

יום האישה הבינלאומי



אין תקרה גבוהה מספיק



אילנה שטוטלנד, טליה לוין

פרויקט מיוחד לרגל יום האישה הבינלאומי:
13 נשים מובילות מסבירות כיצד אפשר להפוך חלום
למציאות, מסמנות את הדרך שהובילה
להצלחה ומספרות על הרגעים המרגשים בקריירה

"לפעמים החלומות הכי גדולים מתחילים בגיל צעיר"

ד"ר לנה קורן פלדמן, מנהלת בית
החולים בילינסון מקבוצת כללית

חלום ילדות: "מקצוע הרפואה היה חלק מהזהות שלי עוד לפני שירדתי לדבר. אמא שלי תמיד מספרת בגאווה שהמשפט הראשון השלם שיצא לי מהפה היה 'אני רוצה להיות רופאה'. שנים התקשיתי להאמין לסיפור הזה, עד שהבן שלי, שהיום בן 14, הפתיע אותי כשגם המשפט הראשון שלו היה 'אני רוצה להיות רופא'. זה היה רגע מרגש, שהזכיר לי שלפעמים החלומות הכי גדולים מתחילים בגיל צעיר, ושייעור יכול לעבור כחוט השני בין הדורות".

החלטה מכרעת בקריירה: "התגייסתי לצבא כעתודאית לאחר שסיימתי לימודי רפואה. שירתתי תחילה כרופאה גרודית ואחרי זה כרופאה חטיבתית. לאחר מכן, בעודי בשירות קבע בצה"ל, התמחיתי באף-אוזן-גרון ובכירורגיה ראש-צוואר במרכז הר-פואי בני ציון. בסיום ההתמחות קיבלתי הצעה להתקדם בצבא לדרגת סא"ל ולהתמנות כמפקדת רפואה של זרוע היבשה בצה"ל. זו הייתה החלטה משמעותית ומכרעת שהיוותה בשבילי צומת דרכים: האם להמשיך להתפתח באזרחות בתחום הכירורגיה שאהבתי (לכאורה אזור הנוחות), או לעשות קפיצת מדרגה, להתקדם בצבא ולהיות בתפקיד פיקודי וניהולי בכיר. הייתה זו החלטה אמיצה, אבל המשמעות הייתה להרחיק מכירורגיה אף-אוזן-גרון. חיל הרפואה היה הצעד הראשון שלי בעולם הניהול הרפואי שפתח בפני אפשרויות להשפיע על מערכת הבריאות בקנה מידה רחב הרבה יותר. את שירותי בצה"ל סיימתי כראש ענף רפואה בצה"ל, והיום אני משלבת את הניסיון הצבאי והאזרחי בניהול אחד".

למדתי לאורך הדרך: "כרופאה כירורגית צבאית בתקופת לבנון, בכל פעם ששמעתי רוטור של מסוק, הייתי רצה לחדר טראומה לטפל בפצועים. חשבתי שהדרך העליון 'מפקדים תמיד מקדימה' הסתיים ברגע שפ-שטתי את המדים, אבל עם תחילת מלחמת חרבות ברזל הופעל אצלי אוטומטית אותו מנגנון ישן. בכל נחיתה של מסוק אני מגיעה - וכך גם כל הצוות הבכיר של בית החולים - לחדר טראומה. שם למדתי מחדש שאף שלכל אחד בבית החולים יש את המומחיות שלו, אין תחליף לפיקוד מקרוב מהשטח. דרך האירועים האלה הבנתי שמנהיגות אמיתית היא לא רק בקבלת החלטות, אלא גם בנוכחות אישית ובדוגמה אישית. כשהצוות רואה את המנהלת לצידו ברגעי משבר, זה מעניק כוח ומוטיבציה לכולם".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "בשנים האחרונות אני מוצאת את עצמי מהרהרת בבחירה שלי להתמחות בכירורגיה אף-אוזן-גרון. זהו מקצוע מרתק שאני

"קליטת התצפיתניות שחזרו מהשבי נגעה בי בעוצמה שקשה לתאר במילים. לפני כחודש הגיעו אלינו לירי אלבג, נעמה לוי, קרינה ארייב, דניאלה גלבוע ואגם ברגר. הרגשתי את הלב שלי פועם חזק. כאמא, כאישה, כמנהלת - כל חלק בי התחבר לרגע הזה"

שראו זועות - אבל שמרו על ניצוץ של תקווה. החיבוק המגן והאוהב של האחים היה מרגש עד דמעות. "שבועות לאחר מכן זכינו לקלוט גם את עומר שם טוב, עומר ונקרט, אליה כהן וטל שהם, שחזרו הביתה מהשבי. כאמא לבנים, רגע זה עורר בי רגשות עוצמתיים במיוחד. כשהם יצאו מהמסוק, שם פגשתי אותם לראשונה, ראיתי בעיניים שלהם את כל הסבל שהם עברו, אבל גם את התקווה והכוח שגילו במהלך התקופה הקשה הזו. הם חזרו הביתה עם סיפור שנוגע לנו לכולנו, אני לא יכולה שלא לחשוב על מה שעברו הוריהם של החטופים, על המתח, הדאגות והתקוות שהקיפו אותם. היה מרגש לראות את האיחוד הזה, את ההבנה שכולנו חלק מאותה סירה, ושכל חזרה לשגרה היא ניצחון. ולצד זה ההבנה שחוזרת שוב ושוב שעד שכולם לא יחזרו לא באמת נוכל להשתקם".

אוהבת מאוד, אבל המסלול אליו היה ארוך ותובעני: שש שנים של תורנויות אינסופיות, לילות ללא שינה וימים ארוכים בחדר ניתוח. כשאני מסתכלת על תפקידי הניהולי היום, אני לפעמים תוהה אם היה שווה לעבור מסלול כה מפרך. בחישוב קר, יכולתי לבחור התמחות פשוטה וקצרה יותר בדרך לניהול. אבל נהייתי כל כך מהדרך, וכנראה שלקחתי מזה לא מעט לתפקיד".

רגעים מרגשים: "לאורך הקריירה חוויתי רגעים מרגשים רבים, אבל אין ספק שקליטת התצפיתניות שחזרו מהשבי נגעה בי בעוצמה שקשה לתאר במילים. לפני כחודש הגיעו אלינו לירי אלבג, נעמה לוי, קרינה ארייב, דניאלה גלבוע ואגם ברגר. הרגשתי את הלב שלי פועם חזק. כאמא, כאישה, כמנהלת - כל חלק בי התחבר בר לרגע הזה. ראיתי את המבט בעיניים שלהן - עיניים

יום האישה הבינלאומי



"אין תקרת זכוכית, הכל תלוי בכוח הרצון"

אל"ם ענת הרשקוביץ, מפקדת יחידת חושן באגף התקשוב וההגנה בסייבר בצה"ל

חלום ילדות: "להגיע לאולימפיאדה בתור קפטן נבחרת ישראל בכדורעף נשים, ולזכות במדליה".

החלטה מכרעת בקריירה: "גדלתי בקריית אתא, כספורטאית בענף הכדורעף. בגיוסי לצה"ל הייתי קפטן בנבחרת ישראל ועתידי היה לפניי. ביום הגיוס שובצתי בתפקיד שאפשר לי להמשיך ולעסוק בכדורעף מקצועי כספורטאית מצטיינת. שובצתי כפקידה באגף שיקום הנכים של משרד הביטחון בחיפה. הייתי אמונה על מיון תב"ע הנפגעים. יום-יום הייתי מגיעה למשרד ונדרשת לפתור את המעטפות שבהן מפורטת חומרת הפגיעה שלהם. ממכתב למכתב בער בי הצורך להבין מהו אותו שיגעון מוזר שגורם לאותם אנשים להקריב את נפשם וגופם עבורו. "הדרך משם לשינוי השיבוץ הייתה קצרה. הייתי ילדה סקרנית שהחליטה לצאת למסע ולחקור את הנושא. ביום בהיר אחד, עם תיק על הגב במהלך חדר-צדדי, עדי כנתי את הוריי ואת קבוצת הכדורעף שאני הולכת להיות קצינה בצה"ל ושבהמשך אזמין אותם לטקס. הם הגיעו מאז להמון טקסי דרגות והחלפה בעקבות החלטה משמעותית אחת של ילדה סקרנית בת 18".

למדתי לאורך הדרך: "שכל מה שנרצה להגיע אליו אינו יכול להישאר בגדר חלום. אין תקרות זכוכית, צריך למצוא את השביל המוביל אליהן ולדעת לפרוץ

נהלות משימתית מדי".

רגעים מרגשים: "הרגע שבו קיבלתי לידי את יחידת חושן והפכתי לאישה הראשונה בהיסטוריה צה"ל בתפקיד זה. יחידת חושן היא יחידה מבצעית-טכנולוגית, ומהווה את גוף הטלקום הגדול במדינה. אמונה על הפעלת מערכי התקשורת בצה"ל (וגם קשר בלחימה), הקמת תשתיות דיגיטליות עבור צה"ל, מתן שירות טלפוניה ואספקת תקשורת נתונים ותשתיות תקשורת אופטיות. בתור מי שגדלה ביחידה וביצעה בה מגוון תפקידים, קבלת הפיקוד על היחידה ב-2023 הייתה מעמד מרגש בפני עצמו.

"היו עוד רגעים רבים שלא ניתן לשכוח לאורך שנות שירותי. לנצח אזכור את תחושת הכישלון והתסכול בשבת השחורה, עם זאת גם את עוצמת צה"ל ביציאה לתמרון ובשאר מהלכי המלחמה בזירות הקרובות והרחוקות שבהן יחידת חושן לקחה חלק משמעותי".

אותן. הכל תלוי בכוח רצון, עבודה קשה והתמדה. דבר נוסף שלמדתי הוא לדעת לבחור את האנשים הנכונים שילכו איתך יד ביד לאורך כל הדרך גם במקומות שקשה וגם כשעומדים בפניך אתגרים משמעותיים. כנראה שאנשים אלה ילוו אותך לכל אורך חיך".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "ראשית, אני מאמינה מאוד בדרך, גם אם היא מאתגרת. כל החלטה שלקחתי תרמה לי - בין אם בלמידה, בצמיחה אישית או בהבנה טובה יותר של עצמנו. מכל תפקיד אספתי כישורים נוספים לארגז הכלים ואירועים שעיצבו אותי כמו פקדת בכירה בצה"ל. הצבא מסליל אותנו בגלל האופי המבצעי של התפקידים להיות נוקשים ומשימתיים, בטח כאישה בסביבה מאוד גברית. אני חושבת שהייתי משנה את דרך ההתנהלות המשימתית והנוקשה, בעיקר בתפקידי הראשונים בצה"ל, ונוהגת יותר בגמישות ורכות. בטוחה שפספסתי הרבה אנשים טובים בדרך בגלל הת-

עו עם הילדים. כל העובדים נכנסו מתחת לאלונקה והיו שם עם כל הלב והנשמה".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "במהלך הקריירה למדתי כי שינויים משמעותיים, 'מהמעלה השנייה', מחייבים את גיוס העובדים לשינוי, והדבר לוקח זמן וכיבוד בהתנגדויות, כאשר לא תמיד כולם מסתגלים לשינוי. למדתי כי בהובלת שינוי במערכת מורכב והיקף גדול של אנשים נדרשות הרבה סבלנות, הרבה הקשבה והרבה נחישות כדי להוביל את השינויים שאני מאמינה בהם. לא תמיד יש לי את הסבלנות, אבל אני עובדת על זה".

רגעים מרגשים: "בכל פעם שאני מבקרת במחלקת השיקום בבתי החולים, אני מתרגשת. בבתי החור לים רואים את החברה הישראלית במלוא הדרה: את הפצועים והפצועות שנפגעו קשה נלחמים בגבורה על השיקום שלהם, מלאי תקווה ורצון לחזור לשירות; את הצוותים המטפלים בהם; את המשפחות שלא עוזבות את בתי החולים ונלחמות יחד עם יקיריהן על השיקום שלהם; את העמותות, המתנדבים והאזרחים שרק רוצים לתת חיבוק. כשמגיעים למחלקות השיקום, רואים את כולם יחד, דתיים וחילוניים, יהודים, דרוזים, בדואים, גברים ונשים, פריפריה ומרכז - כולם יחד, כאיש אחד מלמדים את כולנו מהן נחישות ומסירות. התופעה המרגשת הזו קיימת רק בישראל".



זאת בתקופת הקורונה, אז התגייסו כל עובדי הביטוח הלאומי לטפל במאות אלפי הבקשות לדמי אבטלה של כל אותם האנשים שנפלטו משוק העבודה. "חווייתי זאת גם, וביתר שאת, בזמן מלחמת חרבות ברזל, עת הגיעו כל עובדי אגף השיקום כדי לטפל בפצועי המלחמה. חשוב לדעת, 88% מעובדי אגף השיקום הם נשים, אמהות של חיילים, נשות מילואימניקים שעבדו לילות כימים, חלקן הגיעו מאזורים ממוזנחים, חלקן הגי-

"כשמגיעים למחלקת שיקום, מבינים מהי נחישות"

לימור לוריא, סמנכ"לית וראש אגף השיקום במשרד הביטחון

חלום ילדות: "להיות גבוהה. עד היום זה החלום שלי... למדתי שיש חלומות שלא מתגשמים".

החלטה מכרעת בקריירה: "להתמודד על תפקיד ראש אגף השיקום במשרד הביטחון, לאחר שנים רבות שבהן עבדתי בביטוח הלאומי, שהיה הבית המקצועי שלי".

למדתי לאורך הדרך: "לכל אורך הקריירה שלי בחרתי להיות משרתת ציבור. וככזו, למדתי להקשיב לציבור שלו אני נותנת את השירות, משום שהציבור יודע טוב מאיתנו מה נדרש לו. תפקידה של המדינה הוא להיות קשובה לצורכי האזרחים ולקדם איתם, יחד, את המענים הטובים ביותר. "מעבר לכך, כמנהלת במשך שנים רבות בשירות הציבורי רי למדתי שיש אנשים מצוינים בשירות המדינה. חוויתי

"החלטה תמימה הובילה אותי לפעילות ציונית"

אניטה פרידמן, יו"ר ויצו העולמית

חלום ילדות: "להיות ארכיאולוגית ואנתרופולוגית, וזה גם מה שלמדתי באוניברסיטה. חלמתי להס" תובב בעולם, להכיר ולחקור תרבויות. במידה מסוימת הגשמי את החלום, אבל לא דווקא בתחום ההשכלה שרכשתי".

החלטה מכרעת בקריירה: "בילדותי בקולומביה נחשפתי באמצעות אמי לפעילות של ויצו בעולם. לפני כ-35 שנה, כשעברנו להתגורר בפלורידה מטעם עבודתו של בן זוגי, השתתפתי באירוע התרמה של פדרציית ויצו בפלורידה שבו לקחו חלק מאות משתתפים שרצו לתרום למען ישראל. שם נחשפתי שוב לעוצמתו של הארגון, מה שהביא אותי להבין שזו דרכי העתידית: לתרום ולפתח את ויצו. מסתבר שההחלטה התמימה הזו להשתתף באירוע של ויצו ובעקבות כך להיכנס כחברה מן המניין בארגון, הובילה אותי למסלול חיים של התמקדות בעמותות ופעילות ציונית התנדבותית".

למדתי לאורך הדרך: "במהלך שנות התנדבותי בוויצו, שבהן שימשתי כמתנדבת פעילה, נשיאת הפדרציה בפלורידה וכיום יו"ר ויצו העולמית, למדתי המון בנושאי ניהול התנדבות וניהול תרומות, נושאים של הסברה ציונית בקהילות בעולם וכל נושאי הפעילות המגוונים של ויצו.

"ויצו היא ארגון ענק ומבוזר, המונה כיום כ-6,000 עובדים ועובדים וכ-2,300 מתנדבות, הנותנים שירות לכ-70 אלף אנשים מדי יום על פני כ-300 מוקדי פעילות שונים ברחבי הארץ, בהם מעונות יום, כפרי נוער ובתי ספר, מוסדות רווחה, מקלטים לנשים נפגעות אלימות, תוכניות לנשים ולמשפחות, ביגוריות ועוד. מעצם היותו ארגון כה מורכב, ניהול הוועד המנהל שלו - הדירקטוריון - מלמד על חשיבות האזון בין אינטרסים מגוונים והצורך לנווט בין צורכי העובדים, המתנדבים, התורמים והקהילה שאותה אנו משרתים.

"נדרשת תקשורת שקופה וברורה מול כל הגורמים הללו. קבלת החלטות אסטרטגיות דורשת ראייה ארוכת טווח והבנה של ההשלכות החברתיות והכלכליות. הובלת הארגון מחייבת לשלב רגישות חברתית עם יכולת לקבל החלטות קשות כשצריך".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "כניסתי לתפקיד קיד יו"ר הארגון, לפני כחמש שנים, התרחשה בתקופה מאוד מורכבת בעולם ובישראל. פרוץ משבר הקורונה, המבצעים הצבאיים והמלחמות שהשפיעו על פעילות הארגון דרשו מאיתנו לבצע שינויים ארגוניים רוחביים מורכבים כדי להתאים את הארגון באופן מיידי לאתגרי השעה. יצרנו תוכנית אסטרטגית מקיפה ששמה דגש הן על ההתנהלות המיידית והן על כיווני ההתפתחות העתידיים, וביצענו שינויים משמעותיים במבנה הארגון ובכיווני התפתחותו. בוויצו יש בית הורים אחד, שמביא לנו המון נחת וגאווה. אני מצטערת שלא פעלנו להקמה של עוד עור בתי הורים ברחבי הארץ. זה תחום שבו קיים

מחסור גדול, שהוא גם הזדמנות לתרומה חברתית וגם הזדמנות למערך עם הצדקה עסקית".

רגעים מרגשים: "התפקיד שלי מזמן לי הרבה מאוד רגעים מרגשים - גם במעמדים ציוניים בארץ ובחו"ל, גם מול מראות שונים של התנדבות ונתינה וגם מול התוצאות של המאמצים שלנו. מרגש אותי למשל לראות את שותפות הגורל שחשות הקהילות היהודיות בעולם ואת ההתגייסות המדהימה שלהן לעזרת מדינת ישראל, בימי שגרה ובעיקר בימי חירום. אני גם מתמלאת התרגשות וגאווה כשאני רואה את הפעילות המיוחדת שלנו בימים אלה למען חזון של האמהות ונשות המילואימניקים, ששומרות על החוסן של העורף האזרחי. ואולי רגע השיא שבו אני מתרגשת יותר מכולם, זהו טקס סיום של מגמת משטרה מ'ויצו ניר העמק' - כשנוער בסיכון מסיים מסלול שמכשיר אותו לשירות במשטרת ישראל".

"כניסתי לתפקיד יו"ר הארגון, לפני כחמש שנים, התרחשה בתקופה מאוד מורכבת בעולם ובישראל. משבר הקורונה, המבצעים הצבאיים והמלחמות שהשפיעו על הפעילות דרשו מאיתנו לבצע שינויים ארגוניים רוחביים מורכבים כדי להתאים את הארגון באופן מיידי לאתגרי השעה"

יום האיסה הבינלאומי



"הערכים שקיבלתי מהספורט מובילים אותי עד היום"

ד"ר איילת בן עזר גלברד, מנכ"לית וסגנית נשיא אוניברסיטת רייכמן

"כמרצה, נהנית מהיכולת להשפיע על הסטודנטים, לה- נחות אותם וללוות את תהליכי הלמידה שלהם. כיום, כמנהלת, טווח ההשפעה שלי התרחב משמעותית - בעי- צוב חוויית הלימודים של הסטודנטים, בהובלת מהלכים חדשניים שמטרתם להכין אותם לעולם המחר ובהפי- כת המקום הזה לבית שני עבור הסטודנטים ועבור חברי הסגל. התפקיד שלי כיום מאפשר לי לשלב בין חשיבה אסטרטגית לחזון חינוכי, ולהניע שינוי אמיתי שישפיע על חינוך מנהיגות העתיד."

למדתי לאורך הדרך: "לשים את האגו בצד, לא לנסות לרצות אלא ללכת עם האמת הפנימית. למדתי גם כי הקשבה אמיתית היא מפתח להצלחה. בנוסף, אני רואה חשיבות בהעצמת המנהלים והעובדים הכפופים לי - מתן ביטחון, גיבוי, יחס אישי, אמן וגם לאפשר לטעות. לדע- תי, הצלחה נבנית עם צוות חזק, וכשנותנים לאנשים מקום לבטא את עצמם, להוביל ולהרגיש שותפים לדרך, הם מביאים את המיטב שבהם. זה מה שמניע ארגון קדימה. למדתי גם שהאופי שלי כאדם חם ואנושי, שמתנהל בגור- בה העיניים, מחבר ורותם את כולם לפעול ביחד כצוות למען חזון ומטרה משותפים. ולבסוף הבנתי כי גמישות מחשבתית והיכולת להתאים את עצמי למציאות המשתנה במהירות בעולם החדש הן תכונות קריטיות."

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "תמיד הייתי אדם שקל להתחבר אליו ושנעים לעבוד איתו. בתחילת דרכי כמנהלת צעירה הייתי נאיבית וחשבתי שזה יכול להימשך ככה גם בתפקיד ניהולי בכיר. בהדרגה הבנתי שלא תמיד ניתן לרצות את כולם ושעליי להיצמד למצפן הערכי הפנימי שלי. לקח לי זמן להבין את זה, ויכול להיות שבדיעבד הייתי שמחה להבין את זה מהר יותר."

רגעים מרגשים: "אני נמצאת באוניברסיטת רייכמן מאז שנת 2000, והיו בדרך רגעים מרגשים מאוד. כך למשל, כשקיבלנו את ההכרה כאוניברסיטה, וכשאשרה פתיחת בית ספר דינה רקנאטי לרפואה זה עתה, דבר המהווה הישג לאומי משמעותי. כמו כן, כל הטיפול המ- סור שלנו בסטודנטים חיילי המילואים, בפצועי צה"ל ובמשפחותיהם, והחמ"לים הרבים שהפעלנו כאן לטור- בת הקהילה והמדינה בזמן מלחמת חרבות ברזל. בנוסף, הייתה לנו הזכות לארח במשך שנה במעונות שלנו מש- פחות מכפר עזה שניצלו מהתופת ולהיות עבורם לבית בכל המובנים. אין מרגש מזה."

חלום ילדות: "בתיכון הייתי ספורטאית מצטיינת באתלטיקה קלה - ריצות קצרות וקפיצה לרוחק - וחלמתי להתחרות ולנ- צח באולימפיאדה. ספורט תמיד היה חלק משמעותי מחיי. הוא לימד אותי על מש- מעת, התמדה והיכולת לדחוף את עצמי קדימה, גם כשמתמודדים עם אתגרים. אומנם לאולימפיאדה טרם הגעתי, אבל נשארתי ספורטאית בגוף ובנשמה, ואני מאמינה שהערכים שקיבלתי מהספורט, כמו השאיפה להוביל, לפרוץ גבולות והגשמה עצמית, חיוניים ומלווים אותי עד היום."

החלטה מכרעת בקריירה: "הייתי מרצה וחברת סגל כעשר שנים במגוון מוסדות: אוניברסיטאות רייכמן, תל אביב וחיפה והמכללה למינהל. תחומי המחקר וההוראה שלי היו בעי- קרם דיני נזיקין, משפט בינלאומי פרטי, דיני אחריות יצרנים למוצרים פגומים ודי- ני תאגידים. כתבתי ופרסמתי ספר ומאמרים בארץ ובארצות הברית. ההחלטה המכרעת מבי- חינתי הייתה המעבר מקריירה אקדמית לקריירה ניהולית באוניברסיטה, שלא מפסיקה להתפתח. תפקידי כמנכ"לית אוניברסיטת רייכמן מאפשר לי ליהנות מהכלים הרבים שרכשתי בקריירה האקדמית, כמו למשל היכולת להרצות בפני כל קהל וגם לבצע מחקר בסוגיות שרלוונטיות לניהול שלי. בנוסף, העוב- דה שלצד הקריירה הניהולית באוניברסיטה אני מקפידה על קשר ישיר עם המגזר העסקי מהווה יתרון מובהק בהטמעת חדשנות באוניברסיטה."

"היו בדרך רגעים מרגשים מאוד. כך למשל, כשקיבלנו את ההכרה כאוניברסיטה, וכשאשרה פתיחת בית ספר דינה רקנאטי לרפואה זה עתה, דבר המהווה הישג לאומי משמעותי. כמו כן, כל הטיפול המסור שלנו בסטודנטים חיילי המילואים, בפצועי צה"ל ובמשפחותיהם"



"נוכחות נשית בתפקידי מפתח היא חיונית להצלחת הארגון"

יפעת עובדיה-לוסקי, יו"ר קרן קימת לישראל (קק"ל)

חלום ילדות: "תמיד חלמתי לעסוק בתחום החינוכי, להשפיע על אנשים דרך החינוך ולשם אף כיוונתי את השכלתי הגבוהה. במידה לא מבוטלת אפשר לומר שהגשמתי את החלום. גם בשירותי הצבאי כמורה חיילת, בפעילותי בתנועת בית"ר, ביוזמות לקידום החינוך בפריה בתפקידיי השונים, ובוודאי היום בעשייה החינוכית בקק"ל. כל זאת תוך שימת דגש על צמצום פערים, כמו למשל בפרויקט של קק"ל 'נוער בסיכוי', שבו דרך עבודת היער והאדמה נותנים לנערים את האפשרות לעלות על דרך של חיים עם משמעות, של גיוס לצה"ל ותרומה".

החלטה מכרעת בקריירה: "המעבר שלי מאחורי הקלעים לקדמת הבמה. במהלך השנים ביצעתי תפקי-

ישירות על תהליכים אסטרטגיים ולעצב מדיניות".

למדתי לאורך הדרך: "בהיבט האישי, נאמנות למצפן ולערכים שלי. כשיש לך עמוד שדרה ערכי את יודעת שלא כל סערה תזיז אותך בקלות. כמו כן, לגלות איפוק ואורך רוח, להקיף את עצמי בצוות טוב, מחויב ויוזם - זה יתרון שאני ממליצה לכל מנהל או מנהלת".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "אם יש צעד אחד שהייתי משנה זה שלא התמודדתי מוקדם יותר על תפקידים בכירים. בדיעבד, אני מבינה שההחלטה להישאר באזור הנוחות נבעה בחלקה מחשש טבעי, אך גם מהעובדה שכאישה, לעיתים נדרש מאיתנו אומץ נוסף כדי לפרוץ את תקרת הזכוכית ולהתברג בתפקידי ניהול בכירים. כיום אני רואה חשיבות רבה בעידוד נשים נוספות לקחת חלק בעשייה הציבורית, ליוזם, להעז ולהוביל. נשים מביאות איתן נקודות מבט ייחודיות, חשיבה חדשה ונכונות ניהול חיוניים, ולכן נוכחותן בעמדות מפתח היא חיונית להצלחת הארגון ולחיוק החברה כולה".

רגעים מרגשים: "הנטיעות שעשינו עם המשפחות השכולות ושיפור ושרדוג חניון רעים יחד עם משפחות נרצחי ה'נובה'. היו שם רגעים קורעי לב. שם הבנתי כמה קק"ל בשנה האחרונה הייתה קריטית עבור כל כך הרבה אנשים ומשפחות ועבור מדינת ישראל כולה".

דים מאחורי הקלעים, שבהם הובלתי תהליכים חשובים כראש מטה במשרדי ממשלה וכמנכ"לית הליכוד העולמי. עם הזמן הרגשתי צורך לעשות שינוי ולצאת קדימה, ובחתי להתמודד עם אתגרים חדשים. המעבר לקדמת הבמה, כשנבחרתי לכהן כראשת מחלקה בהסדרות הציונית העולמית ולאחר מכן בתפקידי הנוכחי כיו"ר קק"ל, היה צעד חשוב עבורי. הוא אפשר לי להשפיע

ומתי לתת לאחרים לקחת את המושכות. ולבסוף, למדתי שלכל יהודי וציוני יש להבה קטנה בלב ששמה ישראל. צריך לשמור על הלהבה שמבטאת את הקשר ולהעצימה באמצעות פיתוח הקשרים".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "לאורך השנים זכיתי לפגוש אנשים מדהימים: תורמים, מתנדבים ושופרים לדרך, שהחיבור שלהם לעשייה היה עמוק ואמיתי. בדיעבד, הייתי רוצה להקדיש יותר זמן לשמור על קשר עם כולם. בעבודה אינטנסיבית, עם קצב מהיר ומעבר בלתי פוסק בין פרויקטים ואנשים - לפעמים קשה לעצור ולתחזק מערכות יחסים אישיות שנוצרו לאורך הדרך".

רגעים מרגשים: "כמה מהרגעים המרגשים ביותר עבורי התרחשו מאז 7 באוקטובר, כשהקשר בין יהדות התפוצות לישראל קיבל משנה תוקף. ראינו כיצד אנשים לא היססו והגדילו את תרומתם, עסקו בהסברה, ואף עלו על מוטסים כדי להתנדב ולעזור בשיקום היישובים שנה פגעו ולסייע לחקלאים שנקלעו למצוקה. הצלחנו להביא לישראל למעלה מ-4,000 מתנדבים, בגילי 20 עד 90 - אנשים ששילמו מכספם כדי להיות כאן, במדינה שהם רואים בה בית שני, דווקא בעיתות משבר. "מרגש לפגוש שוב ושוב תומכי ישראל שמרגישים שותפים מלאים לגורלה של המדינה. זה נותן תקווה גדולה להמשך הדרך. ריגש אותי במיוחד גם לשמוע שוב ושוב מראשי מועצות ותושבים כמה הסיוע שלנו עזר להם. ההיכרות רבת-השנים שלנו עם הנגב והגליל הפכה אותנו לכתובת טבעית ומיידית עבורם".

שיבות של בניית אומן ושימור קשרים. בעולם הפילנתרופיה והעשייה הציבורית, קשרים נבנים לאורך זמן, ותחזוק שלהם דורש השקעה מתמשכת. למדתי שיחסים אישיים הם הבסיס להצלחה ארוכת טווח. למדתי גם את החשיבות של גמישות ויכולת הסתגלות. כשעובדים עם אנשים מתרבויות שונות ובסביבות משתנות, צריך לדעת לקרוא את המצב, להבין דינמיקות ולדעת מתי להוביל



"תמיד ידעתי שאני רוצה לעשות משהו עם משמעות"

טלי צור אבנר, מנהלת ג'ואיש נשיונל פאנד ארצות הברית בישראל

חלום ילדות: "גדלתי בבית ציוני, שבו אהבת הארץ הייתה חלק בלתי נפרד מהווייתנו. סביי וסבותיי עלו לארץ ובנו אותה כמו ידיהם, והורי רקדו הורה בכיכרות ירושלים בה' באייר. הרצון לייצג את עם ישראל ולהיות חלק מעשייה שמחברת בין העם היהודי למדינתו היה טבוע בי מגיל צעיר. תמיד ידעתי שאני רוצה לעשות משהו עם משמעות".

החלטה מכרעת בקריירה: "בגיל 40 קיבלתי את אחת ההחלטות המשמעותיות ביותר: לאסוף את בעלי ואת בנותינו ולעבור לארצות הברית, למשרת שליחת גיוס כספים. השנים מעבר לים הרחיבו את אופקיי המרצוניים והאישיים, אבל חשוב מכך - העמיקו את הידע שלי במערכת היחסים שבין יהדות התפוצות עם ישראל. גיליתי עד כמה עמוקה מחויבותם של יהודים מכל העור לם למדינה שלנו וכמה תפקידנו כאן משמעותי עבורם".

למדתי לאורך הדרך: "שיעור משמעותי הוא הח-

יוס האיסה הבין לאומי



יש כאב רב, אבל גם תחושה של הישג והתרגשות

אורית סוליציאנו, מנכ"לית איגוד מרכזי הסיוע לנפגעות ולנפגעי תקיפה מינית

חלום ילדות: "שני הוריי עבדו בתחום המחקר בבית ספר לרפואה באוניברסיטה העברית. אבי היה חוקר סרטן, פרופ' לאימונולוגיה שהקדיש את חייו למדע. אמי הייתה ביולוגית. בעיני שניהם העיסוק במדע היה הדבר הכי משמעותי לאנושות. אני הייתי מאוד טובה בלימודי ביולוגיה, אך לצערם של הוריי, תחום המדע לא עניין אותי. החלום שלי היה להיות צלמת של נשיונל ג'יאוגרפיק, להסתובב במקומות מיוחדים בעולם ולצלם שבטים נשכחים ונופים מרהיבים".

החלטה מכרעת בקריירה: "ההחלטות שלי במהלך הקריירה תמיד היו ללכת על מה שעניין אותי. כך למדתי סינית בתואר הראשון, כך גרתי שנה וחצי בטיוואן ודיברתי סינית שוטפת, וכך החלטתי להיענות למודעת דרושים בתום לימודיי בחוג לתקשורת, והתקבלתי לתפקיד עוזרת לדוברת שדולת הנשים. מהר מאוד הפכתי לדוברת השדולה, ומשם התפתחה הקריירה המצויעית שלי, כמו גם האקטיביזם והפמיניזם שלי".

למדתי לאורך הדרך: "עד כמה חשוב לעבוד עם נשים מוכשרות ובעלות כישורים מגוונים, ועד כמה חשוב לתת לכל אשת צוות לחוש השפעה שתמלא את

תחושת השליחות שלה. רק כשיש משמעות עמוקה, אפשר לשנות ולהשפיע. בנוסף, חובה להשתנות וללמוד כל הזמן, לאמץ רעיונות חדשים ולייצר חיבורים ושיתור פי פעולה בשדה המקצועי".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "השליחות הפמיניסטית בערה בי מגיל צעיר, ואני רואה זכות גדולה ביכולת להשפיע על העולם. במשך הרבה שנים עסקתי בדוברות ובקידום המחקר והמדע באוניברסיטה העברית. בשלב מסוים החלטתי שאני רוצה לחזור לעבוד בעולם הפמיניסטי. בדיעבד, אני מצטערת שלא עשיתי זאת קודם לכן. בנוסף, מאוד רציתי להתנסות בעבודה בחוץ לארץ. זהו דבר שלא באמת השקעתי בניסיון להביאו לידי מימוש".

רגעים מרגשים: "בעבודה עם נשים וגברים שעברו טראומות קשות, חוו כאב גדול וסבל רב יש הרבה רגעי כאב אבל גם הרבה פעמים תחושה של הישג והתרגשות: של מאבק שהצליח, הליך משפטי שהוביל להרשעה, פוגע שלקח אחריות ושופט שבגזר הדין ראה את הפגיעה ונתן תוקף לנפגעת. כל אלו מייצרים הרבה רגעים של סיפוק והתרגשות".

"מאבק אחד שאותו אני מלווה במשך שנים ארוכות הוא מאבקה של טאיסיה זמולוצקי. אנחנו באיגוד מרכזי הסיוע ניצבנו מאחוריה במאבקה הארוך. הפגנו ליד בית המשפט, כאשר טאיסיה הגישה את התביעה האזרחית נגד אייל גולן; הפגנו ליד תחנת המשטרה ברמת השרון כולל בתל אביב כאשר הוא הגיע לעימות מולה. בדצמבר האחרון ישבתי באולפן של רוני קובן ועמרי אסנהיים וצפיתי בהתרגשות וככאב בטאיסיה כאשר נחשפה בפעם הראשונה לציבור הרחב, יצאה מהפיקסלים ודמותה העוצמתית התגלתה לעיני כל. ראיתי את הכאב העז כעיניה וגם את העוצמה האנושית שהפגינה".

"רגע משמעותי היה כשהתפרסם הדוח של עו"ד פרמילה פאטן, שליחת האו"ם לנושאי אלימות מינית באזורי סכסוך. הדוח שלה, שאנחנו סיפקנו לו מידע, קבע באופן ברור כי התרחשו פשעי מין ב-7 באוקטובר. בהיותי בת לאם ניצולת שואה, המאבק נגד הכחשה מאוד חשוב לי"

"להבדיל, רגע משמעותי נוסף היה כשהתפרסם הדוח של עו"ד פרמילה פאטן, שליחת האו"ם לנושאי אלימות מינית באזורי סכסוך. הדוח שלה, שאנחנו סיפקנו לו מידע, קבע באופן ברור כי התרחשו פשעי מין ב-7 באוקטובר. בהיותי בת לאם ניצולת שואה, המאבק נגד השתקה והכחשה מאוד חשוב לי. לכן העובדה שהדוח של פאטן הכיר במה שקרה היה עבורי רגע עם משמעות היסטורית ואישית כאחת".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "במסגרת העבודה בארגון אנחנו מלווים כ-8,000 חברי ארגון - אלמנות ויתומים. לאורך השנים, מעבר לקשר השוטף, ניסיתי תמיד להגיע לביקור אישי בבתי של כמה שיותר מחברי הארגון. העובדה שלא הצלחתי להגיע לבתים של כל אחת ואחד מהם היא משהו שאני מצטערת עליו והייתי שמחה אם הייתי מצליחה להשלים".

רגעים מרגשים: "חוויתי המון רגעים ומפגשים מרגשים במהלך הכהונה שלי בארגון, גם עם האלמנות הוותיקות שאיתן אני נמנית, וגם עם אלו שהצטרפו בשנה וחצי האחרונות בעקבות מלחמת חרבות ברזל. פגשתי אותן במפגשים פרטיים, בביקורי בית, במפגשים קהילתיים. היה לי חשוב לתמוך גם באלמנות הוותיקות שחוו הצפה של הטראומה בעקבות אירועי המלחמה הנוכחית ולהיות קשובה גם לצורכיהן".

"אחד הפרויקטים המרגשים שבהם התחלתי בארגון הוא 'אלמנה למען אלמנה', שמפגיש בין אלמנות ותיקות וגם בין אלמנות ותיקות לחדשות במטרה לייצר מערך תמיכה וחיבור, להפיג בדידות וליצור קשרי חברות בין מי שכבר עברו כברת דרך בתהליך השכול לבין אלה שרק הצטרפו לפני רגע. הכאב הזה, האתגר מול הילדים ההמומים אינו פשוט, אך כיום הסיוע שמוענק גדול ומשמעותי יותר, ואני שמחה על כך".



מחבת ומדברת בגובה העיניים. כך גם מול האלמנות והיתומים. אני מצליחה לדבר לליבם ולתת להם תקווה ואופק באמצעות הסיפור האישי שלי. אני זמינה לקולם ולמצוקתם בכל שעות היממה".

"בבית ספגתי את רוח הנתינה לקהילה"

תמי שלח, יו"ר ארגון אלמנות ויתומי צה"ל וכוחות הביטחון

חלום ילדות: "בתור ילדה הייתי רקדנית וחלמתי להיות מורה למחול לילדים".

החלטה מכרעת בקריירה: "ההחלטה להתמודד ליו"ר הארגון, תפקיד שבו אני מכהנת תשע שנים. גרתי בבית שבבסיסו הייתה נתינה לקהילה, משם ספגתי רוח נתינה והמשכתי את זה הלאה. כיהנתי חמש שנים כחברת הוועד המנהל של הארגון. החלטתי להתמודד לתפקיד היו"ר כשקיבלתי פניות מחברי הארגון לסייע להם, לעמוד לצידם באתגרים ובמורכבויות ולהוביל מהלכים ככנסת שמטרתם שיפור ושינוי חוקים היסטוריים שיטיבו עם האלמנות והיתומים. בשנה האחרונה עברנו כברת דרך בעניין, ואנו קרובים מתמיד לשינוי".

למדתי לאורך הדרך: "לפעול מול צוות הארגון בהתאם למוטו שלי: 'אדם לאדם, אדם'. אני מעצימה,

לת ניהולית מאוד חשובה."

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "במהלך הדרך בוודאי שעשיתי החלטות פחות נכונות, היו לי מקומות שאולי לא עשיתי נכון, אבל החשיבות זה ללמוד. לדעת איפה טעיתי ולקחת את התובנות הללו קדימה".

רגעים מרגשים: "כאלה יש רבים בקריירה שק- שורים לבנייה של מותגים ומוצרים חדשניים, מכונות חדשות ותהליכים שהייתי חלק מהובלתם. אבל אם להתייחס לשנה וחצי שעברנו, אחד הדברים החשובים ביותר בעיניי הייתה המחויבות שלנו לביטחון המזון, העבודה בחוסר הוודאות ובתנאי המלחמה שהיו בוודאי בתחילת המלחמה ובתנאים מאוד מורכבים שכתעשייה פגשנו. זה היה לקום בכל בוקר ולומר שתנובה תוודא שכל מי שיירד לסופר ימצא שם את החלב והגבינה והקוטג', לא משנה מה. זה מהלך שמייצר ודאות ונו- רמליזציה, והיה בעיניי דבר שכל כך נדרש בתקופה כל כך מורכבת, ביטחון המזון. ואני מאוד גאה בדבר הזה. "בנוסף, הדבר הנוסף שריגש אותי בתוך המלחמה הזאת, היה הקמת קרן הרפתנים של תנובה, קרן של 15 מיליון שקל שהוקמה כשבועיים מפרוץ המלחמה ונועדה לתמוך ברפתנים שנפגעו בעוטף. לצד הפגיעות הקשות הייתה גם רפת שנהרסה כליל בכיסופים, שם עשינו לפני כמה חודשים הנחת אבן פינה לבניית רפת חדשה. זה בעיניי תקומה, שיקום ומחויבות. זה היה מהלך שהובילי ומאוד ריגש אותי, לראות את השותפות הזאת ממקום כל כך קשה של כולנו, להבין את עומק המחויבות, הראגה והרצון להראות שאנחנו משקמים ומשתקמים".



ניסים לגוף זה אומר אחריות על תזונה טובה, ובמזון יש משהו מאוד רגשי".

למדתי לאורך הדרך: "שיש חשיבות אדירה לצוות ובעיקר לשטח, להיות בשטח להקשיב לשטח. להקשיב לצרכנים, להיות ברשתות השיווק, להיפגש עם עובדים במפעלים על קווי הייצור, לעלות על משאית עם נהג קו חלוקה ולשמוע אותו. למדתי שהקשבה לשטח מייצרת למידה אדירה ומשמעותית מאוד. בנוסף, עבודת צוות, לעולם אי אפשר לנצח לבד, להשיג לבד ולהתמודד לבד, זה תמיד הצוות שאתה עובד איתו. כוח הצוות שעובד ביחד בתפיסתי הוא כמעט בלתי מנוצח.

"ודבר נוסף וחשוב לא פחות: המשמעות של קבלת החלטות כמנהל. גם אם בסופו של דבר טעית, עצם העובדה שקיבלת החלטה ובמיוחד במצבי אי-ודאות, יש לה משמעות. ברמה הניהולית היכולת לקבל החל- טות גם אם לא כל התמונה בהירה וחדה, אבל קיבלת החלטה, וזה מסר לאנשים שאת מנהלת. זו בעיניי יכר-

"יש משמעות ליכולת לקבל החלטות, גם כשהתמונה לא ברורה"

ענת גרוס שון, משנה למנכ"ל תנובה ומנהלת חטיבת העסקים

חלום ילדות: "כשהייתי ילדה, חלמתי להיות שופ- ט. אבי עורך דין וכשהייתי ילדה הסתובבתי איתו הרבה בבתי המשפט. הקשבתי ולמדתי, והרצון לעשות צדק, עם חוש הצדק שכבר אז היה מפותח אצלי, היה חזק. ידעתי שאני צריכה להיות במקום שעוזר לאנשים לקבל את הצדק. מה שקרה בדרך זה שמשוה בעולם תקשר- רת ההמונים והצרכנים בער בי. כחיילת ומש"קית ת"ש הייתי עושה המון ביקורי בית ומוצאת את עצמי עומדת מחוץ לאוטובוס ומסתכלת על שלטי חוצות ומנסה לה- בין מה המסר. חיידק של איך מדברים עם צרכנים ואיך מייצרים בולטות. משהו שם בער בי וקסם לי, וכך הת- חלתי את הקריירה".

החלטה מכרעת בקריירה: "המעבר לתחום המ- זון. בתפיסתי יש משהו בעולם המזון שממצה בצורה הטובה ביותר שיש את עולמות האסטרטגיה העסקית והעשייה השיווקית, כי את עוסקת בעצם בכל מה שלמדנו באקדמיה בהגדרה מה זה שיווק. בנוסף, יש משהו מרגש בתחום המזון, לייצר משהו שאנשים מכ-

"הדרך להצלחה עוברת דרך האנשים שמקיפים אותך"

תמרה הראל כהן, מייסדת וסמנכ"לית רייזאפ, חברת פינטק לשיפור התזרים האישי



תי יזמים מדהימים, מצאתי שותפים שהפכו למשפחה, ובניתי חברה ברמה עולמית עם השפעה אמיתית. כמה חודשים אחרי שעברתי גם פגשתי את בן זוגי".

למדתי לאורך הדרך: "אם את רוצה להגיע מהר, לכי לבד; אבל אם את רוצה להגיע רחוק, לכי עם אנשים. להקים משהו משמעותי, עם השפעה גדולה, זה מסע ארוך. הדרך להצלחה עוברת דרך האנשים שמקיפים אותך, כאלה שמאמינים בחזון, יודעים לבצע ומתמרי- דים עם אתגרים יחד".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "כשאת מובילה סטארט-אפ, את כל הזמן משתנה ולומדת. היום יש לנו עשרות אלפי לקוחות וקהילה צומחת של יותר מ-100

אלף איש. הוכחנו את המודל כבר לפני שלוש שנים. במבט לאחור, יכולנו להתחיל את ההתרחבות הגלובל- לית מוקדם יותר. היום, עם ניסיון ניהולי גדול יותר, אני מבינה כמה חשוב לזהות את הרגע הנכון ולנוע מהר".

רגעים מרגשים: "כשעליתי לארץ, היה לי ברור שאני רוצה להקים עסק שיש לו משמעות אמיתית ושי- ביא שינוי חיובי לחיים של אנשים. בנינו את המוצר מתוך צורך אמיתי. הרגעים הכי מרגשים הם הסיפורים האישיים של הלקוחות שלנו, של אנשים שהיו במינוס והיום חוסכים כל חודש. אנחנו קוראים לזה 'מנצחים את החודש'. מדובר בשינוי חיים אמיתי. כל סיפור כזה הוא עולם שלם של אדם, של משפחה. עם אלפי סיפורי רים כאלה אני מתרגשת כל פעם מחדש. אם חדר-הורית סיפרה לנו למשל שבמשך שנתיים הצליחה לנצח כל חודש, ובזכות זה היא לוקחת את הילדים לטיול בחו"ל או מממנת לבת שלה את הלימודים באוניברסיטה. "במיוחד בשנה כזאת של מלחמה, גזירות כלכליות וע- ליות מחירים, כולנו מרגישים את הצורך האדיר לנהל את התזרים האישי ולהיות עם המספרים מול העיניים. זה מאוד מרגש כשאני מקבלת טלפון מלקוח או פוגשת מישהי במקרה שמספרת בהתלהבות לחברים שלה על רייזאפ, מבלי לדעת שאני המייסדת. אלה הרגעים שמז- כירים לי למה התחלנו את המסע הזה. אלה רגעים שאין להם תחליף. לאחרונה השקנו את רייזאפ בבריטניה וזה מרגש אותי במיוחד. לחזור לאנגליה עם מוצר כחול-לבן שלנו ולקבל תגובות כל כך טובות על הערך שבנינו זה בהחלט לא מובן מאליי".

יום האשה הבינלאומי



"אפשר לקדם נשים בכל מצב"

אולגה רובובסקיה, מנכ"לית Reckitt

חלום ילדות: "רציתי לעבוד בדיפלומטיה ולהיות שגרירה, למדתי יחסים בינלאומיים ושפות וכילדה ראיתי את עצמי נואמת באו"ם".

החלטה מכרעת בקריירה: "בתקופה שבה גרתי באנגליה עשיתי סוויץ' מקצועי ועברתי לעבוד בחברת הייטק, שם הייתי אחראית על השקת מותג חדש. בשנתיים הללו למדתי המון דברים על שיווק ואסטרטגיה. למדתי שכשיש אסטרטגיה נכונה ומדויקת לצד צוות חזק וגישה טובה, אפשר לעשות הכל ללא קשר למה קורה בעסק, מה זורקים עליי, באיזו שפה מדובר או מי קהל היעד. ההכנה שאם עובדים בצורה נכונה תמיד אפשר להתמודד ובכל מקום בעולם, הייתי שיעור מאוד חשוב עבורי, זה פתח לי המון נקודות למחשבה. אחרי שנתיים שם גם החלטתי לעלות ארצה".

למדתי לאורך הדרך: "עד כמה חשוב הצוות שמקיף אותך. צוות עובדים שאפשר לסמוך עליו. דבר נוסף וחשוב לא פחות הוא להכיר את העסק עד כמה שאפשר ומכל כיוון אפשרי, ולסמוך בסופו של דבר על הידע שלי, על התחושות והשקפת העולם שלי בתוך הביזנס. למדתי שאנשים שמתקדמים ומתבלטים הם בסופו של דבר אנשים שמתייחסים לעסק כאילו הוא שלהם, ללא קשר לפוזיציה שבה הם נמצאים בחברה. אני חושבת שזה דבר מאוד חשוב ומקדם. זה משנה את הגישה לת-



"למדתי שכשיש אסטרטגיה נכונה ומדויקת לצד צוות חזק וגישה טובה, אפשר לעשות הכל ללא קשר למה קורה בעסק, מה זורקים עליי, באיזו שפה מדובר או מי קהל היעד. ההבנה שאפשר להתמודד ובכל מקום בעולם, הייתה שיעור מאוד חשוב עבורי"

קציבים, לתהליכים, יש להם יותר אנרגיה כשהם מגיעים לעבודה ומניעים תהליכים. תחושת 'הבעלות' על העסק היא מאוד משמעותית בעיניי".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "אני חושבת שבכל נקודת זמן שבה מתסכלים אחורה מצליחים לראות דברים אחרת, ובנקודת הזמן הזו, כשאני מבינה עד כמה הבנת נושא הפיננסים לכל עומקו היא נושא קריטי לא רק לאנשי שיווק אלא בכלל לאנשים שרוצים להתקדם בעולם העסקים, אני מבינה שאולי אני הגעתי לזה מעט מאוחר. זאת אומרת, אם הייתי עוברת את ההתמחות הזאת בשלב יותר מוקדם וראשוני בקריירה שלי, אולי גם הדברים היו מתקדמים יותר מהר, אולי הייתי שואלת את עצמי בעבר שאלות אחרות".

רגעים מרגשים: "שני רגעים מרגשים חקוקים לי בזיכרון, ואחד מהם קשור למלחמה. ב-7 באוקטובר איבדנו קולגה אהוב בחברה ומצאנו את עצמנו כמו כולם במצב שבו אנחנו רוצים לתמוך עד כמה שניתן הן במשפחה והן בעובדים שלנו בארץ. קיבלנו תמיכה גם מקולגות בחו"ל, וזה היה מאוד מחמם לב ומרגש. הרגע השני קשור לקידום שקיבלתי במפתיע ברכיט, דווקא בזמן שהייתי בהיריון מתקדם יחסית. ביקשו ממני לנהל קטגוריה מאוד גדולה עם צוות יותר גדול, ואפילו לא חשבתי שאני מועמדת ולא ביקשתי את התפקיד הזה. וכשקיבלתי אותו אמרו לי שהם רוצים שאתחיל ומחכים לי שאחזור מחופשת הלידה, וזה היה מאוד מרגש ולא מובן מאליו. אני חושבת שזה רק נותן תקווה ומשמש מודל לנשים וגברים לכך שאפשר לקדם נשים בכל מצב. ולנשים אני אומרת, תמיד תשימו את עצמכן קדימה ואל תעצרו, תמיד תנסו להתקדם, גם אם אתן חושבות שאתן לא בפוזיציה מתאימה או בטיימינג מתאים".

נה, אז זה מה שתעשה, ותתחייב לזה גם אם יש פיתויים גדולים ורעשי רקע. זה דבר מאוד חזק אצלי, לא להקשיב לרעשי הרקע ולהישאר נאמנה קודם כל לקהל".

בדיעבד הייתי עושה אחרת: "אני לומדת תוך כדי תנועה ולא מפתחת לשנות תוך כדי תנועה, לכן אין משהו שאני מתחרטת עליו. ואני גם אישה בעלת אמונה, אני חושבת שזה עוזר בהרבה מקרים להניח את הדברים, להבין שאני לא יכולה תמיד לשלוט בכל מה שקורה, ואני יודעת לומר שגם אם קורה משהו שלא ציפיתי שיקרה, אני יודעת להיות בקבלה ולהמשיך הלאה. אני מתחזקת וממשיכה ולא נתקעת".

רגעים מרגשים: "הרגעים המרגשים קשורים בעיי קר לאנשים. בשנה האחרונה בתחילת המלחמה כשהיינו בלי עובדים בכלל, ראינו את הנכונות המדהימה של העובדים וגם של הלקוחות שלנו שהגיעו לעזור. האחד דות הזאת והראייה אחד של השני הן דבר שנגע בי בצורה משמעותית. זו הייתה תקופה לא פשוטה שלמדנו להתנהל תוך כדי תנועה, והבנו שאנחנו צריכים להיות שם עבור העובדים לא רק בעבודה אלא גם מאחורי הקלעים, בין אם משפחות של מגויסים, אנשים באזורי מלחמה. ראינו הרבה מאוד עזרה הדדית בתוכנו, וזה חימם את הלב".



"מה שמוביל להצלחה הוא ההערכה למשאב האנושי"

יפית אטיאס לוי, מנכ"לית רמי לוי

חלום ילדות: "האמת היא שאני עובדת מגיל 14 ולא זוכרת שהיה לי חלום ספציפי מדויק כמו שידעתי שאני רוצה לעבוד עם אבא שלי ולקחת חלק פעיל בעסק. עשיתי הכל מהכל. לא ידעתי לומר שאני רוצה להיות מנכ"לית, לא ידעתי לומר את המילה הזאת בכלל, אבל ידעתי שאני רוצה לעשות את הדרך הזאת, ואני גאה ששברתי תקרת זכוכית. אני מקווה לתת השראה להרבה נשים אחריי".

החלטה מכרעת בקריירה: "זו לא החלטה אחת, אלא מורכבות של המון החלטות שקיבלתי בדרך ולאורך השנים. אני חושבת שקודם כל זו הנאמנות לאסטרטגיה, הנאמנות לצרכן, הנאמנות למשאב האנושי שזה העובדים, זה מה שהיה מכריע עבורי במהלך הקריירה. אני לא יכולה להצביע על מקרה ספציפי שעשה את השינוי, אלא בהצטברות של המון החלטות בתוך האג'נדה

הזאת שתמיד היה חשוב לי להוביל. זו תוצאה של הרבה עשייה בשטח שהייתה כל הזמן".

למדתי לאורך הדרך: "שהנאמנות לאסטרטגיה היא הדבר הכי חשוב. שאסור לזגזג, ומה שמוביל את ההצלחה הוא קודם כל ההערכה למשאב האנושי. אסור לנו לשכוח את מי אנחנו משרתים - וזה את הלקוח. ואם אתה לוקח על עצמך לעשות את כל הקניות הזול במדי-