשתי שעות רבות לעבודה ולבניית הקריירה. הייתי לי נקודה של חשבון נפש, אחרי לידת בני הבכור, טום, שבה עצרתי וחשבתי איך אני משלבת אימהות עם קריירה. תקופה זו הציבה לי מעין מראה מול העיניים והייתי צריכה לקבל החלטה מי אני רוצה להיות. קיבלתי החלטה שהעשייה בעבודה, ההצלחה והאנרגיות שאני מקבלת הם מאוד משמעותיים עבורי, כך שהילדים שלי יקבלו אימא שמחה ומסופקת יותר מאשר אימא שעובדת במשרה חלקית ומבלה איתם שעות רבות כל יום, אך חשה פספוס מקצועי. אני לא חושבת שהדרך שבחרתי מתאימה לכל אחד או לכל אחת, אבל בשבילי זה עובד הרבה שנים, הרבה בזכות בעל תומך ומשפחה מורחבת תומכת".

טיפ לנשים צעירות: "נשים צריכות להעיז יותר, להבין את החוזקות שלהן ואת היקף תרומתן לארגון. גם בשלב הקמת המשפחה, נשים צריכות לשאוף קדימה ולנהל באופן אקטיבי את הקריירה שלהן".

שם ומשפחה: מיכל דן הראל.
גיל ומצב משפחתי: 45, נשואה + 2.
השכלה: בעלת תואר ראשון במשפטים מאוניברסיטת בר-אילן עם התמחות בבית משפט ממחוזי בתל-אביב.
תפקיד נוכחי: מנכ"לית חברת Manpower ישראל.
תפקידים נוספים: מלווה בהתנדבות את ארגון הסיוע "לתת", בעיקר באספקט ניהול המשאב האנושי של הארגון.

צילום: רז רוגובסקי

הדור השני מתגבר את הקבוצה

חברת תיגבור, המציינת השנה 40 שנה להיווסדה, הוקמה ע"י רינה וינרייך-בנבנישתי בתקופה שבה כמעט ולא היו נשים יזמיות. כיום, בתה, **אורית בנבנישתי**, מנהלת את הקבוצה ובתוקף כך היא האישה היחידה שעומדת בראש חברת אבטחה | **גלית שפיר**



הקמת החברה: "קבוצת תיגבור הוקמה לפני 40 שנה. הרעיון להקמת החברה היה של אימי, רינה וינרייך-בנבנישתי, בתקופה שבה היו מעט נשים יזמיות. מחברה קטנה, אליה הצטרף אבי ז"ל, הפכנו לחברה גדולה שמעסיקה כ-400 עובדי הנהלה ומנהלה".

"נשים נחשבות כקשובות יותר, מייצרות סביבה משפחתית תומכת, נוחות יותר לקבל ביקורת ולאמץ חידושים בארגון ובכלל".

פעילות החברה: "שירותי כוח אדם, סיעוד וחברת אבטחה באמצעות חברת הבת 'רשף'. לחברה ישנם כ-40 סניפים ברחבי הארץ ובשנים האחרונות הרחיבה את הפעילות לחו"ל. החברה עוסקת בפעילויות רב-גוניות, שהמאפיין העיקרי שלהן הינו פעילויות תפעוליות עתירות כוח אדם".

הייחודיות שלכם בענף: "החזון שלנו מתמקד בראיה של מגמות עתידיות, תוך השתנות עם הזמן, במטרה ליצור את עצמנו מחדש. בתחילת הדרך עסקנו רק בשירותי כוח אדם - אנחנו מגייסים עובדים במגוון תפקידים לקשת רחבה של לקוחות ציבוריים ופרטיים. בימים אלו זכינו במכרז של החשב הכללי לגיוס עובדי הייטק למשרדי הממשלה השונים. לאחר מכן, נכנסנו לעולם הסיעוד ומערך השירותים בקהילה ולעולם האבטחה והשמירה".

תחום הסיעוד: "במסגרת חוק הסיעוד אנחנו מפעילים מספר פרויקטים בנוסף לטיפול הביתי: בי"ח סיעודי 'משכנות זהב' בחדרה וכ-80 קהילות תומכות, שבמסגרתן מוענק למבוגרים ולנכים סל נרחב של שירותים (עבודות תחזוקה, פעילויות חברתיות, לחצן מצוקה) וכן מרכזי יום.

תחום האבטחה: "אנחנו מבצעים עבודות של אבטחה ושמירה, מפעילים פרויקט של עיר חכמה ומוצר ייחודי לגילוי מקדים של רעידות אדמה, שכבר נרכש על-ידי עשרות בתי עסק וגופים ציבוריים בהם מוסדות חינוך, רכבת ישראל ועוד".

פעילות בין-לאומית: "תיגבור רכשה לפני מספר שנים חברה לשירותי כוח אדם בטורקיה בשם מטרופול".

לסייע לעובדים להתפתח מקצועית

השינויים בשוק העבודה: "תחום כוח האדם עבר שינויים רבים בעשור האחרון: מקצועות נעלמו, התפקידים הפכו ליותר טכנולוגיים, תהליך הגיוס השתנה (יותר מבחנים מקצועיים ופחות מרכזי הערכה) וכניסתם של דורות ה- Y וה- Z לשוק העבודה, שנוטים להחליף מקומות עבודה בתדירות גבוהה. בנוסף, בתקופה האחרונה אנחנו עדים לפתיחות גדולה יותר של המעסיקים לגיוון בהרכב ההון האנושי בדגש על העסקת אנשים עם מוגבלות. הסיבה העיקרית לשינוי היא ההסכם הקיבוצי שנחתם בשנת 2015 עם ארגון המעסיקים שחייב חברות להעסיק אנשים עם מוגבלות (3% מסך מצבת העובדים)".

חזון ניהולי: "דוגמא אישית, יצירתיות, חדשנות, התאמת פעילות הארגון לשינויים בענף".

ניהול עובדים: "הנוסחה הנכונה משלבת נכונות לדרוש מצד אחד ומצד שני לשמש אוזן קשבת, לסייע לעובדים להתפתח מקצועית וגם לדעת לשמוע ביקורת וללמוד מטעויות. המנהלים בקבוצה מקיימים שיחות הערכה תקופתיות וגם אני מקיימת מספר פעמים בשנה פגישות עם חלק מהעובדים במסגרת 'קפה מנכ"ל' כדי לשמוע מהם ממקור ראשון על הצרכים והבעיות שלהם".

אחריות חברתית: "חשוב לציין שנושא האחריות החברתית והתרומה לקהילה חשובים לנו, ולכן אנחנו כבר שבע שנים נמצאים בדירוג מעלה ובשלוש השנים אחרונות אנחנו מדורגים בפלטינה. בנוסף, יש לנו את תו התקן הבין-לאומי SA8000 לאחריות חברתית. אנחנו גאים שהצלחנו לשלב מאות אנשים עם מוגבלות אצל הלקוחות שלנו במגוון תפקידים החל ממוקדנים, דרך רכזי כוח אדם ועד אנשי טכנולוגיה".

גיוון תעסוקתי: "לאחרונה נשאתי דברים בכנס מנכ"לים בארה"ב, אליו הוזמנתי מטעם ארגון Young Jewish Professionals (YJP), על תחום הגיוון התעסוקתי, שבו קבוצת תיגבור מובילה שנים".

ראייה רחבה, פתיחות והבנה

היתרון של מי שצמחה מלמטה: "התחלתי את העבודה בחברת תיגבור בתפקיד של כתבנית לפי שעות בבנק לאומי (שהיה הלקוח הראשון של החברה). בהמשך עבדתי בכל התפקידים בארגון (למעט הנהלת חשבונות) בהם: מראיינת, מנהלת מכירות, מנהלת אבטחת איכות ועוד. אין ספק שהעובדה שהגעתי לתפקיד המנכ"לות אחרי שנים של עבודה בשטח מעניקה לי יתרון עצום: ראייה רחבה של הארגון, הבנה טובה של הבעיות והצרכים של אנשי הצוות ופתיחות גדולה יותר של העובדים לקבל ביקורת".

יתרון של ניהול נשי: "נשים נחשבות כקשובות יותר, מייצרות סביבה משפחתית תומכת, נוחות יותר לקבל ביקורת ולאמץ חידושים בארגון ובכלל".

מצב הנשים בשוק העבודה: "למרות שהנשים מהוות 50% מהאוכלוסייה, אנחנו רואים פחות נשים בתפקידי ניהול בכירים. אני חווה תופעה לפיה נשים לא מעוניינות לקחת את האחריות על הניהול, ואם הן נעתרות יש להן דרישות ששעות העבודה תהיינה מוגדרות ותקוצרנה מהמקובל".

טיפ לנשים צעירות: "עולם העבודה דומה לתחרות ספורט. אם יש מכרז או מצגת חשובה וכל המחלקה עובדת עד שעה מאוחרת אז מצופה מהנשים שבצוות להתאים את עצמן".

שם ומשפחה: אורית בנבנישתי.
השכלה: תואר ראשון ושני בסטטיסטיקה מאוניברסיטת תל-אביב. תואר ראשון ושני במשפטים מהקריה האקדמית אונו.
תפקיד: מנכ"לית ובעלים של קבוצת תיגבור.
שנת הקמה: 1978.
סוג החברה: ציבורית.
מספר עובדים: כ- 400 עובדי הנהלה ומנהלה (סך המועסקים כ- 10,000 עובדים בממוצע מדי חודש).
תפקידים נוספים: חברת הנהלה של העמותה לקידום החינוך תל-אביב-יפו, נאמני שניידר והעמותה לסכרת נעורים. נשיאת ענף חברות משאבי האנוש בנשיאות הארגונים העסקיים.
משהו אישי: "אמא שלי, רינה וינרייך-בנבנישתי, הייתה אלופת ישראל באתלטיקה. אני גאה בה והיא מודל לכל אישה, אמא וחברה".

צילום: מורג ביטון

המנכ"לית היחידה בבית הנשיא



בגיל 23 היא מונתה ליועצת בצוות ראש הממשלה יצחק רבין ז"ל. את שמעון פרס ז"ל היא פגשה לראשונה בעצרת השלום דקות לפני הרצח, ומאז ליוותה אותו 21 שנה עד ליום מותו. כיום **אפרת דובדבני** מנהלת את מרכז פרס לשלום ולחדשנות ונערכת לקראת פתיחת מרכז החדשנות הגדול בישראל | **גלית שפיר**

התפקיד הציבורי הראשון: "במהלך הלימודים הצטרפתי לתא הסטודנטים של מפלגת העבודה. בבחירות 92' אנשי הצוות של רבין פנו אלי וביקשו שאצטרף לצוות קמפיין הבחירות שלו במרוץ לראשות הממשלה".

ליווי רבין בימי ההסתה: "למרות ההפגנות האלימות רבין סירב לוותר על המפגשים עם הציבור. שבועיים לפני הרצח הגענו לאירוע של־ווה בהפגנות סוערות וניסיונות ההמון לפגוע בו. לאור המצב קיצרנו את האירוע וקיימנו ישיבת היערכות, מתוך דאגה לשלומו. רבין אמר באותה פגישה שהוא לא מעלה על דעתו שיהודי יפגע ביהודי".

השיחה האחרונה עם רבין: "בערב העצרת רבין שאל אותי מתי הערב יסתיים והוא יוכל להמשיך לדרכו. רבין נשאר לשיר האחרון 'שיר לשלום'. ליוויתי אותו במדרגות והוא ביקש להודות למפקד המשטרה על הסיוע בארגון העצרת. לא תיארתי לעצמי שדקותיים לאחר מכן כל עולמנו יתהפך".

המפגש הראשון עם פרס: "רבין ערך לי היכרות עם פרס בערב עצרת השלום. לא ידעתי שעד סוף הערב פרס יהפוך לבוס שלי ב 21- השנים הקרובות".

ערכים של מסירות ומצוינות

העבודה בבית הנשיא: "במשך שבע שנים ניהלתי את בית הנשיא. פרס היה מעורב בפרטים הגדולים והקטנים ופעל לשרת את עם ישראל כמנהיג בעל חזון ובשורה לחברה הישראלית ולעולם כולו. כמנכ"לית בית הנשיא עסקתי בנושאים הנוגעים בכלל רובדי החברה הישראלית - מפגשים עם בני נוער, חיילים וסטודנטים וסיורים בפריפריה, כמו גם ניהול ותכנון ביקורים מדיניים של ראשי מדינות ונשיאים. כל ביקור כזה כלל עבודת הכנה אינטנסיבית. המטרה שלנו, כצוות, הייתה להפוך אותו למרגש ובלתי נשכח, כזה שיזכה לסיקור בין-לאומי אוהד ויסייע בהגברת שיתופי הפעולה בין המדינות".

רגע מרגש בעבודה במחיצת פרס: "כל יום היה יום מרגש איתו, אבל רגע אחד זכור לי במיוחד. לאחר אסון הכרמל, כשהוא בן 87, פרס ביקש שנארגן לו ביקור אישי אצל כל אחת ממשפחות 44 הקורבנות. פרס חיבק כל אמא ואבא ונתן תחושה אמתית של גב חזק ואהבה ללא גבולות. זה היה רגע אנושי שבו פרס שימש כאבא וכאימא הלאומיים של מדינת ישראל, ברגעים הכי כואבים שלה".

השדרה הניהולית הנשית בבית הנשיא: "איוש התפקידים הבכירים בבית הנשיא לא היה מקרי. פרס היה גאה בשדרת הניהול הבכירה שאוישה על-ידי מנהלות מקצועיות, שהכניסו ערכים של מסירות ומצוינות. הוא רצה להעביר מבית הנשיא מסר להעדפת נשים מתקנת".

לקדם את השלום והחדשנות

מרכז פרס לשלום: "שמעון פרס שם לעצמו למטרה לקדם את השלום והחדשנות והיה משוכנע שבכוחה של ישראל להפוך למעצמת חדשנות. מקור גאוותו היה בשינוי שעברה ישראל ממדינת מדבר וביצות למובילת החדשנות העולמית. ב-1996 הוא הקים את מרכז פרס לשלום, שבו מופעלים מגוון פרויקטים של דו-קיום בין יהודים וערבים בישראל ובין ישראל לשכנותיה. הפרויקטים במרכז פרס פונים לאוכלוסיות מוחלשות ברחבי הארץ, במטרה להעצימן ולאפשר חיים משותפים של כבוד הדדי בדגש על תחומים כמו חינוך, ספורט, עסקים ורפואה.

מרכז לחדשנות: "בימים אלו אנו נערכים לפתיחת מרכז החדשנות של ישראל במרכז פרס שייחנך באוקטובר 2018. פרס רצה ליצור בית לחדשנות הישראלית ולטפח יזמות ויצירתיות אצל הדור הצעיר. מתוך כך הוא פעל להקמת המרכז והספיק להניח אבן פינה חודשיים לפני מותו. המרכז יגולל בפני המבקרים את סיפורה של ישראל, ה-StartUp Nation וההמצאות הישראליות ששינו את העולם. המרכז יציג פיתוחים טכנולוגיים ישראלים פורצי-דרך, תערוכות ומיצגים אינטראקטיביים, תוך מפגש ייחודי עם דמויות מפתח בחדשנות, ומתחם דינאמי עבור יזמים וקבוצות. אנו נערכים לצפי של כ- 200 אלף מבקרים בשנה שיורכבו מראשי מדינות, חברי פרלמנט, משלחות עסקיות ותיירותיות, תלמידים, חיילים, בני-נוער וסטודנטים. כל אלה יחצו את שערי המרכז על מנת ללמוד על החדשנות הישראלית ולבחון כיצד משפיעה על כל אחת ואחד".

לעולם לא להפסיק לחלום

מה למדת מיצחק רבין ומשמעון פרס: "מרבין למדתי על צניעות, אחריות אישית ולאומית, דבקות במטרה ואהבת ישראל. מפרס למדתי שצריך לכבד כל אדם, בלי קשר למעמד שלו, לעולם לא להפסיק לחלום ועל החשיבות של משמעת עצמית. למדתי ממנו על שירות ומסירות בלתי מתפשרים למען מדינת ישראל ותושביה, שלא היה דבר חשוב מהם עבורו".

טיפ לנשים צעירות: "להעיז, לפרוץ גבולות ולשאוף למצוינות - יש בך הרבה יותר ממה שאת מתארת לעצמך".

שם ומשפחה: אפרת דובדבני.
גיל ומצב משפחתי: בת 49, בזוגיות + 3 ילדים.
השכלה: בוגרת תואר ראשון בהצטיינות ביחסים בין-לאומיים ואנגלית מהאוניברסיטה העברית בירושלים ותואר שני בהצטיינות במדיניות ציבורית מאוניברסיטת תל-אביב.
תפקיד: מנכ"לית מרכז פרס לשלום ולחדשנות.
סוג ופעילות הארגון: עמותה א-פוליטית ללא מטרות רווח. המרכז הוקם על-ידי נשיא המדינה התשיעי, שמעון פרס ז"ל, במטרה לקדם פרויקטים בתחום החדשנות, השלום, העסקים והסביבה.
שנת ההקמה: 1996.
מספר עובדים: 35.
תפקידים קודמים: יועצת אישית של ראש הממשלה יצחק רבין ז"ל, מנכ"לית המשרד לפיתוח הגליל והנגב מנכ"לית בית הנשיא.

צילום: יח"צ

האישה החזקה של ענף הנדל"ן

אילנה טנא, אחת הנשים היחידות שמחזיקה בבעלותה חברת שיווק נדל"ן, קוראת לשינוי הפרדיגמות בענף: "מי שקונים דירה במחיר למשתכן הם מתאבדים חסרי הבנה כלכלית. המדינה צריכה לעודד אותם לעבור לפריפריה באמצעות הקמת תשתיות חזקות של תעסוקה, חינוך ותחבורה" | **גלית שפיר**

ייחודיות בענף: "תלתן החזקות היא מועדון צרכנות למשקיעים בכל הגדלים, המתמחה בזיהוי השקעות אטרקטיביות בפריפריה, רגע לפני שמחירי הדיור בהם מאמירים ולפני שהמדינה מגיעה לקדם באזורים הללו את פרויקט 'מחיר למשתכן'. כך פעלנו בדימונה, נתיבות, אופקים, עפולה וחיפה. למעשה, החברה מאפשרת למשקיעים לקנות דירה היכן שהם יכולים ולשכור דירה היכן שהם רוצים, בזמן ששווי הנכס בבעלותם עולה וממנן את שכירות הדירה שלהם".

"מנהלת אישה רואה את הדברים בראייה רחבה, ולא עובדת רק רציונלית עם מספרים של כדאיות עסקה"

פרויקטים בשיווק: " 'קסם השחר' בדימונה ; 'נאות דוד' באופקים ; בית הסטודנטים בחיפה ; 'המושבה על הים' בחיפה ; 'יורדי הים' בעיר התחתית בחיפה; 'בולווארד גארדנס' בחיפה".

המקור לשם החברה: "עלה תלתן: מפגש בין אמונה, אהבה, ניצחון ומזל. כשמוכנות פוגשת הזדמנות".

תוכניות לעתיד: "להיות השוק הסיטונאי של ענף הנדל"ן. להוות את הכתובת המרכזית לפרויקטים בענף עבור משקיעים ויזמים כאחד. בנוסף, החברה מתכוונת לפתוח מועדון משקיעות בענף הנדל"ן ובכך להעצים את הנוכחות הנשית בענף הכלכלי הכי רווחי במדינת ישראל".

מחירי הדיור ימשיכו לעלות

על מצב שוק הנדל"ן בישראל: "יותר מדי אנשים מסתכלים בישראל על הנדל"ן כאן ועכשיו ומקבלים החלטות בצורה אמוציונלית. מחירי הדיור ימשיכו לעלות בעשור הקרוב: ריבוי טבעי לצד עלייה מהתפוצות יגדילו את ביקושי הדיור עד לכדי הכפלת מספר התושבים, בעוד היצע הדירות לא ידביק את הקצב. בנקודת הזמן הנוכחית, בה אין חלופה לכסף הפנוי בבנקים בגלל ריבית אפסית ומחירי נדל"ן שרק צפויים לעלות, זו שעת הכושר לקנות דירה להשקעה".

תוכנית "מחיר למשתכן": "מי שקונים דירה במסלול הזה הם מתאבדים שעושים את טעות חייהם. הם נדרשים למימון של 95% מערך הנכס, המתנה של שנים עד לכניסה לדירה ובינתיים לשלם גם משכנתא וגם שכירות. אפילו שייכנסו לדירה, יצטרכו להחזיק בה זמן רב על-פי החוק עד שיוכלו למכור אותה. ומה אם יקרה אסון כלכלי אחר בדרך? איך הם יתמודדו איתו שכל הונם מושקע בדירה שאין אפשרות למכור אותה?".

מה המדינה צריכה לעשות על מנת להוריד את מחירי הדירות: "למדינה קשה לוותר על הכנסה של כמיליארד שקל בחודש כתוצאה ממס הרכישה וממס השבח שמעשירים את קופתה. אם היא באמת רוצה להוזיל את מחירי הדיור עליה להפשיר קרקעות לבנייה, לפשט את הבירוקרטיה לשינוי ייעוד קרקע ולקבלת היתר בנייה ולפתח תשתיות חינוך, תעסוקה ותחבורה בפריפריה במטרה לייצר אזורי ביקוש חדשים".

עצה לזוגות צעירים שמתקשים לרכוש דירה ראשונה: "תגורו היכן שאתם רוצים ותקנו רק היכן שאתם יכולים. אם קונים דירה בפריפריה המחירים זולים יותר והתשואה על ההשקעה גבוהה יותר מאשר במרכז. המסלול הכי חכם הוא לרכוש דירה להשקעה ב-20% הון עצמי ועוד 80% רק בקבלת מפתח לדירה. בתקופה הביניים בעלי הנכס יכולים ליהנות מעליית שוויו וגם מהאפשרות למכור אותו בכל עת מבלי להיות כפופים לשום רגולציה".

לשמש דוגמא לעובדים ולמשקיעים

איך הגעת לענף הנדל"ן: "מייד אחרי שסיימתי את שירותי הצבאי כלוחמת בנח"ל נשלחתי מלשכת התעסוקה למשרד מכירות בעיר מעלות שעסק בנדל"ן. בזמן הפנוי שלי תמיד הייתי נוכחת בשיחות מכירה והתחום סיקרן אותי. מאז פרצתי דרך ואני עוסקת בשיווק נדל"ן למעלה מכבר 22 שנה. במשך שבע שנים ניהלתי את החברה עם שותפה, ולפני כחצי שנה החברה עברה לבעלותי המלאה".

האתגר בלהיות אישה מנהלת בענף הנדל"ן: "התפיסה שרק גברים מנהלים את ענף הנדל"ן היא תפיסה מיושנת. בפועל הנשים הן אלה שקובעות איזו דירה לקנות או לשכור, ואיך תיראה הדירה מבפנים. בסופו של דבר את הענף מנהלות 'משקיעות' לא פחות מ'משקיעים'. כך שאין אתגר בניהול חברת נדל"ן על ידי אישה, נהפוך הוא. זו גם התגובה שאני מקבלת מיזמים וקבלנים שאני עובדת איתם וגם מהעובדים שלי".

החזון הניהולי: "לשמש דוגמא לעובדים שלי ולמשקיעים. למשל, אני קודם כל רוכשת דירה בפרויקטים שאני משווקת. בנוסף, חשוב לי לתחזק בקרב אנשי המכירות את ערך המוטיבציה. כשיש רגרסיה אצל עובד שלי חשוב לי להבין מה מציק לו ולנסות לסייע ככל יכולתי".

היתרון בניהול נשי: "מנהלת אישה רואה את הדברים בראייה רחבה, ולא עובדת רק רציונלית עם מספרים של כדאיות עסקה".

טיפ לנשים צעירות: "אם את חולמת על משהו - קומי ועשי. אל תתני לפחד לשתק אותך".



שם ומשפחה: אילנה טנא.
גיל ומצב משפחתי: 43, נשואה +4.
השכלה: תואר ראשון בפסיכולוגיה, המכללה האקדמית גליל מערבי.
תפקיד: בעלים ומנכ"לית חברת שיווק ויזמות הנדל"ן "תלתן החזקות".
שנת הקמה: 10.10.10.
מספר עובדים: 15 עובדים + ספקים במיקור-חוץ. לפי פרויקט.
תפקידים קודמים: מנהלת מכירות ב"גינדי החזקות" ומנהלת מכירות אזורית בחברת "אופק בטאן".
משהו אישי שלא יודעים עליך: "מכרתי דירות לבכירים במשק הישראלי ובצה"ל. למדתי שירה באופן מקצועי והופעתי כזמרת".

צילום: צביקה גולדשטיין

הכוח הנשי בתעשייה

טלי חדד, שהחלה את דרכה כמזכירת מנכ"ל וסללה את דרכה להנהלת חסין אש, מתמודדת היום עם אתגר הקמתו של מפעל חדש בעל טכנולוגיה מתקדמת. בחזונה הניהולי נשים משתלבות בתפקידים בתעשייה שעד כה נחשבו גבריים | **גלית שפיר**



כיצד סללת את דרכך לצמרת החברה? "בגיל 23 התחלתי לעבוד בחברה בתפקיד מזכירת מנכ"ל. במקביל לעבודת האדמיניסטרציה נרתמתי לעזור למנהלים השונים, והפכתי למקור ידע בחברה. כעבור ארבע שנים הגיע לחברה מנכ"ל חדש, רון בוכמן, שזיהה את היכולת ותחושת המחוברות שלי למפעל ואיפשר לי לצמוח ולהתפתח לתפקידים ניהוליים".

נקודת המפנה בחסין אש: "החברה נוסדה לפני למעלה מ- 60 שנה על-ידי חברת כור ועסקה בייצור של מוצרים רפרקטורים (לבנות בידוד) לתעשייה כבדה דרך ייצור רעפי חרס וכעת גם בלוקים מחרס. בסוף שנות ה-80' העובדים רכשו את החברה (מודל ראשון וחדשני באותם ימים). בהמשך חברת ערד השקעות בתעשייה הצטרפה לבעלות בחברה ובשנת 1993 החברה הונפקה בבורסה. בתחילת שנות ה- 2000 הפכה חברת ערד לבעלת השליטה בחברה. במשך עשרות שנים חסין אש ייצרה רעפים מקרמיקה, למעשה עד אפריל 2017. שינוי בשוק צריכת הרעפים בעשור האחרון הובילה למחשבה בדירקטוריון שיש צורך בכיוון חדש. המנכ"ל, רון בוכמן, הגה את רעיון הבלוק הקרמי ובעקבותיו הקים מפעל חדש בטכנולוגיה מתקדמת לבלוקים איכותיים מחרס, שכמותו לא נראה בארץ, שמשלב בתוכו יתרונות חדשים הקשורים באיכות הבנייה".

אתגר בתפקיד: "במסגרת תפקידי כסמנכ"לית אני אחראית על התפעול השוטף של המפעל ועל כל היבטיו האדמיניסטרטיביים. האתגר שלי היום, עם התחלת הייצור של הבלוק הקרמי, הוא להגיע ליכולות תפעוליות מקסימליות, ושכל מערך היצור יעבוד כמקשה אחת, מקצועית וחברית".

הדבר הבא בענף: "אנחנו הדבר הבא. בלוקים מחרס לא קיימים במדינת ישראל כלל ואנו הולכים להכניס מוצר שמאוד מוערך בעולם מאות שנים, בטכנולוגיית היי-טק שתגיע לכל שכונה בישראל ותשרה אווירה של ביטחון, בריאות, בטיחות ואיכות. בנוסף לכך אנו כבר עובדים על פיתוח דור 2 ו-3 של המוצר".

ההון האנושי הוא המפתח להצלחת הארגון

האתגרים בניהול מפעל בפריפריה: "למרות שבאר-שבע היא בירת הנגב, עדיין יש זליגה של המשאב האנושי לטובת אזורי המרכז והצפון, שם השכר גבוה יותר. בעבר ניתן תמריץ של זיכוי ממס לתושבי הנגב, ולדעתי על הממשלה להחזיר את באר-שבע לרשימה של הזכאים".

האתגרים בניהול המפעל עצמו: "האתגר הגדול הוא בגיוס כוח אדם איכותי ובשימור העובדים. כמובן שישנם אתגרים רבים בהיותו של המפעל ממוקם באזור באר-שבע, אותם אני רואה כיתרונות דווקא. היתרון המרכזי הוא המשפחתיות - המפעל מורכב ברובו מתושבי באר-שבע והסביבה, שחלקם הגדול נמצאים שנים רבות במפעל, ואף רואים באנשים שעובדים בו משפחה.

החזון הניהולי: "ההון האנושי הוא המפתח להצלחת הארגון, ואנחנו משקיעים משאבים רבים על מנת שהעובדים ירגישו מחוברים ואכפתיים כלפי מקום העבודה".

שאיפות לעתיד: "שהמפעל יצליח, יצמח ויהפוך לשם דבר בתחום הבלוקים מחרס בישראל".

לחשוף את התעשייה לבנות צעירות

היתרון בניהול נשי: "לנו, הנשים, יש חושים חדים ואינטליגנציה רגשית גבוהה והדבר מסייע לנו בקידום פתרון לכל סיטואציה בה אנו נתקלות ביום העבודה".

שילוב נשים בתפקידים במפעל: "חשוב לי לשלב יותר נשים בתפקידים במפעל. מפעיל מכונה במשמרות, חשמלאי, מכונאי ומלגזן - אלה תפקידים שרק גברים פונים אליהם והייתי רוצה לראות גם נשים מוצלחות משולבות בתחומים הללו ומתקדמות בהם, כך גם במשרות ניהוליות".

שילובם של הנשים בענף הבנייה: "תמיד אפשר לשלב יותר נשים בתעשייה. צריך לדעתי לחשוף את התעשייה לבנות כשהן עוד צעירות בתיכון ולעורר בהן את הסקרנות לתחום".

שילוב של קריירה ומשפחה: "שניהם בליבי וביחד יוצרים את מי שאני. תמיד היו שלובי ידיים ומסונכרנים. אף אחד מהם לא בא על חשבון השני. ישנם תקופות שאחד מהם דורש ממני יותר ולאחר מכן זה שוב מתאזן".

הגשמה עצמית: "לשמחתי אני מגשימה את עצמי גם בבית וגם בעבודה ואני מאד אוהבת את מה שאני עושה".

מודל השראה: "אמא שלי עליזה סעדון, עקרת בית שגידלה שבעה ילדים ובתוך כך נטעה בנו את השאפתנות והרצון למצויינות ולהצלחה. השאיפה שלי ושל אחיי היתה שהיא תהא גאה בנו".

מה היית משנה בתחום מעמד האישה: "מעמד האישה התחזק מאד בשנים האחרונות, והנשים מודעות יותר ליכולות שלהן וממממשות אותן. כיום ניתן לראות נשים טייסות, שופטות, עסקניות ציבור וממלאות תפקידי מפתח בתעשייה. עם זאת, עדיין אפשר לעשות הרבה בכיוון זה והייתי שמחה לתרום ולשנות".

טיפ לנשים צעירות: "לא להירתע, לקחת על עצמן יותר אחריות במקומות העבודה, גם אם יש ילדים קטנים בבית והדבר יהיה כרוך ביותר שעות במקום העבודה. לשאוף להתקדם ולא להמתין עד שהילדים יגדלו".

שם ומשפחה: טלי חדד.
גיל ומצב משפחתי: 46, נשואה + 4 ילדים וסבתא לתינוקת.
השכלה: בוגרת קורסים במינהל עסקים, מסחר בינ"ל, ניהול משאבי אנוש, מערכות ייצור, חשבי שכר וקורס ייחודי למזכירי חברות.
תפקיד: סמנכ"ל - חברת חסין אש תעשיות בע"מ.
שנת הקמה: בשנות ה-50' של המאה הקודמת.
מספר עובדים: כ-40.
תפקידים קודמים: 23 שנה בחברה. החלה בתפקיד של מזכירת מנכ"ל. פעילות החברה: ייצור, שיווק ומכירה של בלוקים מתקדמים עשויים מחרס. בנוסף החברה גם מפעילה מתקן גדול למחזור ומוכרת תנורים מלבנים.

צילום: אורי ישי

השמאית הלאומית

השמאית והמשפטנית **נחמה בוגין** מנהלת את אחד המשרדים המובילים והמשפיעים בתחום שמאות הנדל"ן בישראל, המעורב בפרויקטים מרכזיים במשק בהיקפים גדולים. בתוקף ניסיונה היא גם מרצה מבוקשת ופרשנית בתחום, מה שמקל עליה להדוף את הטענה שמדובר במקצוע אפור | **יובל גמליאל**

על החברה: "משרד שמאי המקרקעין 'נחמה בוגין בע"מ', בבעלותי, נחשב לאחד המשרדים המובילים בתחומו בישראל. המשרד מתמחה בתחומים מורכבים לרבות תכנון ובנייה, היטלי השבחה, הפקעות, תביעות פיצויים, הליכים ועררים מול רשות מקרקעי ישראל, התחדשות עירונית - פינוי בינוי ותמ"א - בהיקפים גדולים, ליווי הליכי תכנון ושינויי יעוד, עסקות קומבינציה וייעוץ וליווי שמאי לגופים בכירים במשק. המשרד מעורב בפרויקטים מרכזיים במשק בהיקפים גדולים".

הייחודיות של המשרד בענף: "זהו משרד בוטיק ואני מייצגת לרוב את המגזר העסקי והפרטי מול רשויות המדינה. דגש מיוחד ניתן במשרד על טיפול אישי בלקוח, שקיפות ומעורבות מלאה, לצד יחסי אנוש מעולים, יכולת ניהול מו"מ יוצאת דופן, מקצוענות ומצויינות, חדשנות וחשיבה יצירתית 'מחוץ לקופסא', תוך שירותיות ברמה הכי גבוהה והיכרות עם הגורמים הרלוונטיים בממשלה, בכנסת, בגופים בממשלתיים וברשויות המקומיות

להיות היכן שמסובך: "התחדשות עירונית היא יעד לאומי ועולם הפינוי-בינוי הוא חוד החנית בפרויקטים מסוג זה. תחום זה צובר תאוצה הולכת וגוברת ואני מלווה פרויקטים גדולים בהיקף מצטבר של אלפי יחידות דיור - משלב ההתארגנות ועד לשלבי ההקמה והביצוע. הובלה של עשרות משפחות מול יזם ומול הרשויות בתהליך עתיר-שנים ועתיר-ביורוקרטיה היא מאתגרת ולא פשוטה, אבל בעיניי מאוד מספקת. תמיד אמרתי על עצמי שאני אוהבת להיות היכן שמסובך. המקומות הפשוטים משעממים אותי".

מקצוע מרתק וייחודי

איך הגעתי לתחום: "ממש במקרה. הייתי בטוחה שאעסוק במדעי הטבע, התחום שתמיד נמשכתי אליו, ואפילו סיימתי תואר ראשון באגרונומיה. עם סיום התואר, הבנתי מהר מאד שאני מעדיפה לעבוד עם אנשים ולא עם עגבניות והחלטתי לעשות שינוי. נתקלתי במודעה על לימודי שמאות מקרקעין באוניברסיטה, נרשמתי, התאהבתי בתחום והשאר היסטוריה."

ממש לא אפור: "לתחום שמאות המקרקעין יש תדמית אפורה, בניגוד מוחלט לדבר עצמו. זהו מקצוע מרתק וייחודי המאפשר יצירתיות רבה. המקצוע מלא בגיוון ודינמיות ואף יום בו לא דומה למשנהו. לשמחתי, המודעות אליו בציבור עולה כל הזמן ולצעירים שמתלבטים ובאים להתייעץ אני ממליצה בחום ללכת לכיוון הזה".

ההחלטה להיות בעלת עסק עצמאי: "הייתה לי טבעית ובגיל מאד צעיר. מילדות אני מאד עצמאית ושאפתנית עם קצב חיים מהיר, רב-תחומית, עם המון סיפוק להגיע להישגים בכוחות עצמי. אחד הדברים שאני הכי גאה בהם הוא שהתחלתי מאפס ועשיתי הכל בעשר אצבעות".

החזון הניהולי : "לחלום הכי רחוק והכי גבוה. להאמין בעצמי ובדרך, לנקוט בדרך ההתמדה והנחישות, להקפיד על יושרה והגינות, לראות קדימה, להיות בעלת אומץ ותעוזה יחד עם שיקול דעת ואופטימיות. אני סומכת מאד על תחושות הבטן שלי".

סגנון הניהול: "מאד אישי ומשפחתי, נטול גינונים ודיסטנס. מאמינה בהובלת אנשים מתוך הרגשת שייכות, אהבה והערכה אליי ולא מתוך הטלת מרות ופחד".

ללכת עם החלום

ה"אני מאמין" שלך: "לפזר טוב לכל הסובבים אותי, מבלי לצפות לתמורה. זה חוזר בענק. להיות אופטימית, לראות את המטרה ולא להיבהל או להילחץ ממה שיכול להשתבש בדרך".

מודל להשראה: "אבא שלי. הוא היה איש פשוט וחסר השכלה פורמלית, אך כריזמטי, עוצמתי, נדיב ואוהב אדם, חריף ובעל אינטליגנציה טבעית גבוהה, משרה ביטחון ואמיץ. לצערי הוא נפטר בגיל מאד צעיר, כשהייתי רק בתחילת דרכי המקצועית, ולא זכה לראות אותי צומחת".

שילוב קריירה ומשפחה: "דורש המון כוח רצון והקרבה ואני שמחה לומר שהצלחתי לשלב. יש לי ילדים מדהימים ואנחנו מאד קרובים. אני מאמינה שאימא טובה היא אימא מאושרת ומסופקת ממה שהיא עושה. אני מקווה שאני מהווה עבורם מודל להצלחה ובעיקר לאי-ויתור על אושר וסיפוק אישי".

טיפ לנשים צעירות: "לכי עם החלום שלך והאמיני בעצמך. הרוב תלוי בך ובעבודה קשה. יושר, כשרון, אומץ ונחישות יביאו אותך לשם. אל תוותרי על אושר אישי והגשמה עצמית. בשום צורה אל תיכנעי לרגשות אשם - אפשר בהחלט להצליח בשילוב של קריירה ומשפחה. אל תחששי לעבוד גם בתחום שנחשב 'גברי'. אישה יכולה להיות עוצמתית גם בעולם של גברים מבלי לאבד את הנשיות ואת החוזקות שלה - אינטליגנציה רגשית גבוהה ומולטי-טסקיות".

משהו שלא יודעים עליך: "אני נהגת מרוצים, מכורה למסלול.... כן, מתאמנת בעיקר בחו"ל ולאחרונה גם בארץ. נוהגת על פורמולה ועל שלל רכבים מדהימים נוספים. זה אדרנלין מטורף וה'רי-סטארט' שלי. השנה אשתתף באליפות ישראל בנהיגת מרוצים שמתקיימת בפעם הראשונה בישראל".



שם ומשפחה: נחמה בוגין.
גיל ומצב משפחתי: 55, בזוגיות ואם לשניים.
תפקיד: שמאית מקרקעין ומשפטנית, מייסדת ובעלים נחמה בוגין בע"מ.
שנת הקמת המשרד: 1990.
השכלה: תואר ראשון באגרונומיה מהאוניברסיטה העברית בירושלים (בהצטיינות), תואר בשמאות מקרקעין מאוניברסיטת תל-אביב (בהצטיינות), תואר במינהל עסקים מאוניברסיטת סווינבורן, אוסטרליה (בהצטיינות רה) ותואר ראשון במשפטים מהקריה האקדמית אונו (בהצטיינות).
תפקידים נוספים: מגשרת מוסמכת, בוררת, מומחית מטעם ביהמ"ש, בוחנת ורכזת בחינות ההסמכה מטעם מועצת שמאי המקרקעין בישראל. מרצה בשלל מוסדות כגון אוניברסיטת ת"א, האוניברסיטה העברית, המרכז הבינתחומי, הטכניון, המכון להשתלמות של לשכת עוה"ד, מרכז השלטון המקומי, ביה"ס לפרקטיקה משפטית, מרכז פישמן למימון ויזמות נדל"ן ואיגוד התאגידים העירוניים. עורכת מדור "שמאות מקרקעין ויזמות" בדו-ירחון "מקרקעין", בעלת טורי דעה בכתבי עת שונים בתחום המקרקעין, פרשנית בנושאי נדל"ן וכלכלה בטלוויזיה, ברדיו ובעיתונות.

צילום: סם יצחקוב

פורצת דרך במחקר המדעי

פרופ' שוש ארד מילאה שורה של תפקידים בכירים במערכת ההשכלה הגבוהה במקביל לעבודת המחקר שלה. לאחר שניהלה את מכללת "רופין", מונתה ב-2016 לנשיאת מכללת "אחוה", בה היא מקדמת שורה של תוכניות לימודים ייחודיות. לאחרונה נבחרה לאחת מ-13 נשים פורצות דרך במדע ע"י מכון דויסון לחינוך מדעי במכון וייצמן | **גלית שפיר**



חינוך ומדעים: "מכללת 'אחוה' היא תוצר של חיבור בין מכללה לחינוך ומכללה למדעים (שהייתה בחסות אוניברסיטת בן-גוריון). כיום פועלים במכללה שלושה בתי ספר: חינוך, מדעים ותארים מתקדמים. לומדים במכללה כ- 3,500 סטודנטים".

תוכניות ייחודיות: "אנחנו מפעילים במכללה מספר תוכניות ייחודיות בהם: אגרוטק (חיבור בין חקלאות לטכנולוגיה); סביבה וקיימות, במסגרת תואר ראשון רב-תחומי (לראשונה בארץ) ; הוראת המדעים, תוכנית המחברת בין בי"ס לחינוך ובי"ס למדעים, ומכוונת לכמה היבטים: לימוד דרך התנסות מעבדתית ורב-תחומיות הכוללת מדעי החיים, כימיה ופיסיקה, לצד הפרעות בתקשורת (תוכנית חדשה המביאה בשורה לאנשי דרום הארץ), נוירופדגוגיה (יישום מחקרי המוח במערכות חינוכיות שונות) ותוכנית ליזמות בחינוך".

פרויקטים מתוכננים: "בכוונתנו להקים בזמן הקרוב שני מרכזים ייחודיים. האחד, מרכז פארא-רפואי בין-תרבותי עבור דרום הארץ שיכלול: הפרעות בתקשורת, סיעוד, רפואה דחופה, מעבדות רפואיות, פסיכולוגיה קלינית-רגישת תרבות (הוראה, מחקר וייעוץ קליני). והמרכז השני לסביבה וקיימות, שיעסוק בהוראה ומחקר הקשורים בעיקר בטיפול סביבתי בנחל שקמה".

אתגרים בניהול מכללה: "התפקיד טומן בחובו אתגרים רבים בהם מיצובה של המכללה כמכללה אקדמית באיכות גבוהה, הקמת מערך לימודים פארא-רפואי, הדורש שינוי תפישתי נרחב למכללה שעסקה בעיקר בחינוך, וקידום הנושא הרב-תרבותי ובמיוחד סיוע וקידום הסטודנטים הבדואים".

"יש צורך להשקיע משאבים בשדרוג המעבדות והכוונת מערך הלימוד לניסויים ולפרויקטים, תוך פתיחות רבה יותר. החומר הלימודי לרוב מצוי, יש חשיבות להגביר את היצירתיות דרך חשיפה לנושאים בעלי ערך ושחרור המערכת מהרגולציה המגבילה"

לפתח שיטות הוראה חדשניות

מערכת ההשכלה הגבוהה בהשוואה למדינות ה- OECD: "המחקר הישראלי ידוע באיכותו. על מנת לשמר את הרמה הגבוהה של המחקר יש צורך בהשקעות נוספות בתשתיות המחקר ובתכנון רב-מערכתי. חשוב להקים קבוצות מחקר גדולות מאלה הקיימות, תוך הדגשת הרב-תחומיות המהווה את מהות המחקרים החדשניים".

השקעות הממשלה בחינוך: "הממשלה צריכה לנתב את ההשקעות שלה לכיוונים שונים. בין היתר, להגברת והעמקת הידע המקצועי, במיוחד בתחום המדעים, ולימוד תוך התנסות בכל תחומי המדעים. לצורך כך, יש צורך להשקיע משאבים בשדרוג המעבדות והכוונת מערך הלימוד לניסויים ולפרויקטים, תוך פתיחות רבה יותר. החומר הלימודי לרוב מצוי, יש חשיבות להגביר את היצירתיות דרך חשיפה לנושאים בעלי ערך ושחרור המערכת מהרגולציה המגבילה".

איך ייראו מערכת החינוך וההשכלה הגבוהה בעתיד: "הכיתה האקדמית בעתיד תותאם לעידן הטכנולוגי החדש. תפקיד המורה ישתנה ונראה פחות לימודים פרונטליים ויותר הוראה מקוונת ולמידה בקבוצות דיון. על המוסדות האקדמיים כבר להתחיל להיערך באמצעות פיתוח שיטות הוראה חדשניות, הגברת לימודי ההתנסות העצמית והשקעה בתשתיות ניסוייות".

ממחקר ליישום

מחקר במיקרו-אצות: "גם כיום, במקביל לשלל תפקידיי, אני ממשיכה בעבודת מחקר בתחום מיקרו-אצות אדומיות, שהגיע משלב המחקר ליישום בחברות בין-לאומיות. אחרי שנים של מחקר בשיתופי פעולה עם חוקרים נוספים, הצלחנו ללמוד את נושא המיקרו-אצות, תוך התמקדות בפוליסכרידים (פולימרים רב-סוכריים) שהם מייצרים, מהיבטים בסיסיים (הרכב מבנה ותפקידים ביולוגיים) ויישומיים. במסגרת המחקר פותחה שיטה ביוטכנולוגית ייחודית לגידול האצות וייצור הרב-סוכרים בשרוולי פוליאתילן, שהביא לפיתוח שורת חומרים בעלי פעילות ביולוגית, המיושמת במפעל של חברת פרוטרום בנגב הצפוני ובחברת הקוסמטיקה המובילה אסתי לאודר".

טיפ לנשים צעירות: "היו אתן-עצמכן, נחושות ולא מוותרות".

שם ומשפחה: פרופ' שוש ארד.

השכלה: בוגרת תואר ראשון במדעי החיים מהאוניברסיטה העברית בירושלים (ביוכימיה ומיקרוביולוגיה), תואר שני מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב ואת הדוקטורט קיבלה מאוניברסיטת העיר ניו-יורק פרופסורית לביולוגיה באוניברסיטת בן גוריון בנגב.

תפקיד: נשיאת המכללה האקדמית "אחוה".

שנת ההקמה: 1971 (הוקמה ע"י המועצה האזורית באר טוביה).

מספר עובדים: כ-800 עובדים (כ- 300 סגל מנהלי וכ-500 סגל אקדמי).

תפקידים נוספים: יו"ר קרן המלגות של נעמ"ת לדוקטורנטיות במדעים (בהתנדבות).

תפקידים קודמים: נשיאת המרכז האקדמי רופין, ראש המכון למחקר יישומי במדעי החיים - אוניברסיטת בן גוריון בנגב, חברת הוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) של המועצה להשכלה גבוהה, חברת סגל וראש המעבדה לביוטכנולוגיה של ייצור חומרים בעלי ערך ממיקרו-אצות אדומיות וחוקרת באוניברסיטת בן-גוריון בנגב, יו"ר בית בן-גוריון בת"א.

תחביבים: קריאה, מוסיקה, בלט.

הוקרה: נבחרה לאחת מ-13 נשים פורצות דרך במדע לשנת תשע"ח על-ידי מכון דויסון לחינוך מדעי במכון וייצמן.

צילום: אבי רוקח

מתחם ישראלי, עיצוב בינ"ל

מתחם עיצוב הבית Home Design פולג מקבוצת אשטרום מציע מבחר של מותגים ישראליים ובינ"ל תחת קורת גג אחת. תוכניותיה של מנכ"לית המתחם, קארין מרכוס, הן להפוך את המתחם למקור השראה ללקוחות פרטיים ולמעצבים | **גלית שפיר**



פעילות החברה: "המתחם לעיצוב הבית Home Design בנתניה מאגד תחתיו עשרות חנויות של מותגים ישראלים ובינ"ל בהן: ID design, URBAN, Ultima, Rossetto, SIMPLY WOOD, NATUZZI, NICOLETTI, CARMEL Floor Design, HARDOOR, Italsofa,דלתות פנדור, קליל ועוד. מתחם ישראלי, עיצוב בינ"ל, נוח לגישה, עם חניה בשפע ללא תשלום, ושירותי ייעוץ חינם של מעצבי פנים". המרכז אותו מנהלת מרכוס הינו בשטח בנוי של 20,000 מ"ר הכולל בתוכו שתי קומות מסחר המוקדשות לעיצוב הבית, שתי קומות משרדים המושכרות לחברת ebay ישראל וקומת מחסנים המושכרת ל'שראל'".

"אני חושבת שכנשים אנו ניחנות בכישורים שיתופיים, יכולת הקשבה, נאמנות גבוהה ויכולת לנהל מו"מ בצורה שמאפשרת לכל צד למקסם את הצרכים שלו, תוך הבנת הצרכים של הצד השני"

רקע על חברת האם: "קבוצת אשטרום הוקמה בשנת 1963 והינה מחברות הבנייה והנדל"ן המובילות בישראל. הקבוצה פועלת בתחומים רבים ומגוונים ובהם: קבלנות, תעשיות, זכיינית, פעילות בינ"ל, מגורים ונכסים מניבים. 'אשטרום נכסים' מובילה בקבוצת אשטרום את תחום הייזום, ההקמה, הרכישה והניהול של נכסים מניבים בארץ ובחו"ל. לחברה נכסים מניבים בהיקף כולל של כ-515,000 מ"ר, הפרושים ברחבי הארץ ובמספר ערים מרכזיות בגרמניה".

פרויקט ייחודי: "לפני כשנה יזמנו את פרויקט MyHomeDesign, שבו החללים במתחם עוצבו על-פי נושא של פנטזיה בהתאם לטרנדים העולמיים. הפרויקט הפך למקור השראה אינסטגרמי וזכה לתהודה בעיתונות וברשתות החברתיות".

תוכניות לעתיד: "להמשיך לחדש ולהתחדש בכל מגמות העיצוב והטרנדים ולהפוך את המתחם למקור השראה ללקוחות פרטיים ועסקיים. בנוסף, אנחנו כל העת חושבים על יוזמות חדשות, שמחברות בין המדיה החדשה לצרכן הסופי, כך שהלקוח יוכל להתנסות במוצר ולדמיין אותו אצלו בבית".

הלקוחות נעזרים במעצבים ו"מלבישי בתים"

טרנדים ומגמות בתחום עיצוב הבית: "המגמה בתחום עיצוב הבית מאופיינת בכך שהכל מותר, ואנחנו רואים שילובים אקלקטיים מעניינים. הסגנון שתפס תאוצה בתקופה האחרונה הוא הנורדי, שמאופיין בחמימות ושימוש בחומרים טבעיים. בסלון הישראלי יש יותר פתיחות לשינוי ואת סידור ה- 2+3 החליפו מערכות ישיבה פינתיות בשילוב שולחנות צד קטנים. בחדרי השינה שוברים את הסימטריה ומשלבים בין שידות צד שונות, המותאמות להרגלי השינה של כל אחד מבני המשפחה. חדרי הילדים נעים בקצב של הטרנדים העולמיים ופחות ילדותיים מבעבר. בנוסף, אנחנו רואים בתקופה האחרונה מגמה שבה לקוחות נעזרים במעצבים ו'מלבישי בתים' גם לפרויקטים של שיפוצים קטנים".

סגנון עיצוב הבית של הישראלים: "אחד ההבדלים המהותיים בסגנון החיים של הישראלים לעומת זה של האירופאים והאמריקאים הוא בהרגלי הניקיון, שיצר בשנים הראשונות של המדינה את ההעדפה לשימוש בחומרי גלם פרקטיים העמידים למים. ריצוף הסומסום או השיש, האלומיניום והזכוכית, כולם קיבלו עדיפות על פני הפרקט, למשל. בנוסף, בארץ התריסים אפשרו לוותר על השימוש בווילונות כבדים המגנים מפני האור. יחד עם זאת, החשיפה לרשתות החברתית העצימה את התפיסה החזותית של הישראלי שמבקש להכניס את הביתה נגיעות אירופאית, השראות מצפון אפריקה וטרנדים עולמיים בהם: פרקט אלגנטי, ריצוף מצויר, כריות נוי מבדי ז'קארד עשירים ושפע עציצים ירוקים".

הטרנדים הצפויים בעתיד: "אני מאמינה שבשנתיים הקרובות נראה יותר ויותר שימוש בצבע ובטקסטיל בעיצוב הפנים. זאת כחלק מהפתיחות להום סטיילינג, וההבנה שיש לאביזרים המשלימים את הכוח לשדרג במהירות חדר ולרענן את האווירה. הדירות בארץ נעשות קטנות יותר ושטח של דירת ארבעת חדרים ממוצעת כיום היא מה שהוגדר לפני עשרים שנה כדירת שלושה חדרים. עיצוב הבית יותאם לשינויים הללו ויכלול רהיטים שתופסים פחות נפח בחלל עם אפשרויות להרחבה (שולחנות אוכל וספות שנפתחים) ופתרונות אחסון מעוצבים שנלקחים בחשבון כבר בשלב התכנון".

השפעת המעבר למסחר אלקטרוני על הענף: "המגמה האדירה של מעבר לרכישות באינטרנט פחות ניכרת בתחום עיצוב הריהוט, שמצריך את הלקוח להגיע פיזית לחנות, להתרשם מהמוצר ולהתייעץ עם אנשי מקצוע".

להקשיב לקול הפנימי

יתרון בניהול נשי: "אני חושבת שכנשים אנו ניחנות בכישורים שיתופיים, יכולת הקשבה, נאמנות גבוהה ויכולת לנהל מו"מ בצורה שמאפשרת לכל צד למקסם את הצרכים שלו, תוך הבנת הצרכים של הצד השני".

טיפ לנשים צעירות: "להקשיב לקול הפנימי שבך, להיות ממוקדת מטרה ולתת את כל כולך בלמידה ועבודה קשה. לא לפחד מוויתורים אישיים בטווח הקרוב שמשתלמים בטווח הרחוק, ולדעת שאפשר לשלב בין אימהות וקריירה".

שם ומשפחה: קארין מרכוס.
גיל ומצב משפחתי: 37, נשואה + 2.
השכלה: תואר ראשון במשפטים LL.B ומינהל עסקים.
תפקיד: מנכ"ל מתחם עיצוב הבית Home Design פולג נתניה, בבעלות חברת אשטרום נכסים מקבוצת אשטרום.
שנת ההקמה: 2014.
סוג החברה: אשטרום נכסים הינה חברה ציבורית.
תפקידים קודמים: עורכת דין מסחרי ומקרקעין, משרד מ. פירון ושות'. סמנכ"ל השיווק של מתחם העיצוב Home Design.
משהו אישי שלא יודעים עליך: "מכיוון ונושא עיצוב הבית תמיד היה חלק בלתי נפרד ממני, מצאתי את עצמי עם סיום לימודי התואר במשפטים, לומדת עיצוב פנים ב'שנקר', שם גם הכרתי את בעלי לימים".

צילום: רן אליהו

דאגו להשאיר מקום טוב יותר לדורות הבאים

זה המוטו בו אוחזת **בטי קולבק-אהרון,** שלידה מוקדמת וקשה של בתה הבכורה גרמה לתינוקת שיתוק מוחין, שינתה את מסלול חייה. היא הקימה שני מיזמים עסקיים אותם היא ממנכ"לת ובמקביל היא מקדישה את עצמה לסיוע לאנשים עם מוגבלויות. "בתי רוני פתחה אותי לחשיבה אחרת וגרמה לי לחשב מסלול מחדש", היא אומרת | **יובל גמליאל**



צילום: בלה שור הלל

שם ומשפחה: בטי קולבק-אהרון.
גיל ומצב משפחתי: 39, נשואה + 2.
השכלה: תואר ראשון בפסיכולוגיה ובקשורת מאוניברסיטת תל-אביב. בימים אלה משלימה תואר שני במנהל עסקים, במכללה האקדמית תל-אביב-יפו.
תפקיד: מנכ"לית Best Practice - חברת ייעוץ לאסטרטגיה שיווקית, דיגיטל ופרסום. מרצה על שיווק, מיתוג, דיגיטל ופרסום באקדמיה ובמכללות.
תפקידים נוספים: מנכ"לית "מרכז חוזקות".
תפקידים קודמים: סופרווייזרית במשרד הפרסום גיתם/BBDO, ניהלה תקציבי פרסום של לקוחות גדולים במשק. מנהלת בחטיבת השיווק ביוניליוור, ניהלה מגוון מותגי ענק בינלאומיים ומקומיים במוצרי צריכה.

על ניהול מותגי ענק: "כסופרווייזרית במשרד הפרסום גיתם/BBDO, ניהלתי תקציבי פרסום של לקוחות גדולים מתחומי הפינסים, ההגרלות, התעופה והקמעונאות. כמנהלת קטגוריות שיווק ביוניליוור, ניהלתי מותגים שנמצאים אצל כולם בבית - קליק, קנור, ליפטון, ורד הגליל ועוד, מרמת הניהול העסקי, דרך אסטרטגיה וחדשנות ועד מהלכי תקשורת שיווקית בכל מדיה. אפשר לתאר את העשייה שלי אז על-ידי ציטוט של אחד המנהלים שלי: 'בטי הופכת כל אבן ומצליחה להביא פיצוח שיווקי מתוך תשוקה אמיתית'".

על ההחלטה להיות עצמאית: "לפני האימהות, סימנתי לי למטרה להתקדם לתפקיד סמנכ"לית שיווק בארגון והדרך לשם הייתה לי מאוד ברורה. אחרי 10 שנים של תפקידי ניהול אינטנסיביים, חוסר הגמישות והיעדר תחושת משמעות החלו להפריע מאוד. אני בולדוזרית של עשייה עם רעב אין-סופי ליצירת פתרונות חדשים. יזמת בנשמתי. התחושה שאני חייבת להקים משהו שהוא שלי, שיעניק ערך ממשי לאחרים, והרצון לעשייה חברתית, החלו לבעור בי. התחלתי לתכנן מפת דרכים שכללה מיזמים עסקיים משולבים עם יזמות חברתית. המיזם הראשון שהחלטתי להקים התמקד בהעברת הכלים האסטרטגיים, השיווקיים והפרסומיים שצברתי בשנות הניסיון המקצועי שלי, למנהלים ובעלי עסקים".

על העסק: "Best Practice" אותה הקמתי היא חברת ייעוץ לאסטרטגיה שיווקית, דיגיטל ופרסום. אני עובדת עם חברות גדולות, סטארטאפים, עמותות ועסקים קטנים על פרויקטים של פיתוח אסטרטגיה, תכניות שיווק, ניהול מהלכי פרסום רחבי היקף וביצוע מהלכי שיווק דיגיטלי. כל פרויקט הוא שונה ועל כל אחד אני מסתערת בנחישות כדי להביא פיצוח ייחודי ואפקטיבי".

הייחודיות שלך בענף: "שילוב של שלושה עקרונות שאני תמיד מביאה איתי לתהליך ייעוץ: הבנה עמוקה בתהליך השיווקי המלא - מההבנה העסקית, דרך אסטרטגיה שיווקית ועד היישום בערוצי פעילות שונים כולל פרסום קלאסי ודיגיטלי ; יצירתיות מחוברת לקרקע - לא אציע פתרונות לפני שאמצה תובנות מלמידת שוק הפעילות, צרכי קהל המטרה ויכולות הלקוח. אני משלבת את התובנות שאספתי בחשיבה יצירתית ומציעה רעיונות ייחודיים שהלקוח לא היה חושב עליהם בעצמו, ושניתן להוציא לפועל ; אופטימיות וחיוביות - אני מביאה איתי לכל תהליך חשיבה חיובית, פתיחות והומור. כך התהליך הוא אפקטיבי וגם מהנה לי וללקוחות".

למידה תוך כדי תנועה

תפקידים נוספים: מנכ"לית 'מרכז חוזקות' - מיזם שהקמתי בשותפות עם מירב חן, יועצת ארגונית בכירה המתמחה בגישת החוזקות לפיתוח מנהלים בארגונים. לפני חצי שנה מירב סיפרה שהיא חולמת להקים מיזם שיביא את הגישה למגוון קהלים, וביקשה שאשתתף בהקמתו כמנכ"לית. קראתי מחקרים שהוכיחו שהגישה מאפשרת לאנשים לזהות את הכישרונות הייחודיים להם ולצמוח מתוכם. לאחר שכתבתי תכנית עסקית, יצאנו לדרך. הקורס הראשון שפתחנו התקיים כשיתוף פעולה עם מרכז 'אחת לאחת' של ויצ"ו. הפידבקים מהמשתתפות, מרגשים עבורי".

סוד ההצלחה העסקית: "מול לקוחותיי אני בונה מערכת אמון מעמיקה והדדית. מעבר למקצוענות המצופה מאשת מקצוע בתחומי, אני אכפתית, משקיענית ומקפידה על איכות בתהליך ובתוצרים. לקוחותיי מרגישים את זה. בנוסף, אני מאמינה בלמידה תוך כדי עשייה. לפני פעולה, אני מתחילה בתכנון בסיס ולוקחת בחשבון כמה תרחישים אפשריים. יוצאת לדרך ובוחנת הצלחה תוך כדי תנועה. אם אני מגלה שטעיתי בדרך, אני מתקנת חזרה לעבר המטרה וממשיכה הלאה".

ה"אני מאמין" שלך: "החיים מגישים לכולנו מורכבויות ואתגרים. אם מסתכלים עליהם מזווית חיובית, כל אתגר הוא הזדמנות ללמידה, צמיחה והיכרות עם אנשים שעשויים להפוך לדמויות מפתח בחיינו. בכל שלב צריך לעצור ולבחון האם עשינו את המקסימום, מה למדנו מהדרך עד כה וכיצד ניתן לשפר לפעם הבאה".

להשאיר חותם

אימהות מיוחדת: "את התואר השני התחלתי לפני 9 שנים ונאלצתי להפסיק בסמסטר הראשון, בשל לידה מוקדמת וקשה של בתי הבכורה, רוני. כחודש לאחר הלידה סיפר לי אחד הרופאים שלא היה בטוח שאני והתינוקת נצא מהלידה בחיים. שתינו שרדנו, אך רוני נותרה עם נזק מוחי שידענו שיפגע בהתפתחותה ואכן היא אובחנה בגיל מוקדם יחסית עם שיתוק מוחין. השינוי לאימהות מיוחדת היווה רעידת אדמה שהשפיעה בצורה מכרעת על כל הבחירות שלי בקריירה ובחיים. רוני גרמה לי לחשב מסלול מחדש".

יזמות חברתית: "רוני בתי פתחה את עיניי ואת לבי לחשיבות העשייה החברתית. אנו כהורים מרגישים מהשטח עד כמה יש צרכים שלא מקבלים מענה, ואני מרגישה שזו זכות ושליחות לייצר להם פתרונות. דוגמא לכך היא 'צהרון תומך שילוב' שהקמתי עם שני הורים נוספים ובשותפות מדהימה עם בית איזי שפירא, מרכז הפועל ללא לאות לשפר את חייהם של אנשים עם מגבלות. הצהרון פונה לילדים עם נכות מוטורית שלומדים בבית ספר רגיל. מעבר לטיפולים, הילדים נהנים בצהרון מתחושה של קבוצת שווים, שהם 'כמו כולם'. הצהרון תורם כל כך לילדים המשתתפים ולמשפחותיהם עד שאנחנו חושבים כעת להפוך אותו ליוזמה ארצית".

מודל השראה: "נשיאת בית המשפט העליון לשעבר, השופטת דורית ביניש, על פריצת הדרך ועל חוקי הגנת הילד ; מריל סטריפ, ולא רק כי היא שחקנית מדהימה אלא כי היא מלאת יושרה וחמלה. ויש עוד רבות".

טיפ לנשים צעירות: "טיפ שקיבלתי לפני 10 שנים והפך למגדלור עבורי - השאירו חותם. נצלו את הזמן ואת היכולות שלכן עד תום ודאגו להשאיר מקום טוב יותר לדורות הבאים. השקיעו בהגדרת המטרה שלכן ובחרו בתבונה את המקום או האנשים שיקדמו אתכן לעברה".

מדרום יבוא הפרינג'

מרחב תרבות פרינג' באר-שבע הוקם לפני שמונה שנים במטרה להעניק במה לשחקנים מהדרום ולחשוף את הציבור באזור לפעילות תרבותית אלטרנטיבית. המנכ"לית, **אפרת זיו אספיס**, מספרת על פסטיבל הפרינג' הבינלאומי, הצובר מוניטין עולמי כאחד מאירועי התרבות הגדולים בישראל, עם עשרות הצגות, מופעי מחול ומוזיקה של אמנים מרחבי העולם | **גלית שפיר**

סצנה תרבותית שוקקת: "הרעיון להקים מרחב תרבות תיאטרון הפרינג' בבאר-שבע התגבש לפני שמונה שנים, במטרה להעניק במה לשחקני תיאטרון מקומיים, שלרוב עוזבים את העיר ומחפשים עבודה במרכז הארץ. רוביק דנילוביץ', ראש עיריית באר-שבע השיג את התקציב הראשוני, ששימש לשיפוץ המבנה העירוני בעיר העתיקה, המשתרע על פני 200 מ"ר. מאז ועד היום מהווה התיאטרון בית לדור חדש של יוצרים בתחומי אמנות מגוונים, כמו תיאטרון, מחול, ציור, אירועי ספרות בשיתוף עם בית הסופר ועוד. אנו מעלים על הבמה מעל 150 הצגות, יצירות מחול, הופעות מוסיקליות ותערוכות של אמנים מקומיים מהדרום, לצד מופעים מהתיאטראות הגדולים בארץ".

פרסים והוקרה: "הצגות התיאטרון זוכות לשבחים רבים, כמו פרס 'קיפוד הזהב' (המוענק מדי שנה עבור מצוינות בתחום תיאטרון הפרינג' בישראל) שהוענק להצגה 'Bפולארי' שביים יואב מיכאלי, המנהל האמנותי של התאטרון. יצירות 'אנסמבל עיט' - אנסמבל הבית של התיאטרון, הדהימו את המבקרים האירופאים בפסטיבלי ZooFest, A-Part, Valult ו-Gift".

פסטיבל הפרינג': "הפסטיבל שלנו יוצא השנה לדרך בפעם השמינית. הוא נחשב לאחד מפסטיבלי התרבות הגדולים בארץ ונועד לחשוף את הציבור בפריפריה לתרבות בינ"ל. במשך שלושה ימים מוצגים באולמות וברחוב עשרות אירועי תרבות מהארץ ומהעולם, כמו אנגליה, ליטא, פורטוגל, רומניה והמבקרים נהנים מתפריט מגוון של הצגות, מופעי מחול, מוזיקה, פנטומימה, אקרובטיקה ועוד. הפסטיבל נערך בשיתוף פעולה עם גורמים רבים מאזור הדרום וזוכה לתמיכה תקציבית של משרד התרבות הספורט, עיריית באר שבע וחברת כיוונים. לאחרונה פסטיבל הפרינג' התקבל לאיגוד הפסטיבלים של האיחוד האירופי (EFFE)".

אבן שואבת לאמנים מקומיים

משקיעים בסצנה מקומית: "התיאטרון משמש אבן שואבת לאמנים מקומיים, מייצר מקום עבודה עבור היוצרים בדרום ומעניק תוכן אלטרנטיבי לכל דורש. כחלק מהאג'נדה שלנו אנחנו מעסיקים רק שחקנים שמתגוררים בדרום. בנוסף, אנחנו מקיימים חילופי משלחות עם תיאטראות מובילים כדוגמת צ'כיה, גאורגיה, סין, ליטא ועוד. בשנים הקרובות אנו רוצים להגדיל את פעילות התיאטרון וזה אומר להכפיל את כמות הצגות המקור של האנסמבל, להרחיב את המבנה הקיים וכמובן לגייס שחקנים נוספים, לצד הרחבה שיתופי פעולה עם גופים מהאזור".

מעוררים את במות הדרום: "האתגר הגדול הוא הבאתם של מופעי תרבות מאזור המרכז, שעלותם גבוהה יותר. לצערי הרב, גם בשנת 2018 באר-שבע נחשבת מקום מרוחק ויש פחות נכונות של תיאטראות מאזור המרכז להגיע לדרום. במשרד התרבות והספורט מודעים לבעיה ומנסים למצוא פתרון באמצעות מענק סיוע למימון הנסיעות וההובלות".

עם הפנים קדימה

יותר נשים בעמדות ניהול: "בשנים האחרונות אני מרגישה כי חל שיפור משמעותי במעמד הנשים, אך עדיין זה לא מספיק. באזור הדרום אנחנו עדים לגידול במספר הנשים שמשתלבות בתפקידים בכירים, כמו מנכ"לית עיריית באר-שבע, מנהלות מחלקות בעירייה, מנהלות תיאטראות ועוד".



> "הצגות התיאטרון זוכות לשבחים רבים, כמו פרס 'קיפוד הזהב' (המוענק מדי שנה עבור מצוינות בתחום תיאטרון הפרינג' בישראל) שהוענק להצגה 'Bפולארי' שביים יואב מיכאלי"

צילום: מרום אוחיון

שם ומשפחה: אפרת זיו אספיס.
גיל ומצב משפחתי: 45, נשואה + 4 ילדים.
השכלה: תואר שני במינהל ומדיניות ציבורית.
תפקיד: מנכ"לית תיאטרון הפרינג' באר-שבע.
שנת הקמה: 2010.
סוג החברה: עמותה.
מספר עובדים: 50.
תפקידים קודמים: שליחה של משרד החוץ באנקרה, רומא ומוסקבה. בעלת חברת ההפקות "שבלול הפקות בע"מ".

מובילה מאבקים עירוניים

עו"ד מלכה אנגלסמן מספרת מדוע הוריה התנגדו לרצונה ללמוד משפטים, איך גילתה את האפשרויות להוביל שינוי בעולם מיסוי מוניציפלי ומהי ההמלצה שלה לנשים צעירות שמתלבטות בין אימהות וקריירה | **יובל גמליאל**

ההחלטה להיות עורכת דין: "התגבשה אצלי כבר בגיל 15 והדבר היה למרות התנגדות הוריי, שחשבו שעריכת דין הינו מקצוע גברי שאינו מתאים לנשים ופוגע בסיכוייהן להקים משפחה, אבל אני לא ויתרתי. את תחילת ניסיוני המקצועי צברתי בעיריית רמת גן, שם שימשתי כיועצת משפטית במשך כעשור. בתום תקופה זו, פנו אליי מהתאחדות הקבלנים בהצעה לשמש כיועצת משפטית חיצונית לארגון בנושאי תכנון ובניה, מיסוי מוציפאלי, נושאי חשמל ועוד. הם שיתפו אותי בבעיות בהן נתקלים היזמים מול הרשויות בכל מה שקשור להיבטי המיסוי והיטלי ההשבחה, ואני מצאתי את התחום כמרתק. במשך שנים ארוכות ליוויתי אותם והדבר נתן לי ולמשרד הזדמנויות לגעת בתחומים רבים בהם היה צורך להתוות ולסלול דרך מבראשית. התאפשר לי ליצור תקדימים רבים בנושאים חדשניים, בהם היטלי פיתוח וארנונה. המשרד גדל באופן טבעי משלושה עובדים בתחילת הדרך למשרד המונה כיום 15 עובדים".

מיסוי דיפרנציאלי: "במסגרת עבודתי, ייצגנו פרויקטים משולבים של בתי דיור מוגן ומסחר. כך לדוגמא, כשהעיריות חייבו את המבנה המשולב כולו בתעריף ארנונה גבוה לעסקים לרבות חלקי הבנין ששימשו כדיור מוגן (המשמעות היתה סכומי מס גבוהים ביותר) - עתרנו לבית המשפט וביהמ"ש קבע כי יש לפצל את חיוב הארנונה ולהטיל מיסוי דיפרנציאלי, באופן שיחולק המבנה בין שטחי המגורים לשטחי המסחר וכל חלק יחויב בהתאם. בעקבות פסיקה זו נחסכו כספים רבים שנדרשו בעבר ביתה.

מאבקים עירוניים: "במקרה אחר, יצרנו תקדים בנושא של רישיונות עסק, כאשר ייצגנו בעלי מוסכים באזור בו שוננה הייעוד מתעשייה ומלאכה לעסקים. מטבע הדברים, בעלי המוסכים לא היו מעוניינים להתפנות מהמקום ואילו העירייה ביקשה לסגור אותם בדרכים שונות, כדי לאפשר את הקמתם של מגדלי עסקים, תוך פגיעה אנושה בפרנסתם. היה מדובר במאבק עקרוני של בעלי המוסכים שקיבלו בעבר רישיונות לצמיתות ולפתע פתאום העירייה באה ופעלה להפוך את היוצרות על פיהן. זכינו וקיבלנו פסק דין עקרוני וחשוב, שהגן על בעלי המוסכים שהחזיקו רישיונות עסק לצמיתות. ביהמ"ש התיר את המשך פעילותם במקום, על אף שהשתנו מגמות התכנון".

"על-פי ניסיוני, ילדינו מרגישים היטב את היעדרה של האם מהבית, אך לימים הם מעריכים את מה שעשינו לטובת הגשמתנו העצמית ובתמיכה הכלכלית שאנו תורמות למשק הבית"

לחתור לתוצאות ריאליות

להשאיר חותם: "במסגרת פעילות המשרד ייצגנו קבלנים שונים, שעתרו נגד תעריפי חוקי העזר של היטלי סלילה, התיעול והביוב בהם חוייבו על-ידי עיריית חולון. הגשתי תביעה שהגיעה לדיון בבית המשפט העליון והוא קיבל את טענותינו, לפיהם תעריפי חוקי העזר שמוצת העיר ומשרד הפנים אישרו - נקבעו ללא שהעירייה בדקה נתונים כמתחייב לצורך קביעת התעריפים ומשכך בוטלו תעריפי חוקי העזר בשל היותם בלתי סבירים ושגויים. בית המשפט העליון קבע כי בטלות תעריפי חוקי העזר ממועד פסק הדין והלאה, תוך שפגע במי ששילם בעבר. על כך הוספתי והגשתי בשם הקבלנים בג"ץ, שקבע כי אין מניעה שהקבלנים יתבעו ויקבלו השבה גם בגין התשלומים ששילמו בעבר מכוח התעריפים שבוטלו, ובכך, בפועל, אפשר לתבוע ולדון בתביעות של תשלומי יתר בעקבות התעריפים שבוטלו - שבע שנים לאחור . זה היה אחד מהתיקים המדהימים ביותר שניהלתי בקריירה המשפטית שלי".

70 שנה למשפט הישראלי: "בשנים האחרונות אנו רואים יותר ויותר שימת דגש על פתרון מחלוקות מחוץ לכותלי בתי המשפט, באמצעות בוררויות וגישורים, מתוך מטרה למעט בהליכים משפטיים ארוכים. בעיניי, עדיף להגיע לתוצאות ריאליות בזמן קצר יחסית על-פני תוצאות מקסימליסטיות שיארכו שנים ארוכות ואשר רב בהם הספק על הוודאי".

הילדים לומדים להעריך

יציאה לעצמאות: "בהתחלת הדרך לא ראיתי את עצמי מנהלת משרד עו"ד עצמאי וחשבתי כי לאחר שארכוש ידע וניסיון אשתלב במערכת המשפטית בתפקיד שיפוטי. ההצלחה בתיקים הובילה אותי לפתיחת המשרד. בעשור האחרון הצטרף שותף, המאפשר לי להמשיך לשרת את הלקוחות בצורה המיטבית".

לאימהות שמתלבטות: "על-פי ניסיוני, ילדינו מרגישים היטב את היעדרה של האם מהבית, אך לימים הם מעריכים את מה שעשינו לטובת הגשמתנו העצמית ובתמיכה הכלכלית שאנו תורמות למשק הבית. למרות המחיר שאולי אותו משלמים הילדים, הם בסופו של דבר לבטח יודעים להעריך, לתפיסתי, הורה המפתח ומגשים את יכולתו בחיים, וההצלחה מהווה להם בחייהם הבוגרים מודל לשילוב בין הדברים".

ומשפחה: עו"ד מלכה אנגלסמן.
משפחתי: נשואה + 3 ילדים ו- 9 נכדים.
השכלה: תואר ראשון במשפטים מהאוניברסיטה העברית בירושלים.
תפקיד: מייסדת ובעלת משרד עו"ד אנגלסמן ושות'.
מספר עובדים: 15.
תפקידים קודמים: חברת וועדת החקיקה של לשכת עורכי דין בנושא מקרקעין, תכנון ובניה, אב בית הדין המשמעתי של לשכת עורכי הדין, יועצת משפטית להתאחדות הקבלנים.

צילום: יח"צ

לעשות משהו לא כדי להיות מישהו

עו"ד שירן בן עזרא, מייסדת משרד בוטיק המתמחה בתחומי משפט הנדל"ן, ליטיגציה ומסחר, מעידה כי בנתה עצמה מנתוני פתיחה נמוכים ולכן מקפידה לדבר בגובה העיניים, עם התעניינות כנה ואמיתית בצד שמנגד, מה שלא מונע ממנה להגיע להישגים משפטיים מוכחים ומרשימים | **יובל גמליאל**

על ההחלטה להיות עצמאית: "מעולם לא חשבתי להיות עצמאית, אולם כשנתקלתי שוב ושוב בתקרת זכוכית וחוויתי תסכול בהיותי שכירה, ביקשתי למצוא לעצמי מפלט - מקום בו אוכל להביא לידי ביטוי את האני האמיתי שלי, בדרך שלי. לאחר שהגדרתי את המטרה, הייתי מס־פיק רגישה ובת-מזל בכדי לתפוס הזדמנויות, כשאלה נקרו בדרכי, וכך קפצתי למים קפואים, לבד מבלי לדעת לשחות. בהתחלה נאבקתי לש־מור את הראש מעל המים. לשרוד, להתפרנס. עם הזמן, והודות לע־בודה קשה וטובה, התחלתי ללמוד טכניקות ציפה נוספות. היום אני שמחה לומר שאני גולשת. האוקיינוס חסר גבולות, המים סוערים מאד, אבל למדתי לזהות את מנעד הרוחות, ולהישאר על הגלשן לאורך זמן".

בולטות בענף רווי תחרות: "קשה לי להעיד על עצמי, כך שאציין את מה שאומרים עליי לקוחותיי, עובדיי וכל מי שבא איתי במגע בחיים המק־צועיים ובכלל - 'את אנושית'. זו אולי נקודת הייחוד הבולטת בעשייה שלי. הנחישות להישאר אנושית, בגובה העיניים, עם התעניינות כנה ואמיתית בצד שמנגד ולעשות זאת שלא בסתירה להישגים משפטיים מוכחים ומרשימים".

מתייחסת לעצמה בגרסת בטא

הייחודיות שלך בענף: "אני דוגמא בולטת ומוכחת לדמות אשר בנתה עצמה מנתוני פתיחה נמוכים. אני באה מבית פשוט בעכו, בת להורים שגידלו אותי על טהרת אהבת האדם, אהבה לעמל ועבודה קשה. לא הייתי מצטיינת דיקן, לא נולדתי לתחום, אף אחד לא פתח בעבורי דל־תות. הצלחתי אך ורק הודות לנחישות, התמדה ורצון בוער להוכיח, להתעלות, ורצון מתמיד לשבור שיאים אישיים".

האתגרים בניהול עסק בעולם גברי: "אישה בעולמות משפט הנדל"ן והמסחר היא דמות בודדה מאד. רוב העשייה מובלת ומנוהלת על-ידי גברים. הודות ליכולת קשירת קשרים ולמיומנויות בין-אישיות גבוהות, אני גאה במערכות יחסי האמון המקצועיות אותן בניתי. לאלה העוב־דים איתי קל לזהות ולהזדהות עם הערכים אותם אני מביאה - נחישות, מקצועיות, נכונות ללמוד ולהשתפר - דבר המסייע לי מדי יום להשיג תוצאות אופטימליות, באופן אישי ובעבור לקוחותיי. לאחרונה צירפ־תי לשורתיי את עו"ד נתי גלעד, שהייתה עורכת דין בכירה במחלקת הנדל"ן במשרד גולדפרב, זליגמן ושות'".

סוד ההצלחה העסקית: "על אף ההישגים שרכשתי לאורך השנים, הני־סיון והידע שצברתי, אני אוהבת להתייחס לעצמי ולעבודתי בגרסת בטא. אני ניגשת לעולם עם עיניים פקוחות, עם ענווה ופתיחות ללמוד, להתמקד, להשתפר ולרכוש מיומנויות חדשות".

לא מספיק לעבוד קשה - צריך לעבוד טוב

ה"אני מאמין" שלך: "להישאר בן אדם. 'חוקות צריכות להיות כתובות על הלב, לא על הנייר', אמרה **מרגרט תאצ'ר**, ואני נחושה לממש. גם אם מדי יום אני ניגשת למלחמה בכוונה לנצח ויהי מה, אני זוכרת שעבודתי נוגעת באנשים ולכן אני שואפת להילחם ערכי ונקי, ולהביא לזירה בה הרוב מנצח. הגישה הזו עלולה להיתפס כרכרוכית, אולם מביאה לתו־צאות משפטיות שעוצמת ההישג הגלום בהן מפתיעה אותי כל פעם מחדש".

מודל השראה : "ללא צל של ספק - מרגרט תאצ'ר. הייתה ותהיה הד־מות הנערצת עליי. 'שים לב למחשבות שלך, כי הן הופכות למילים. שים לב למילים שלך כי הן הופכות למעשים. שים לב למעשים שלך, כי הם הופכים להרגלים. שים לב להרגלים שלך כי הם הופכים לאופיין. שים לב לאופיין, כי הוא הופך לגורלך. מה שאנחנו חושבים זה מה שאנחנו'".

טיפ לנשים צעירות: "לא מספיק רק לעבוד קשה - צריך לעבוד טוב. אמנם אני הראשונה המגיעה למשרד והאחרונה לעזוב, אולם מה שב־נה אותי כאדם וכאשת מקצוע מוערכת, זו לא רק עבודה קשה, אלא היכולת להגדיר מטרות, ורצון מתמיד לשבור שיאים אישיים. לעבוד טוב זה היכולת להבין מה מניע, היכן התשוקה שלך ומה תהיי מוכנה לעשות בשבילה. בכל יום אני שואלת את עצמי: 'זה מה שאת רוצה?'. אני שמחה לומר שבדרך כלל התשובה היא חיובית, בעיקר כשאני מבי־נה עד כמה התפתחתי, ומה השגתי במו ידיי. כשהתשובה שלילית, אני יודעת שהגיע הזמן לקחת פסק זמן להערכה מחדש".



"לא נולדתי לתחום ואף אחד לא פתח בעבורי דלתות. הצלחתי אך ורק הודות לנחישות, התמדה ורצון בוער להוכיח, להתעלות, להצליח ורצון מתמיד לשבור שיאים אישיים"

שם ומשפחה: עו"ד שירן בן עזרא.
גיל: 37.
השכלה: תואר ראשון במשפטים במכללה האק־דמית נתניה ; תואר שני במ־שפט מסחרי מאוניברסיטת תל-אביב בשיתוף עם אוני־ברסיטת ברקלי, קליפורניה.
תפקיד: מייסדת משרד בוטיק "שירן בן עזרא עורכי דין", המתמחה בתחומי משפט הנדל"ן, ליטיגציה ומסחר.
תפקידים קודמים: יוצאת מח־לקת המקרקעין של משרד בל־טר גוט אלוני ושות' והסנגוריה הציבורית.
תחביבים: "בזמני הפנוי אני רצה ומתרגלת פילאטיס. כשאני מסיימת אימון ריצה אני מרגישה שאני יכולה לדחוף קירות. הפילאטיס מרגיע אותי, גופנית ונפשית".

צילום: יח"צ

גירושין - אפשר גם אחרת

עו"ד מורן סמון, המנהלת משרד בוטיק שעוסק בדיני משפחה, מאמינה בניהול מו"מ וגישור לפני שניגשים להליכים המשפטיים. היא פיתחה שיטה ייחודית לטיפול בהליכי גירושין ומאפשרת ללקוחות לצלוח את התהליך הקשה במינימום נזק נפשי | **יובל גמליאל**



על המשרד: "משרד בוטיק שעוסק בדיני משפחה לרבות גירושין, צוואות וירושות. המשרד הוקם על-ידי בשנת 2007 ונכון להיום הוא מונה מלבדי עוד שתי עורכות-דין ומנהלת משרד. העיקרון שעל פיו מושתתת הפעילות במשרד היא של ניהול משברים - אנחנו מתייחסות לכל תחום המשפחה, בדגש על תיקי גירושין, כעל ניהול הליך משברי, על כל משמעויותיו. באחרונה הכנסנו מוצר חדש למשרד - ייפוי כוח מתמשך. מדובר על מסמך משפטי המאפשר לכל אדם מעל גיל 18 לקבוע כיצד ועל-ידי מי יטופלו ענייניו בעתיד כאשר הוא לא יהיה כשיר לכך בעצמו. זהו מוצר משלים לצוואה ועברתי לשם כך הכשרה והסמכה מטעם משרד המשפטים".

שיטת D-MVP: "ראשי תיבות של **Divorce in the Most Valuable Process**. את השיטה פיתחתי, בין היתר, בהתבסס על ניסיוני כעורכת-דין ועל הליך הגירושין האישי שלי. השיטה מבוססת על שלושה עקרונות יסוד: האחד, גירושין הינם משבר שצריך לנהל בתבונה; השני, אנשים מבשילים להסכמי גירושין בשלבים ובאופנים שונים; השלישי, כדי שהטיפול יהיה אפקטיבי, חשוב לטפל גם בצד הרגשי. השיטה מושתתת על תהליך הוליסטי בן חמישה שלבים. במהלכם, נבנית אסטרטגיה לניהול המשבר המותאמת אישית למטרות ולמבנה האישיות של הלקוחות, בשיתוף אנשי מקצוע מהתחום הפסיכולוגי-רגשי. השיטה מעניקה תוצאות אפקטיביות ומאפשרת ללקוחות לצלוח את התהליך הקשה במינימום נזק נפשי ובמבט מושכל המייצרים אפשרות לצמיחה ולא חלילה כישלון אישי, שזו עדיין התפיסה הרווחת בקרב הציבור".

הסכם ממון חם: "מאחר והסכמי ממון עוסקים כיום יותר ברכוש ולא ביחסים, משרדי גיבש הסכם ממון חם (שנקרא גם 'הסכם סמון'), שעוסק בחייהם המשותפים העתידיים של בני הזוג, במערכת היחסים הפיננסית, בגידולם של הילדים ובצמתי הכרעה במישור החינוכי, התרבותי והכלכלי, הנוגעים לילדים אלה. בנוסף, עוסק הסכם הממון החם, בשאלת שדרוג ערכו הכלכלי של בן או בת הזוג במסגרת הקשר הזוגי (במיוחד כאשר בן או בת הזוג הינם ידועים)".

ה"אני מאמין" שלך: "גירושין הם אירוע משברי והקו המנחה שלנו הוא השגת איזון מגדרי שלוקח את טובת הילדים מבלי שיש העדפה לאם או לאב. אני מאמינה בניהול מו"מ לפני שניגשים להליכים המשפטיים. מכיוון שאנחנו מנהלים הליכי גירושין מורכבים בין היתר, עם לקוחות פרמיום, הדיסקרטיות מאוד חשובה לנו".

מענה שלם ללקוחות

המכון לניהול משברים במשפחה: "מכון להשתלמויות פרקטיות לעורכי-דין בתחום דיני המשפחה, אותו הקמתי עם שותפה. קורס הדגל שלנו הוא פרקטיקה בגירושין והוא מלמד עורכי-דין מ-א' ועד ת' כיצד לנהל תיקי גירושין - החל מהבנת התחום, כתיבת כתבי טענות, התנהלות מול משרד עורכי-דין אחרים, התנהלות מול שופטים, עובדות סוציאליות ועוד".

סיפורים מהחיים: "הגיע אליי עו"ד שהוא בעלים של אחד ממשרדי עורכי הדין המובילים בארץ. על אף גילו הצעיר הוא עתיר ממון ונכסים והוא ביקש לעשות הסכם ממון עם בת זוגו עימה הוא רוצה להתחתן. הפערים הכלכליים בין השניים היו מאוד גדולים ועל מנת לעשות זאת מבלי לפגוע ברגשותיה היינו צריכים ללכת עקב לצד אגודל, במה שאני מכנה 'הסכם ממון חם'. הוטלה עלי אחריות רבה, שכן ידעתי שאם היא תיפגע רגשית מההליך היא עלולה לנתק את הזוגיות עימו, ולמרות רצונו לשמור על נכסיו הייתה בין השנים אהבה גדולה. לשמחתי, הצלחנו לצלוח את ההליך הזה והיא חתמה. כיום הם נשואים באושר".

חזקת הגיל הרך: "מקרה אחר שנחרט לי בזיכרון היה של אב לשתי בנות קטנות (בת חמישה חודשים ובת שנתיים) שהיה בהליך גירושין מאשתו. במהלך חיי הנישואין הבעל היה הדמות הדומיננטית בגידול הילדות והוא ביקש משמורת משותפת עליהן. אשתו מצד שני, נשענה על חזקת הגיל הרך ועל התפיסה המשפטית הארכאית לפיה הילדים צריכים להיות תמיד עם האם. בסופו של דבר הצלחנו, למרות שהיינו בעמדת חולשה, לגרום לכך שתהיה לשניים משמורת משותפת ויתרה מכך, שהילדות ישהו אצלו 60% מהזמן. זה לא נכון לכל מקרה, אבל במקרה הזה, זה היה הדבר הנכון ביותר לעשות בעבור הילדים".

הייחודיות שלך בענף: "אני רואה את עצמי הרבה יותר מעורכת-דין. יש לי אחריות רבה כלפי הלקוח הנתון במשבר אישי ואותו הוא חווה. זה דורש ממני להיות קשובה יותר ולהבין את החששות, הדאגות והדילמות של כל לקוח ולקוח ולתת להן מענה שלם מתוך ראייה עתידית המבקשת לשמור על שלמות התא המשפחתי, מעבר לעיסוק המשפטי היבש".

אופרה ווינפרי כמודל השראה

מודל השראה: "אופרה ווינפרי. זו אישה שהתחילה מכלום ובנתה את עצמה לאורך השנים בצורה יוצאת דופן, עד שהפכה לאחת הנשים החזקות בעולם. כמי שבחרה בתחום והתחילה בו מאפס וללא קשרים, אני חשה הזדהות רבה עימה".

יתרונות הניהול הנשי: "לנשים יש יכולות הכלה ומולטי-טאסקינג גבוהות יותר מהקולגות הגברים".

טיפ לנשים צעירות: "להוקיר את ההצלחות הקטנות בחיים. להתמקד במה שאתן מצליחות להשיג ולא במה שלא. ככל שתתמקדו בזה יותר - ההישגים שלכן רק ילכו ויגדלו".

שם ומשפחה: מורן סמון.
סטטוס משפחתי: גרושה + 1.
השכלה: תואר ראשון במשפטים.
תפקיד נוכחי: עורכת-דין ובעלים של "מורן סמון - משרד עורכי דין", מייסדת ומנכ"לית משותפת במכון לניהול משברים במשפחה.
תפקידים נוספים: יו"ר משותפת בוועדה לטיפול בתלונות שווא בלשכת עורכי הדין, חברה בוועדת ההתמחות הארצית בלשכת עורכי הדין וחברה בבית הדין המשמעתי של הלשכה.

צילום: כפיר זיו

לנהל אחרת הליכי גירושין מורכבים

כמי שחוותה על בשרה בצעירותה הליך גירושין כואב, **עו"ד דלית יניב-מסר** רואה בעבודתה כעורכת דין לענייני משפחה שליחות וייעוד ופועלת לכך שהלקוחות יזכו בחוויה אחרת מזו שעברה. היא לא מסתפקת בכך ופועלת ציבורית לצמצום סמכויות בתי הדין הרבניים בהליכי גירושין | **גלית שפיר**

על הבחירה בתחום: "אני מרגישה שלהיות עורכת דין לדיני משפחה זה הייעוד שלי בחיים וזה התיקון שלי להליך הגירושין הקשה שעברתי. מאז ומעולם קינן בי חיידק עריכת הדין. מאחר והחיים כגרושה הובילו אותי בדרכים מקצועיות אחרות הרגשתי שאני לא ממצה את עצמי. כאשר בעלי הנוכחי נכנס לחיי הוא ייעץ לי ללכת אחרי הלב שלי ולה־גשים את החלום. תוך שבועיים התחלתי ללמוד משפטים וגישוה. מאז אני חיה את החלום שלי".

על המשרד: "משרד עו"ד דלית יניב-מסר אותו הקמתי, הינו משרד בו־טיק המתמחה בדיני משפחה. אני מאמינה שעורך דין צריך להתמחות בתחום ידע אחד ולא לחלוש על תחומים רבים כיוון שההתמקדות מביאה למקצועיות ומקצוענות, המשרתת בראש ובראשונה את טובת הלקוחות. ולראייה, המשרד שלי דורג כאחד הבולטים בתחומו בדירוג חברת המידע העסקי BDI לשנת 2017. בנוסף לניהול הליכי גירושין מורכבים, אנו נותנים מענה שלם בתחום דיני המשפחה ובהם הליכי גי־שור וגירושין בשיתוף פעולה, סכסוכי ירושה, עריכת הסכמים, תביעות משמורת והסדרי ראייה, מענה לקהילה הלהט"בית, תביעות אבהות ועוד".

הייחודיות בענף: "כמי שחוותה על בשרה בצעירותה הליך גירושין מורכב, אני רואה את עבודתי כעורכת דין לענייני משפחה כשליחות וכייעוד. אני יודעת בדיוק מה חווים הלקוחות שלי ומה הם מרגישים. על מנת שהלקוחות שלי יזכו בחוויה אחרת מזו שעברתי החלטתי לנהל אחרת הליכי גירושין מורכבים. עבורי לקוח אינו עוד 'תיק', אלא עולם ומלואו, הזקוק בנוסף לליווי המשפטי גם לתמיכה רגשית ולאוזן קש־בת, לאורך כל ההליך המשפטי. מתוך הבנת החששות, המתחים וחוסר הידיעה אני עושה הכל על מנת להשרות ביטחון על לקוחותיי. אני מר־גישה באמת ובתמים שזו זכות גדולה להושיט יד למי שמצוי בתקופת השבר הגדולה בחייו ולסייע לו לעבור אותה בביטחה, כדי שיוכל לפ־תוח פרק חדש בחייו ובחיי ילדיו".

הצלחות מקצועיות ופעילות ציבורית

סיפורים מהחיים (1): "משרדנו הגיש תביעה בביהמ"ש לענייני משפ־חה בשם זוג הורים להשבת כספי הלוואה בגובה של 700 אלף שקלים, אשר הוענקו לנתבעת ולבנם בתקופה בה היו נשואים, לשם רכישת דירה משותפת, במקום שייטלו הלוואת משכנתא. בעיצומו של הליך גירושין בין בנם של בני הזוג לבין הנתבעת, התכחשה הנתבעת לחובתה להשיב את ההלוואה (ואולם לא התכחשה לקיומה). ביהמ"ש קיבל במלואן את טענת משרדנו כי הורי הבעל העניקו לבני הזוג 700 אלף שקלים כהל־וואה וחייב את האישה לשלם 350 אלף שקל להוריו של בעלה לשעבר.

סיפורים מהחיים (2): במקרה אחר בו טיפלתי, בני זוג שעמדו להתגרש חתמו על הסכם גירושין ובו קבעו את סכום המזונות שישולם לשני ילדיהם הקטנים. הסכום שסוכם היה נמוך מהנהוג ואף היה צפוי לר־דת ברבות השנים. משרדנו הגיש תביעת מזונות בשם הקטינים ונקבע כי מדובר בתביעה עצמאית של הקטינים ולא בתביעה להגדלת דמי המזונות. ביהמ"ש קיבל את עמדת משרדנו וקבע דמי מזונות הגבוהים באופן משמעותי מהקבוע בהסכם. בתגובה להחלטת ביהמ"ש הגיש הבעל לשעבר תביעה רכושית, במסגרתה ביקש לבטל את סעיפי ההס־כם, אשר מכוחם עברו הזכויות בדירת המגורים ע"ש האישה וביקש לקבל פיצויים בגין הפרת ההסכם. תביעתו נדחתה".

השדולה לצמצום סמכויות בתי הדין הרבניים בהליכי גירושין: "את הש־דולה הקמתי לאחר שורה של פסקי דין מטרידים שיצאו תחת ידי בתי הדין הרבניים, אשר מתוקף סמכותם המקבילה עשו שימוש בדין הע־ברי על מנת לחלק את הרכוש בהליכי גירושין באופן לא שוויוני כאמ־צעי ענישה. למשל, במקרה של בגידה. מצב בלתי נסבל זה הוביל אותי להקים את השדולה, אשר שמה לה למטרה לפעול לכך שסמכותם של בתי הדין הרבניים תוגבל להליכי נישואין וגירושין בלבד וכל העניינים הכרוכים לגירושין ידונו בבתי המשפט לענייני משפחה".

אין בעיה שאין לה פתרון

ה"אני מאמין" שלך: "וולט דיסני אמר 'If you can dream it you can have it'. אני מאמינה שחלומות נועדו להגשמה. כשבאמת רוצים משהו, מתגברים על כל המכשולים בדרך ומשיגים אותו. על-פי תפיסת עולמי אין בעיה שאין לה פתרון, צריך רק לצאת מהקופסה".

על ההחלטה להיות עצמאית: "לא הייתה פה באמת התלבטות אמי־תית מבחינתי. בגלל התשוקה שלי לתחום דיני המשפחה הרגשתי שזה הצעד הכי טבעי עבורי והוא אכן מאפשר לי להביא לידי ביטוי את האישיות שלי ואת השקפת עולמי אל ניהול ההליך המשפטי".

האתגרים שלך בניהול העסק: "השאלה האולטימטיבית מבחינתי היא איך לשלב קריירה עם חיים אישיים. המשפחה שלי היא העוגן שלי והרוח הגבית שלי".

טיפ לנשים צעירות: "לא לפחד לחלום ולהגשים את החלומות שלכן. אתן יכולות לעשות ולהיות כל מה שאתן רוצות וחולמות, אבל תקפידו תמיד להיות הכי טובות שאתן יכולות בכל מה שתעשו".



צילום: סם יצחקוב

שם ומשפחה: עו"ד דלית יניב- מסר.

גיל ומצב משפחתי: 54, נשואה בשנית ואם לבת.

השכלה: בעלת תארים ראשונים במשפטים ומדעי הרוח; תואר שני במינהל עסקים, עם התמחות בניהול השיווק. כמו כן בוגרת הכשרות מקצועיות והשתלמויות רבות בתחום דיני המשפחה, גירושין בשיתוף פעולה ועוד.

תפקידים נוספים: חברה בוועדה לענייני משפחה בלשכת עורכי הדין, מחוז תל-אביב.

תחביבים: "מאחר ויום העבודה שלי מתחיל מוקדם בבוקר ומסתיים בערב, אני מקפידה להתחיל את היום באימון ספורט (כשלא קבוע לי דיון מוקדם בבוקר בביהמ"ש). אני רצה שלוש פעמים בשבוע, ובנוסף יש לי שני אימו־ני משקולות שבועיים עם מאמן אישי שלוקח אותי לקצה. הספורט מחדד וממקד אותי".

יוצרת תקדימים בתחום דיני משפחה

עו"ד איימי בכור נהגה כבר בצעירותה לפקוד את בתי המשפט המחוזיים ולצפות בדיונים משפטיים כתחביב. בסיום לימודיה בחרה להתמקד בצד האנושי של הדיון המשפטי והקימה משרד מוביל לדיני משפחה. לצד אימהות מעורבת ונוכחת היא מקפידה לנהל קריירה חזקה ופורה | **יובל גמליאל**



פלילי או משפחתי?: "תמיד ידעתי שעריכת דין היא הייעוד שלי. כילדה ראיתי סדרות משפטיות, אבל בגיל 12 כבר גיליתי שהדיונים בבית המשפט המחוזי יותר מעניינים. עוד לפני שלמדתי משפטים, עבדתי במשרדי עורכי דין בתור טרום-מתמחה ובדרך כלל הייתי מהבודדים שהופיעו בבית משפט בדיוני מעצרים מבלי להיות בשלב ההתמחות. אז נכון שהתחלתי טרום-התמחות בדין פלילי, אבל למרות ההתרגשות והעניין שהוא מביא אתו, לא הרגשתי שזה הבית בשבילי. בעולם דיני המשפחה מצאתי גם את הסיפורים האנושיים וגם את הרחבת האופקים והתחכום המשפטי שחיפשתי. אני יוצרת גשרים לאתגרים משפטיים בין-לאומיים, מביאה פסיקות ממדינות שונות בעולם לבית המשפט הישראלי ויוצרת תקדימים בתחום דיני משפחה, שבשנים האחרונות משתנה באופן דרמטי".

יציאה לעצמאות: "גיל 24, לאחר שסיימתי את לימודי. בעצת בעלי, שהאמין בי וביכולות שלי בכל מאודו, החלטתי לנסות את מזלי כעצמאית. שכרתי משרד בגודל חדר ומשם הכול כבר היסטוריה. היה ברור לי שאני רוצה ליצור צביון אחר של משרד. רציתי מקום שידגול בהעצמה נשית, רציתי משרד שלא עובדים בו בפרך מבוקר עד לילה, ואם לדייק: איחלתי לעצמי ליצור משרד חזק בו מתחילים לעבוד בשעה תשע ומסיימים בארבע. מקום שבו לעובדים יש חיים אישיים וחיי משפחה. חשוב לי מאד לאפשר להם את מה שנראה כפריבילגיה בעולם העבודה העמוס שאנחנו מתקיימים בו. העובדות שלי הולכות איתי לכנסים, מצטרפות אלי לנסיעות בתיקים שמתנהלים בעולם, וחשוב לי שיהיו מעורבות, פעילות ומרוצות".

שם ומשפחה: עו"ד איימי בכור בוני.
גיל ומצב משפחתי: בת 43, נשואה + 3.
השכלה: תואר ראשון במשפטים מה-מרכז הבינתחומי בהרצליה ותואר שני במשפטים מאוניברסיטת תל-אביב.
תפקיד: בעלת משרד עו"ד איימי בכור בוני.
עובדים: 3.
תפקידים נוספים: מרצה באוניברסיטת חיפה, מרצה ומנחה בכנסים משפטיים.

צילום: טל עבודי

להביא את הצדדים להסכם

כל משפחה היא עולם בפני עצמו: "בימים אלה אני מנהלת תיק מרתק בו משפחה מפרקת חברה ששווה 100 מיליון אירו. סכומים כאלה נדונים לרוב בבית משפט מחוזי, אך לא כך הדבר בדיני משפחה. פירוק כזה יידון בבית משפט לענייני משפחה, לכן חשוב שתהיה גמישות מחשבתית ויצירתית כדי לנסות לפתור סכסוכים שנוגעים לקשת תחומים רחבה, גם לכסף, גם לילדים, גם לנדל"ן ועוד. צריך כל הזמן לזכור שמעורבים בתהליך הזה ילדים ומשפחה מורחבת וההסתכלות צריכה להיות מצד אחד רגישה מצד שני אנליטית ומדויקת".

חושבים על טובת המשפחה: "קיימת דעה קדומה על עורכי הדין לענייני משפחה, שיש להם אינטרס לחרחר ריב ולדחוף למלחמות מיותרות על מנת להרוויח יותר. ההפך הוא הנכון. עורך דין טוב יודע שהרבה יותר נכון וגם כלכלי להביא את הצדדים להסכם. תיק שמתנהל שנים לא טוב לעורך דין ממש כמו ללקוח".

המציאות עולה כל הדמיון: "עולם דיני המשפחה לוקח אותי לא פעם למלחמות צדק של ממש. סיפורים עמוקים ורגישים, שאי-אפשר שלא לתת להם להיכנס לנשמה. אני זוכרת מקרה אחד, שטלטל את שלוותי, במסגרתו טיפלתי בעיזבון בתיק ירושה. באותו מקרה הגרוש חטף את גופת חמו וקבר אותו בקבורת קומות, מבלי לעדכן את קרוביו (ילדיו ואשתו) בדבר מותו או קבורתו. הוא בעצם לא נתן להם את האפשרות לערוך הלוויה או לשבת שבעה. מדהים ומזעזע לגלות מה אנשים יעשו בשם יצר נקמה, או מתוך בצע כסף".

לקבוע גבולות ברורים

אפשר לשלב בין קריירה ומשפחה: "משפחה היא ערך עליון עבורי ואני משלבת בתחכום. חופשות הלידה שלי היו קצרות, אך ככלל ב-16:00 כבר לא תמצאו אותי במשרד ברוב המוחלט של ימי החודש, מה שמאפשר לי המון זמן בית ומשפחה. אני מקפידה לנהל קריירה חזקה ופורה לצד אימהות מעורבת ונוכחת. חשוב לא פחות כמובן הוא הקשר היציב והסימביוטי עם אילן, בן זוגי, שתומך בקריירה שלי והוא שותף מלא ונפלא להורות לשלושת ילדנו".

טיפ לדרך: "צריך לקבוע גבולות גזרה מקצועיים ברורים בכדי לא לפגוע במשפחה האישית שלנו, או בכל מה שאנחנו חפצים בייקרו בשביל תיק. נורא קל להישאב לעבודה של 24/7 אבל זה לא בהכרח רווחי יותר".

משלבת בין ניהול ואסתטיקה

דלית שורצברט, בעלים ומנכ"ל משותף של בית פיטרו הכט, בית למותגי עיצוב בינ"ל, מעולם לא ראתה את עצמה כשכירה. באופייה תמיד רצתה להוביל ולהשפיע ולהיות דומיננטית בקבלת החלטות. כמנהלת היא מאמינה בכנות, הקשבה ואמינות בשילוב כוח ואינטואיציה נשית | **יובל גמליאל**

על ענף העיצוב בישראל: "עשה קפיצה ב-15 השנים האחרונות ויישר קו עם בתי העיצוב הגדולים בעולם. התחום בארץ מפותח מאוד ועומד בקצב השינויים העולמיים ואינו נשאר מאחור. הקהל הישראלי מעודכן בטרנדים האחרונים מעולם העיצוב ויודע להעריך איכות ועיצוב בסט־נדרטים אירופאיים. אנו רואים זאת גם בביקוש ההולך וגובר למותגים המייצגים את האיכות והעיצוב הבלתי מתפשרים שאנו מייצגים".

מקומי ובינ"ל: "אנו רואים שיתופי פעולה רבים בין תכנון אדריכלי מקומי לבין משרדי אדריכלים מהעולם, ליצירת תוצאה המשלבת את היצירתיות והקידמה בעיצוב, יחד עם ההתאמה לנוף הישראלי. הייחוד והכוח שיש למעצב הישראלי באים לידי ביטוי ביכולת להעז ולשלב ישן וחדש, חוץ ופנים, תוך עבודה עם חומרים לא שגרתיים".

תחום עיצוב הבית בישראל בהשוואה לעולם: "בראייה ממוקדת אל תוך תחום עיצוב הבית, תחום העיצוב הישראלי מתפרס על מניפה מאוד רחבה של סגנונות. הסגנון האקלקטי הוא הסגנון השולט בארץ, השם דגש על עיצוב מודרני. עיצוב חלל הוא לעיתים מאוד סובייקטיבי, שכן החלל האישי שלנו צריך לשקף את מי שאנחנו מצד אחד, ולהיות מוש־פע מהדברים המתרחשים סביבנו, כאן בארץ ומטרנדים עולמיים, מצד שני. בארץ אנו תמיד דואגים להיות באותו קצב ובאותן מגמות עיצוב עולמיות".

עיצובים מעוררי השראה

על החברה: "בית פיטרו הכט הינו בית למותגי עיצוב בין-לאומיים, המייצג בבלעדיות את מותגי העיצוב הידועים והנחשקים ביותר בעו־לם ומתמחה בתחום העיצוב והלבשת הבית. במשך השנים, התרחב פו־רטפוליו המותגים המיובאים בלעדית על-ידי הקבוצה וכולל היום את מיטב מותגי העיצוב המובילים עליהם נמנים בין היתר: Roche Bobois, Paris , Fendi Casa, Bentley, Ralph Lauren Home, Porada.

חוויית ביקור ייחודית: "אולם התצוגה המרשים שלנו בלב הרצליה פי־תוח משתרע על פני שתי קומות ששטחן כ- 2,800 מ"ר. מאז היווסדו ועד היום, החזון של בית פיטרו הכט היה להביא את המיטב מסצנת העיצוב הבינ"ל לישראל. אנו מציעים ללקוחותינו חוויית ביקור ייחו־דית המשלבת בצורה מושלמת את ה- TOTAL LOOK, לצד שטיחים, מנורות ייחודיות, מראות אביזרים ואף פריטי אמנות, המוצגים במ־קום כתערוכות מתחלפות. בתהליך הלבשת הבית, אנו מעמידים לר־שות הלקוחות צוות מומחי עיצוב מן השורה הראשונה המעניק ייעוץ אישי פרטני בדרך להגשמת כל חלום בצורה הפונקציונלית והאסתטית ביותר".

הייחודיות בענף: "הייחודיות שלנו מתבטאת בתצוגת סגנונות ריהוט מגוונת ועשירה המתאפשרת הודות לעושר המותגים שלנו, ומשלבת אמירות ועיצובים מעוררי השראה, רובם תולדה של שיתוף פעולה הדוק עם מעצבים ובתי אופנה ידועים בעולם. התמחותו וייחודו של בית פיטרו הכט הינו בתצוגת ניראות מושלמת, בהתאמת סגנון עיצוב אישי ובהלבשת הבית בהתאם לצרכים ולמאוויים האקסקלוסיביים של כל לקוח ואדריכל. הקולקציות השונות נבחרות מתוך ידע וסקירה מע־מיקה של הטרנדים המובילים בתערוכות הגדולות בעולם, והן כוללות סגנונות מגוונים וחדשניים".

פיתוח עסקי ומימוש עצמי

על ההגעה לתחום: "מראשית הקריירה נמשכתי לשילוב של ניהול ואס־תטיקה. תחום הפסיכולוגיה הארגונית, אותו למדתי, בשילוב הקסם שיש לעולם העיצוב להציע משלב את יכולותיי ותשוקותיי. האתגרים הקיימים בתחום ניהול עסק מורכב, הדורש התפתחות תמידית לצד קשר רציף עם חברות, מובילי דעה ומעצבים אירופאים, מעניין ומניע אותי. הפיתוח העסקי הוא פסגת המימוש העצמי עבורי".

על ההחלטה להיות בעלת עסק: "נולדתי עצמאית. מעולם לא ראיתי את עצמי כשכירה ולא עבדתי מימיי כשכירה. באופיי תמיד רציתי להוביל ולהשפיע ולהיות דומיננטית בקבלת החלטות. בנוסף, לא רציתי להג־ביל את עצמי בכיווני ההתפתחות שמעניינים אותי, כך שהיה לי ברור מההתחלה שהייעוד שלי הוא להיות עצמאית".

החזון הניהולי: "אני משלבת האצלת סמכויות, תוך פיקוח וביקורת תמידית. אני גם עוסקת בשדרוג ההון האנושי בעסק, אך מודעת לית־רונות שטמונים בניסיון ובוותק. כמנהלת אני מאמינה בכנות, הקשבה ואמינות בשילוב כוח ואינטואיציה נשית. היכולת הייחודית לנשים לת־פקד במספר ערוצים בעת ובעונה אחת מאפשרת לי בחינה מתמדת של סדרי העדיפויות בעסק וטיפול בהם בהתאם".

לשלב נשיות עם כוח ואיפוק

ה"אני מאמין": נפש בריאה בגוף בריא. חובה לעסוק באופן יום-יומי בספורט בכל שעה שתהיה נוחה לעסק ולבית. אני מאמינה שצריך לה־עז ולא לחשוש לצאת מעבר לגבולות המוכר והידוע וכי דיוק בפר־טים, קטנים כגדולים, סדר וארגון הם הבסיס להצלחה. חשוב גם ליצור אווירה טובה וקשרים טובים עם האנשים שמסביבך".

מודל להשראה: "נשים חזקות וחכמות, שאינן חוששות לשלב את הנ־שיות שלהן עם כוח, איפוק, שליטה עצמית והתמקדות במטרה. נשים היודעות לתמרן בכל רגע נתון ובכל סיטואציה על מנת להגיע לתו־צאות הרצויות".

קריירה ומשפחה: "שילוב קריירה ומשפחה הינו האתגר הגדול ביותר בכל יום. היות והקריירה שבחרתי לעצמי תובענית ואינה מתפשרת, אני מזהה בכל תקופה היכן אני נצרכת יותר. ישנן תקופות ארוכות בהן התגייסתי כולי על מנת לקדם תהליכים בעבודה וישנן תקופות שהייתי משמעותית יותר בבית. הדבר הבסיסי בכל תקופה באשר היא, הינו ניהול זמן קפדני בו לכל דבר יש זמן מוגדר".

טיפ לנשים צעירות: "האמינו בעצמכן ודאגו להיות מוקפות בא־לו המעודדים אתכן לצמיחה והתפתחות. אל תפחדו לצאת מאזור הנוחות שלכן. השתחררו מנקיפות המצפון המל־וות קריירה תובענית ומשפחה, כי אלה לא יסתיימו לעו־לם. למרות שרגשות אלו מעידים על הורות טובה, צריך לדעת למנן אותן ולזכור שבסופו של היום, זמן האיכות הוא שקובע".

"שילוב קריירה ומשפחה הינו האתגר הגדול ביותר בכל יום. היות והקריירה שבחרתי לעצמי תובענית ואינה מתפשרת, אני מזהה בכל תקופה היכן אני נצרכת יותר"



צילום: ליאור טייטלר

שם ומשפחה: דלית שורצברט.
גיל ומצב משפחתי: 48, נשואה + 3.
השכלה: תואר ראשון בפסיכולוגיה ארגונית ובנוסף לימודי מינהל עסקים.
תפקיד: בעלים ומנכ"ל משותף בית פיטרו הכט.
שנת הקמת החברה: 1970.

החלום שלנו היום הוא המציאות של המחר

היא מזוהה עם פילאטיס ופילאטיס מזוהה עימה. **דליה מנטבר,** הבעלים של סטודיו הפילאטיס הראשון בארץ, המנהלת גם את ביה"ס להכשרת מורים לפילאטיס, ממשיכה כל הזמן ללמוד, להתפתח ולהגשים ושואפת להגיע לקצה גבול היכולת ואז - למתוח עוד קצת | **יובל גמליאל**



צילום: אפרת אשל

מה אנשים לא יודעים על פילאטיס: "רבים חושבים שג'וזף פילאטיס, ממציא השיטה, היה רקדן, אך למעשה הוא היה אתלט-מתאבק. לכן השיטה שפיתח מתאימה לגברים לא פחות (ולעיתים אף יותר) מאשר לנשים. אלן הרדמן, שהיה תלמידו של פילאטיס, פתח את הסטודיו השני בעולם בלונדון, ולימד את רקדני ה'רויאל בלט', ואז הוזמן על-ידי להקת בת דור לפתוח בישראל את הסטודיו השלישי בעולם, ואני נבחרתי להמשיך את השושלת".

הפילאטיס בישראל בהשוואה לעולם: "ישראל נמצאת בין שלושת המקומות הראשונים (ולעיתים גם במקום הראשון) ביחס שבין אחוז מתרגלי הפילאטיס לגודל האוכלוסייה. כיום, כמעט בכל קרן רחוב תמצאו סטודיו לפילאטיס, וגם בכל חדר כושר שמכבד את עצמו.

שיעור הפילאטיס הגדול בישראל: "כשהבנתי את הפוטנציאל האדיר יזמתי בשנה שעברה את שיעור הפילאטיס הגדול בישראל, בהשתתפות מעל ל-3,400 מתאמנים, שכמעט שבר את שיא גינס (המוחזק ע"י התורכים). ההצלחה המדהימה של האירוע עודדה אותי לקיים את אותו אירוע שוב גם השנה, ומי יודע, אולי הפעם נצליח גם לשבור שיא".

על ההגעה לתחום: "לפני למעלה מ- 40 שנה התקבלתי ללמוד את שיטת הפילאטיס אצל המאסטר אלן הרדמן. בתום שנת עבודה עם הרקדנים, החליטה הנהלת בת דור לסגור את הסטודיו. המחיר לרכוש את זכויות השיטה היה 50 אלף דולר, קיבלתי החלטה אמיצה ללכת על זה עם תמיכה של בעלי דאז ובעידוד המשפחה. ובן יום הפכתי להיות בעליו של הסטודיו הראשון בישראל. והפכתי משכירה, ליזמית בעלת עסק עצמאי".

הגדר את החזון וצור את העתיד

הייחודיות של הרשת: "במקור, שיטת הפילאטיס נועדה לשיקום מפציעות ומחוסר איזון גופני, וקהל הרקדנים זכה להתייחסות מיוחדת. עם היכנסי לנעלי השיטה, הובלתי אותה למקום חשוב לא פחות, הנועד למנוע פציעות באמצעות שימת דגש על יצירת גוף חזק וגמיש באופן סימטרי, לבסס יציבה נכונה ולהתאים לכל אדם באשר הוא, את רצף התרגילים המתאים לו אישית, כדי לאפשר לו להתפתח בדרך שלו".

על החברה: "'פילאטיס ע"פ דליה מנטבר' היא רשת הפילאטיס הוותיקה בישראל, הכוללת 25 מדריכות ונשות צוות (על טהרת הנשים) ומעל 850 תלמידים פעילים. לאורך הדרך עברו תחת ידנו מעל 25 אלף תלמידים. בביה"ס להכשרת מורים לפילאטיס בשיתוף המיכללה האקדמית בוינגייט, אנו מכשירים מעל 250 מורים חדשים מידי שנה".

החזון הניהולי: "תמיד לקחתי אחריות והסתכלתי לפחד ולחשש בעיניים. 'ניהלתי' אותם תוך לקיחת סיכונים מחושבים. פעלתי כשהמוטו שמלווה אותי הוא 'התחל כשהסוף בדעתך'"- הגדר את החזון וצור את העתיד. לעולם לא הסתפקתי. אני כל הזמן ממשיכה ללמוד ולהתפתח והכל בשיתוף פעולה ניפלא עם הצוות המסור, המיקצועי והנאמן שמאפשר לעסק להצטיין ולהגשים, כי החלום שלנו היום הוא המציאות של המחר".

שליטה בגוף כמפתח לשליטה בחיים

לגעת בגוף ובנשמה: "לאורך כל השנים אני נוגעת ב'גוף', באני הפנימי של אנשים ומשנה אצלם תפיסות ופרדיגמות. זהו המקום היחיד בו הם מרשים לעצמם 'להתפשט' בכל רמה ולרגע לפשוט מעצמם את התארים, התפקידים המקצועיים, כאשר חלקם דמויות מפתח בעולמות הכלכלה, העסקים והתרבות. גם בעבודה הגופנית גרידא אני לא נותנת רק תרגילים אלא מכלול הוליסטי המותאם אישית לכל אדם. באמצעות כך הם משתנים לי מול העיניים, וגם אני וגם הם רואים ממש את השינוי שחל בהם ברמה הגופנית, הנפשית והמנטלית".

שילוב של חיי משפחה וקריירה: "את רשת הפילאטיס פיתחתי רק אחרי שביתי נועה כבר גדלה, כך שהעבודה אף פעם לא באה על חשבונה. תמיד הייתי שם בשבילה כך שהקריירה מעולם לא העיבה על המשפחה שהיתה ותמיד תהיה אצלי בעדיפות ראשונה".

מודל להשראה: "את ההשראה קיבלתי דווקא מהבית, מהמשפחה ומאחי, עו"ד ד"ר יוסי שגב, שהוא מודל ההשראה שלי. בהתנהלות שלו, באמת הפנימית, בלויאליות למקצוע, ביכולת לשים את האחר במרכז ולתת לו בכל מאודך את הידע, ההבנה והתשוקה, אך מבלי לפגוע בדרך שלך ובהנאה שלך".

ה"אני מאמין": "להתפתח ולצמוח בדיוק בדרך שלך, כדי להגיע לקצה גבול היכולת, ואז להבין שאפשר אפילו למתוח עוד קצת. השליטה העצמית בגוף, מובילה לשליטה עצמית בחייך - אתה הבוחר, אתה המחליט. וכמובן, עקרון הזרימה - דבר נובע מתוך דבר, תנועה מתוך תנועה, וכך גם בחיים. לכן, אל תעכב, אל תיתקע, פשוט זרום".

טיפ לנשים צעירות: "בנות, אנו חזקות, חכמות ויש לנו אינטואיציה גבוהה ותחושות בטן. השתמשנה במתנה הנדירה הזו בבחירותיכן".

שם ומשפחה: דליה מנטבר.

גיל ומצב משפחתי: 66, גרושה, בזוגיות. אימא לנועה ("אהבתי הגדולה"), נשואה בת 29.

השכלה: בוגרת מתמטיקה וסטטיסטיקה באוניברסיטה תל-אביב, וחשבונאות במיכללה למינהל ובוגרת המיכללה האקדמית בוינגייט. הכשרות במהלך השנים ב"להב", קורס דירקטורים, ניהול פיננסי ומיגוון קורסי ניהול. וגם, בוגרת הכשרה ב"תות" כמאמנת עיסקית ואישית.

תפקיד: בעלים ומנכ"ל של רשת "פילאטיס על-פי דליה מנטבר" ובית הספר להכשרת מורים בשיתוף המיכללה האקדמית בוינגייט.

שנת הקמת הרשת: 1976.

תפקידים נוספים: מפיקה של מגוון סדנאות בנושאי יזמות והעצמה נשית ומרצה בהן, מנהלת סדנאות פילאטיס עבור חברות היי-טק, מרצה בנושאי בריאות, יזמות ואיכות חיים באקדמיות ובכנסים, ואשת תקשורת שמופיעה במגוון תוכניות טלוויזיה (כולל הנחיית "שעת כושר" המיתולוגית). וכיום מופיעה בפינה קבועה בתוכניתה של מיכל צפיר "לחיות נכון" בערוץ 10.

שילוב של תשוקה ומקצועיות

במקביל לעבודתה כרופאה שכירה בקופ"ח, החלה **ד"ר להבית אקרמן** לעבוד באופן עצמאי בקליניקה קטנה שפתחה. העסק צבר תאוצה וכיום היא מפעילה רשת מרפאות לאסתטיקה ולייזר עם אלפי לקוחות. למי שפוצח היום בקריירה עצמאית היא ממליצה: לא לפחד ללכת אחרי החלומות, אך לא לשכוח שבדרך יש מחיר שצריך לשלם | **גלית שפיר**



על הבחירה בתחום טיפולי האסתטיקה: "בלימודי הרפואה בחרתי בהתמחות בתחום העור. שנתיים לאחר סיום ההתמחות בבית חולים בלינסון התאהבתי בתחום האסתטיקה בגלל היצירתיות, המגע אישי והמקצועיות".

על ההחלטה להיות עצמאית: "במקביל לעבודתי כרופאה שכירה בקופת חולים, התחלתי לעבוד באופן עצמאי בקליניקה קטנה שפתחתי בנווה סביון. באופן הדרגתי העסק צבר תאוצה ובהמשך פתחתי שני סניפים נוספים בהרצליה ובראשון לציון. הרשת פועלת בהצלחה כבר 11 שנים, ויש לנו אלפי לקוחות מרוצים. מי שסייע לי לאורך כל הדרך הוא בעלי, שהוא איש שיווק וניהול, שמסייע לי בכל הפן העסקי של ניהול הרשת ונותן לי להתמקד בעיקר - הלקוחות".

האתגרים בניהול עסק: "בענף שלנו יש המון תחרות. צריך כל הזמן לשמור על מקצועיות ורמת שירות גבוהה. האתגר הגדול ביותר מבחינתי הוא להיות תמיד מעודכנת בחידושים בתחום, תוך כדי שילוב בין שתי משרות (ניהול רשת המרפאות ועבודה חלקית כשכירה בקופת חולים) וגידול של ארבעה ילדים, תוך שמירה על יחס אישי וזמינות גבוהה ללקוחות".

על הייחודיות בענף: "אני מציעה היום את כל החומרים והטכנולוגיות הכי מתקדמות שניתן להציע בתחום של הצערת העור והצרת ההיקפים, בדגש על טיפולים אשר אינם דורשים פעולת ניתוח. בקליניקה ישנן יותר מעשרה מכשירים חדשניים, כולל לייזר (להעלמת קמטים ופגעי עור), גלי רדיו למתיחת העור, טיקסל (Tixel - טכנולוגיית חום להצערת העור), הקפאת שומן, אולטרא סאונד, CO2 ועוד. כמו כן, אני עובדת בשיתוף פעולה עם חברות מובילות בארץ ובחו"ל, כולל טכנולוגיה חדישה לטיפול בבעיות אקנה וצלקות, טיפול חדיש להצרת היקפים ועוד".

בולטות בענף רווי תחרות: "יצירתיות, חדשנות, לימוד מתמיד לא לפחד ולדעת לזהות בזמן טרנדים חדשים, תוך שימת דגש על בטיחות המטופלים".

החזון הניהולי: "אין לי עובדים, יש לי שותפים לדרך".

הסוד להצלחת עסק: "שילוב של תשוקה ומקצועיות".

השאיפות לעתיד: "טוב לי במקום שאליו הגעתי. יש לי אלפי מטופלות שנותנות בי אמון כל פעם מחדש וזה לא מובן מאליו. החלום שלי שזה ימשיך כך גם בעתיד".

שיטת טיפול הוליסטית

ה"אני מאמין" המקצועי: "אני דוגלת בשיטת טיפול הוליסטית, שמשלבת מספר חומרים וטכנולוגיות לא אגרסיביות במטרה לקבל תוצאה טובה, טבעית, ללא תופעות לוואי עם זמן החלמה מינימלי ולא פחות חשוב - בתיאום עם ציפיות הלקוחות. ארגז הכלים איתו אני ניגשת ללקוח כולל חומרים מתקדמים, מגוון טכנולוגיות חדישות וכמובן ניסיון רב שנים בתחום. לכל לקוח אני מתאימה תוכנית טיפול אישית, לאחר שיחת אבחון ותיאום ציפיות ובהתאם לתקציב, תוך שמירה על מראה טבעי ובדגש על בטיחות הטיפול".

מה אנחנו לא יודעים על העור שלנו: "העור הינו האיבר הכי גדול בגוף האדם וחשוף להשפעות סביבתיות, כולל שמש ועישון, וגורמים גנטיים. הנזקים נצברים על פני העור באופן איטי והבעיות צצות באופן פתאומי. מומלץ להשקיע בטיפול מונע באמצעות תכשירי לחות ושילוב של טיפולים קוסמטיים ורופאים מומחים".

הדור הבא של טיפולי האנטי- אייג'ינג: "פרוצדורות זעיר-פולשניות (minimal Invasive procedure) לטיפולים של מתיחת הפנים והצוואר, הצרת היקפים ללא ניתוח (הקפאת שומן), הרמת עפעפיים ללא ניתוח, הצערת עור פנים במגוון יכולות וטיפול בחותם להרמת הפנים. כל זה, כמובן, מתבסס על שילובים נכונים והתאמה אישית. עוד תופעה מעניינית היא הגידול במספר הגברים שמגלים פתיחות ובאים לקבל טיפול בתחום".

המשפחה היא הגאווה האמיתית

על קריירה וחיי משפחה: "המשפחה היא הגאווה האמיתית שלי בחיים. ארבעת ילדי הם האושר הגדול בחיי. שילוב בין קריירה לחיי משפחה זה האתגר. חשוב לדעת - אין קיצורי דרך ויש מחיר".

מודל השראה: "אבא שלי ז"ל שהיה אחד האונקולוגים המובילים. הוא היה מודל השראה עבורי מבחינה מקצועית ובאנושיות שהפגין כלפי המטופלים".

טיפ לנשים צעירות: "לא לפחד לנסות לגעת בשמיים וללכת אחרי החלומות, להעז, אך לא לשכוח שבדרך להגשת חלום יש מחיר שאותו צריך לשלם".

שם: ד"ר להבית אקרמן.
גיל ומצב משפחתי: 46, נשואה + 4 ילדים.
השכלה: בוגרת לימודי רפואה באוניברסיטת תל-אביב.
תפקיד: מנהלת רשת מרפאות לאסתטיקה ולייזר.
שנת ההקמה: 2007.
סניפי הרשת: הרצליה, נווה סביון וראשון לציון.
מספר עובדים: 10.
תפקידים נוספים: מנהלת מחלקת העור בקופת חולים רוטשילד של "שירותי בריאות כללית".
תפקידים קודמים: התמחות בבית החולים בילינסון, רופאה ביחידת לייזר בבית חולים השרון, רופאה בכירה בקופת חולים כללית, ב"שירותי בריאות כללית" ו"כללית אסתטיקה" וב"מכבי שירותי בריאות".
משהו אישי שלא יודעים עליך: "במהלך לימודי הרפואה התפרנסתי מהוראה החוג ג'אז במתנ"ס בפתח תקווה. החלום שלי בכלל היה להיות מורה לריקוד - אך במשפחה הפולנית שלי זה לא עבר...".

צילום: אסף לוי

משלבת בין רפואה, אסתטיקה ואמנות

ד"ר טלי פרידמן, שהקימה לפני כארבע שנים קליניקה המתמחה בפתרונות כירורגיים ואסתטיים מקיפים, מיישמת עקרונות מעולם האמנות ברפואה ומספקת פתרון הוליסטי מלא לכל הצרכים הפלסטיים והאסתטיים | **יובל גמליאל**



צילום: סם יחזקאל

כירורגיה פלסטית כאמנות: "מאז ומעולם עסקתי באמנות כתחביב, ובעיקר בציור ובפיסול. האמנות היא בהחלט חלק ממי שאני. כשלמדתי רפואה שמתי לי למטרה להתמחות בכירורגיה פלסטית, תחום המתממשק ומשלב בין רפואה לאמנות. בציור ריאליסטי, האמן ניזון מעקרונות טכניים בסיסיים דרכם הוא רוקם את סגנונו הייחודי, כישרונו ומיומנותו. האתגר ביצירה הריאליסטית הוא שילוב ייחודי בין פרופורציות נכונות, דקדקנות בפרטים ונגיעות סגנון אישי. עקרונות עבודה אלה דומים גם בניתוחים פלסטיים. אני מקפידה להתאים את הניתוח למטופל ולצרכיו, לפרופורציות הגוף והפנים, מסתכלת על המכלול ועל הפרטים הייחודיים. מבחינתי כל ניתוח הוא שונה, וזו עבורי הפסגה הקרובה ביותר לאמנות. חלק מעבודותיי הוצגו בתערוכות של רופאים אומנים.

התמקצעות: "לימים, התמקצעתי בתחום ייחודי בכירורגיה פלסטית - ניתוחים לעיצוב הגוף לאחר ירידה במשקל. את ההתמחות עברתי במשך שנתיים במרכז הגדול בעולם לניתוחים לעיצוב הגוף, בפיטסבורג, ארה"ב. זהו תחום המשלב רפואה עם אסתטיקה ויש בו אלמנט משמעותי של יצירתיות ושונות בין מנותח למנותח".

על הקליניקה: "לפני כארבע שנים הקמתי יחד עם בעלי, ד"ר מוני פרידמן, את המרכז הבינלאומי לעיצוב הגוף והפנים בתל-אביב. המרכז מתמחה בפתרונות כירורגיים ואסתטיים מקיפים ונותן פתרון הוליסטי מלא ומקיף לכל הצרכים הפלסטיים והאסתטיים. הצוות כולל רופאים מומחים, קוסמטיקאיות ויועצות. במרכז מתבצעים ניתוחי פנים, ניתוחים לעיצוב גוף לאחר ירידה גדולה במשקל, מאמי מייקאובר - ניתוח לנשים לאחר הריונות, ניתוחי חזה, עיצוב זרועות, עיצוב ירכיים, שאיבת שומן חדשנית Vaser Hi-def, פיסול פנים באמצעות חומרי מילוי ובוטוקס, טשטוש צלקות בלייזר, טיפולים בהזעת יתר, טיפולים קוסמטיים מתקדמים ועוד".

ניתוחים משני חיים

משקל עודף: "התופעה של אנשים בעלי עודף משקל היורדים עשרות קילוגרם ממשקלם, הופכת להיות יותר ויותר שכיחה בישראל ואני רואה בקליניקה מקרים כאלה כל שבוע. כשאדם יורד במשקלו בצורה כל כך קיצונית, יש לכך השפעה על כל מבנה גופו. לרוב הדבר בא לידי ביטוי בעודפי עור בבטן, זרועות, ירכיים וחזה. הניתוחים לעיצוב הגוף מיועדים בדיוק לשם כך והם כוללים הסרות עור, הסרת רקמות שומן ועיצוב של הגוף מחדש. התוצאות ממש מופלאות ואחת הדוגמאות הטובות לכך היא מטופל צעיר שירד דרסטית במשקל ולאחר הניתוח החל ללמוד לימודי הדרכה בחדר כושר. כיום הוא עוסק בתחום, ואני מניחה שמי שרואה אותו לא יתאר לעצמו איך הוא נראה לפני השינוי. בעיניי, זה ממש ניתוח משנה חיים - פיזית ויותר מכך נפשית".

נשים לאחר היריון: "מגיעות אליי נשים רבות שסיימו את סבבי ההריונות שלהן ומבקשות להחזיר את המצב לקדמותו. לא אחת, הגוף שינה את צורתו בעקבות ההריונות ובמקרים רבים עודפי העור, בטן רפויה, חזה נפול וסימני המתיחה, גורמים לתסכול גדול על כך שלא מצליחות למרות כל מאמצי הדיאטה והספורט לחזור לגופן. במקרים אלה יש צורך בעיצוב הירכיים, מתיחת הבטן, הרמת החזה, שאיבות שומן וכיוצ"ב. כל הטיפול בתחום הזה הוא מרתק מאוד והמהפכים גורמים להרבה סיפוק".

ריבוי הניתוחים הפלסטיים בימינו: "הניתוחים הפלסטיים של היום הם ניתוחים מתקדמים ופחות מסוכנים מבעבר. ברובם המוחלט של המקרים מדובר על פתרון לאנשים שאין בנמצא עבורם אף פתרון רפואי אחר. השינויים לרוב דרמטיים ומשנים חיים".

הכירורגיה הפלסטית של המחר: "אני חושבת שהניתוחים הפלסטיים הולכים להיות שכיחים יותר ויותר בשנים הבאות, ובמיוחד בכל מה שקשור להצערת הפנים, בקרב נשים וגברים כאחד. אנו ניראה טכנולוגיות חדשות לטיפולים להצערת עור הפנים, להמסת שומן, לטיפול בצלוליט ולטשטוש צלקות. כמו כן, ניראה התפתחויות בתחום חומרי המילוי לפנים".

תמיכת המשפחה חשובה להצלחה

האתגר הניהולי כבעלת קליניקה פרטית: "השירות, המקצועיות והליווי הצמוד הם חשובים בעיניי לא פחות מהניתוח עצמו. חשוב שהמטופל ידע שהוא נמצא בידיים הכי טובות ויקבל את התמיכה החמה והמקיפה ביותר, לפני, תוך כדי וכמובן גם אחרי הניתוח. אני מתחייבת למתן שירות ברמה הגבוהה ביותר, ליווי צמוד ותמיכה למכלול רחב של מטופלים. מכתבי התודה שאני מקבלת מחזקים אותי שאכן המרכז מעניק את השירות שאליו אני מכוונת".

משפחה וקריירה: "לאורך חיי ניסיתי לאזן בין המשפחה והקריירה. לפרקים שמתי דגש על התא המשפחתי, ובתקופות אחרות השקעתי יותר בקריירה. בסופו של דבר יש דברים שכנשות קריירה אנחנו לא רוצות לוותר עליהם וצריך לקיים את האיזון הזה בראייה ארוכת טווח. כיום, כשילדיי גדלו כבר, אני עושה זאת יותר בקלות".

זוגיות אישית ומקצועית : "אני חיה עם בן זוג שהוא רופא כירורג בעצמו ועובד לצידי בקליניקה. לאורך השנים שילבנו בין הקריירות של שנינו, לצד גידול וטיפוח המשפחה. זה היה מאתגר, אבל צלחנו זאת בכוחות משותפים. התמיכה וההבנה מבן הזוג והמשפחה הן חשובות להצלחה".

טיפ לנשים צעירות: "בגילאים הצעירים, לפני הקמת התא המשפחתי, אני ממליצה להשקיע מאוד בלימודים, גם במחיר של ויתור על בילויים והנאות. זה הזמן הנכון ביותר לעשות זאת. ההסתכלות צריכה להיות כמו של אצן למרחקים ארוכים".

שם ומשפחה: ד"ר טלי פרידמן.
גיל ומצב משפחתי: 47, נשואה + 3.
השכלה: לימודי רפואה באוניברסיטת תל-אביב, התמחות-על בניתוחים לעיצוב הגוף, פיטסבורג ארה"ב.
תפקיד: מייסדת ובעלים של המרכז הבינלאומי לעיצוב הגוף והפנים, בתל-אביב.
שנת הקמת הקליניקה: 2014.
תפקידים קודמים: כירורגית פלסטית בכירה ומנהלת המרפאה לעיצוב הגוף במרכזים הרפואיים בביה"ח אסף הרופא וב"אסותא" ; התמחות במשך שש שנים בכירורגיה פלסטית במרכז הרפואי אסף הרופא; שירות צבאי כרופאה במגוון תפקידים עד שחרורה בדרגת רב-סרן.