



סיפורי הצלחה II

מעקב אחר נשים וגברים חרדים
ששילבו בהצלחה תורה עם עבודה

ד"ר ראובן גל

יולי 2025



אין לשכפל כל חלק מפרסום זה ללא רשות מראש ובכתב ממוסד שמואל נאמן מלבד לצורך ציטוט של קטעים קצרים במאמרי סקירה ופרסומים דומים תוך ציון מפורש של המקור. הדעות והמסקנות המובאות בפרסום זה הן על דעת המחבר. ת ואינן משקפות בהכרח את דעת מוסד שמואל נאמן.

www.neaman.org.il

תוכן העניינים

6	תקציר	—01
7	כללי	—02
13	ממצאים ודיון	—03
14	תובנות גברים ונשים	
16	תובנות מעסיקים	
17	סיכום מפגש 11.8.2025	
20	סיכום	—04
23	נספחים	—**
24	נספח 1	—05
	דוגמת מכתב פנייה ושאלון מצורף	
25	דוגמת מכתב פנייה	
	שאלון פתוח למשתתפי	
26	פרוייקט 'סיפורי הצלחה', 2013	
28	נספח מס' 2	—06
	סיכום שאלוני 12 גברים בפרוייקט	
	'סיפורי הצלחה' - החברה החרדית	
29	מאפייני המשיבים	
31	תמוות מרכזיות	

39	נספח מס' 3	—07
	סיכום שאלוני 4 נשים בפרויקט	
	'סיפורי הצלחה' – החברה החרדית	
40	מאפייני המשיבות	
41	תמות מרכזיות	
46	נספח מס' 4	—08
	סיכום שאלוני 7 מעסיקים/ות בפרויקט	
	'סיפורי הצלחה' – החברה החרדית	
47	מאפייני המשיבים	
48	תמות מרכזיות	

תקציר

דו"ח זה מתאר מעקב שבוצע באמצעות שאלונים מקוונים ומספר ראיונות טלפוניים על מאפייני ההתפתחות מעבר לזמן (כ-13 שנים) של קבוצת נשים וגברים חרדים שהוגדרו בזמנו כ"סיפורי הצלחה" בתחום התעסוקה. המדגם כלל 12 גברים, 4 נשים ו-7 מעסיקים. הנבדקים השיבו לשאלונים שחוברו במיוחד למטרת המחקר. בנוסף, התקיים גם מפגש עם אחדים ממשתתפי הדו"ח, במטרה להפיק כמה שיותר תובנות ישירות מהאנשים עצמם.

התמונה המתקבלת מן המדגם הקטן שהצלחנו לאתר ולגייס לצורך מעקב זה, היא של הצלחה מתמשכת, שעמדה במבחני הזמן, של 'סיפורי ההצלחה' המקוריים. ההצלחה המתמשכת באה לידי ביטוי ב-3 פרמטרים: ראשית, במידת ההתמדה בעיסוק/פעילות/מסגרת; שנית, במידת ההתפתחות המקצועית והאישית לאורך התקופה; ושלישית, במידת ההשפעה על בני המשפחה ועל הקהילה. בנוסף, באמצעות תשאול המעסיקים, התגלו הגורמים שאיפשרו את הצלחתם של המועסקים וכן צויינו הצעדים הנדרשים לקידום הצלחות נוספות כאלו בעתיד.

בנוסף, נתגלתה תופעה מעניינת שמאפיינת אחדים מהמשתתפים, והיא תחושת מחוייבות אישית, דו-כיוונית, שהתפתחה במהלך השנים מאז תחילת המיזם: מחד, מחוייבות הנובעת מההכרה שהם מייצגים את פני החברה החרדית כלפי הסביבה החילונית בה הם נמצאים; ובמקביל, התפתחות של תחושת שליחות פנימית לקחת חלק פעיל בהובלת השינויים התהליכיים המתרחשים בעת הזו בתוך החברה החרדית פנימה.

מבקש להודות למר חזקי פרקש, שהיה שותף מרכזי במחקר הראשוני וסייע ברצון גם בשלב הנוכחי. כמו כן תודה לגב' קארין רוטנברג וגב' איילת רווה על סיוע משרדי בשלב איתור הנבדקים.

-01

כללי

10

שיטה

כללי

בין השנים 2010 ל-2016 פעלה במוסד נאמן קבוצת מחקר שהתמקדה בחברה החרדית בישראל, ושמה לה כמטרה לאתר את החסמים והמנופים בדרך לשילוב הציבור החרדי בכלכלה ובחברה הישראלית הכללית.

הפעילות המחקרית התמקדה בשלושה תחומים עיקריים בהם ניתן היה להשיג שילוב חרדים – תחום התעסוקה, תחום ההשכלה הגבוהה ותחום הגיוס לצה"ל ולשירות הלאומי-אזרחי. מלבד העשייה המחקרית, קיימה קבוצה זו גם פעילויות נוספות שכללו ימי עיון ומפגשי שולחנות עגולים, סיורים וביקורים במוקדים רלוונטיים (מ'חידרים' וישיבות 'קטנות' ו'גדולות', עבור למקומות תעסוקה של חרדים, ועד להשתתפות בישיבות ממשלה ובוועדות כנסת שבהן נדונו נושאים הקשורים בציבור החרדי) וכן קיום סדנאות וקבוצות-דיון עם פעילים-חברתיים חרדים. עדויות למקצת מכלל הפעילויות הללו ניתן למצוא באתר מוסד נאמן, ובתוכו - באתר הפרוייקט: <https://www.neaman.org.il/project/integrating-ultra-orthodox-population-/israeli-economy>

אחת היוזמות של קבוצת המחקר הזו הייתה לאתר ולנתח "סיפורי הצלחה" של נשים וגברים חרדיים ש"עשו זאת" – בין אם בלימודים אקדמאיים, בתעסוקה מקצועית, או בשירות צבאי או אזרחי. בעזרת אנשי קשר רבים שהיו לנו בקהילות חרדיות שונות פרשנו 'רשת' שמטרתה הייתה לאתר סיפורי הצלחה שכאלה. המטרה הייתה להגיע למדגם של נשים וגברים חרדיים שביצעו בפועל חריגה מאורח החיים החרדי המקובל, לרוב גם במסגרת המשפחתית שלהם, ופנו לעיסוקים שאינם נחשבים למקובלים בחברה החרדית, או שאפילו אסורים ומוחרמים. במקביל, נעשה מאמץ לבחון את הפעילות החריגה הזו מצד המעסיקים, או "הקולטים", של מקרים חריגים אלו.

במהלך מחקר הפעולה (Action Research) הזה נבחרו 56 "סיפורים" כאלו, 31 גברים ו-25 נשים, שאיתם נערכו ראיונות עומק, דרכם ניתן היה לתאר את התהליך שעברו אותם יחידים, כמו גם לזהות מה היו ההשפעות וההשלכות של (ועל) סביבתם הקהילתית והמשפחתית. בנוסף לסיפורי היחידים, נכללו במחקר זה גם סיפוריהם של 22 'מעסיקים מוצלחים' – אירגונים ומפעלים, חילוניים ברובם, שהעזו לפתוח שעריהם בפני עובדים חרדים ויצאו נשכרים. כן נכללו שני מוסדות לימוד והכשרה שקלטו סטודנטים חרדיים.

באוקטובר 2013 התפרסם במוסד שמואל נאמן דו"ח מפורט של מחקר פעולה זה, תחת הכותרת סיפורי הצלחה – סיפוריהם של נשים וגברים חרדים המשלבים תורה עם עבודה. [ראו: <https://www.neaman.org.il/Success-Stories-HEB>]. הדו"ח פורסם גם כספר [ראו: <https://www.neaman.org.il/Files/6-452.pdf>], שזכה בעצמו להצלחה רבה. הספר הופץ במאות עותקים, הן במסגרות חרדיות שונות והן בקרב מעסיקים (אחרים מאלו שנכללו בספר), שהביעו עניין בצירוף עובדים חרדיים (גברים או נשים) לשורותיהם.

למעלה מעשר שנים חלפו מאז סוכמו ותוארו 78 עדויות ההצלחה הללו. הציבור החרדי עבר בשנים אלו תמורות רבות וכך גם החברה הישראלית הרחבה ביחסיה כלפי ציבור זה. תריסר-פלס שנים הן תקופה משמעותית בהתפתחותם של יחידים, כמו גם בשינויים שהתחוללו באירגונים בהם הועסקו ובקהילות בהן הם חיים.

בהקשר של פרוייקט 'סיפורי הצלחה' עלתה השאלה של מידת ההתמדה, העמידות והיציבות – או באחת, מידת הקיימות (sustainability) – של אותם חרדים, גברים ונשים, ש"עשו זאת", במרחק הזמן של כ-13 שנים. בנוסף, ביקשנו לבדוק את השפעת החלטותיהם של הנבדקים הללו על בני משפחותיהם ובתוך קהילותיהם.

במחקר הנוכחי שמנו לנו, איפוא, כמטרה ראשונית, לנסות ולאתר מדגם כלשהו מתוך אותם יחידים ואירגונים שנחקרו בדו"ח 'סיפורי הצלחה' המקורי. המשימה לא הייתה פשוטה, הן לאור הניעות (מופיליות) החברתית והניידות הגיאוגרפית שמאפיינת רבים מהיחידים בקבוצת אוכלוסייה זו והן בשל ה'פרופיל הנמוך' שחלק ניכר מאנשים אלו מעדיפים לשמור מול קהילותיהם. המטרה העיקרית, על בסיס אותם מקרים שהצלחנו לאתר ולקבל הסכמתם להשתתף במעקב, הייתה להעריך את מידת ה"הצלחה" של 'סיפורי הצלחה' המקוריים בטווח זמן של למעלה מעשור.

הגדרנו הצלחה באמצעות 3 פרמטרים:

1. מידת ההתמדה בעיסוק/פעילות/מסגרת שם 'פגשנו' אותם במועד תחילת המחקר (ברוב המקרים, הם נמצאו שם כבר מספר שנים לפני כן).
2. מידת ההתפתחות המקצועית והאישית לאורך התקופה.
3. מידת ההשפעה (החיובית!) על בני המשפחה ועל הקהילה.

בנוסף, שמנו לנו כמטרה לזהות בעזרת המעסיקים שאותרו, את גורמי ההצלחה כמו גם את המכשולים שליוו את 'סיפורי ההצלחה' הללו.

שיטה

בשלב ראשון נעשה מיפוי מקדמי לצורך איתור כמה שיותר ממשותפות/ולו שלוש קבוצות המחקר (גברים/נשים/מעסיקים). נעשה שימוש בכתובות מייל (מועטים!) שהיו בידינו ובמספרי טלפון שהיו עבור רוב משתתפים. בהמשך נעשה ניסיון ליצור קשר ישיר, במייל או בטלפון, עם אלו שאותרו (כמחצית מכלל המשתתפים המקוריים) ולבדוק נכונותם להשתתף במעקב המדובר. אלו שהביעו נכונות ראשונית ($n=29$) – נשלחו אליהם שאלונים למענה מקוון (ראו בנספח 1 דוגמת מכתב פנייה ושאלון מצורף).

בסך הכל נתקבלו חזרה 23 שאלונים: 12 גברים², 4 נשים ו-7 מעסיקים. רוב השאלונים מולאו עצמאית ע"י המשיבים/ות; אחדים מהם מולאו באמצעות ראיון טלפוני שבוצע ע"י הח"מ. למשיבים ניתנה אפשרות לבחור בעילום שמם, במידה ויעדיפו זאת. 5 גברים ביקשו זאת (אחד מהם - מסיבות של סיווג בטחוני); אף לא אשה ואף אחד מבין המעסיקים ביקשו עילום שמם/ן. תשובותיהם של המשיבים/ות בשלושת הקבוצות עובדו וסוכמו בהתאם למטרות המחקר ולפרמטרים שצוינו לעיל. סיכומי השאלונים של הגברים, הנשים והמעסיקים מופיעים בנספחים 2, 3 ו-4, בהתאמה.

² תשובתו של גבר נוסף לא כללה מענה לשאלון, כי אם מעין 'גילוי דעת' אישי, ולפיכך לא נכללה בדו"ח זה.

בגמר שלב הניתוח, הפקנו טיוטת דו"ח ביניים אותה שלחנו לכלל המשתתפים וביקשנו הערותיהם. נתקבלו מספר הערות עם בקשות לדיוקים, בעיקר בפרטי הרקע האישיים. באותה הזדמנות, הזמנו את המשתתפים להגיע למפגש סיכום, לצורך 'סגירת' המהלך. רק חלק קטן מהמשתתפים הביעו נכונותם להגיע למפגש, בעיקר בשל הריחוק הגיאוגרפי וההתנגשות עם שעות העבודה.

בתאריך 11.8.2025, י"ז מנחם-אב, תשפ"ה, קיימנו במוסד נאמן מפגש עם אחדים ממשתתפי הדו"ח הנוכחי. מטרת המפגש הייתה להפיק כמה שיותר תובנות מסיפורי ההצלחה אותם "פגשנו" לפני כ-13 שנה ועתה חזרנו אליהם. במכתב המקדים למוזמנים ציינו כי המפגש יכול סיפורים אישיים, לקחים, ומחשבות לעתיד. המוזמנים התבקשו להקדיש מראש מחשבות לגבי הנושא ולשתף את כולנו בהן. סיכום הדברים שעלו במפגש מופיע בסוף הפרק 'ממצאים ודיון', להלן.

-02

ממצאים ודיון

14	2.1	תובנות – גברים ונשים
16	2.2	תובנות – מעסיקים
19	2.3	סיכום מפגש 11.8.2025

כללי

מן הראוי לפתוח בציון העובדה שהממצאים מבוססים על מספר מצומצם ביותר של משיבים – עשרים ושלושה בלבד (כ-29.5%), לעומת 78 מכלל המשתתפים בספר 'סיפורי הצלחה' המקורי (39% מבין הגברים; 16% מהנשים; ו-32% מהמעסיקים). במונחים של דגימה מייצגת מהווה עובדה זו קושי משמעותי.

אמנם חלק ניכר מצמצום המשיבים נובע מהקושי ההתחלתי באיתורם (עבור כמחצית מהמשתתפים המקוריים לא נמצאו כלל כתובות מייל או מספרי טלפון מעודכנים; לרובם לא היו כלל כתובות מייל מלכתחילה), אך גם בקרב המאותרים היה שיעור גבוה יחסית שלא השיבו כלל, או שציינו במפורש את סירובם להשיב לשאלונים. גם העובדה ששליש מהגברים שהשיבו ביקשו להישאר בעילום שם מעידה על כך שעל אף הזמן שעבר, בציבור החרדי קיים עדיין החשש להיחשף ולהצהיר בפומבי על תעסוקה מלאה.

על אף הקושי המתודולוגי הנובע מהמדגם המצומצם, אנו נוטים לראות בתגובות שהתקבלו אינדיקציה תקפה למדי לגבי תמונת המצב של אוכלוסיית "סיפורי הצלחה" החרדיים. סיכומי השאלונים (בנספחים 2, 3 ו-4, כאמור לעיל) מפרטים ומסכמים את מגוון תשובותיהם של המשתתפים בשלושת הקבוצות. בשונה מהדו"ח המפורט של "סיפורי הצלחה" שפירסמנו ב-2013 (ראו הקישור למעלה) – בחרנו הפעם שלא להציג פירוט ברמה האינדיווידואלית, אלא לרכז את התשובות בסיכומים מרוכזים.

תובנות

גברים ונשים

בפסקאות הבאות נציג את התובנות העיקריות העולות מתוך סיכום השאלונים של שתי הקבוצות העיקריות – גברים ונשים – לגבי הפרמטרים השונים של סיפורי ההצלחה לאורך זמן.

– התפתחות מקצועית לאורך השנים

- א. גברים: נמצאה שונות רחבה: אצל הרוב יש התפתחות משמעותית, הן מקצועית והן כלכלית; אצל מעטים אין התפתחות כלל; ואצל אחדים – אין קשר בין הזמן שחלף ובין הצלחתם.
- ב. נשים: ניכר שמרכיב הזמן (כ-13 שנים) הציב אתגר משמעותי – הן בהתפתחות המקצועית והן לגבי קידומן באירגון. המפגש עם עולם היידע והמחקר מהווה עבור חלקן גרוי ואתגר.

– שמירה על אורח חיים חרדי תוך השתלבות בעולם הכללי

- א. גברים: ככלל, אצל רוב 'סיפורי ההצלחה' לא חל שינוי משמעותי באורח החיים החרדי, וחלקם אף 'התחזקו'; אך מסתמנת גם אפשרות שחלה התפכחות אמונית מסויימת, כמו גם ויתור חלקי על מראית-עין חרדית, וכן גישה ביקורתית יותר. מרואיין אחד בלבד (!) יצא בשאלה.
- ב. נשים: בקרב הנשים לא ניכר שינוי (כתוצאה מההתפתחות התעסוקתית) – לא באורח החיים ולא ברמה הדתית-אמונית.

– תגובת המשפחה והסביבה הקרובה

- א. גברים: נראה שחלק ניכר מ'ההצלחה' נובע מתמיכה של המשפחה, בעיקר הגרעינית. במיוחד כשהמשפחה "פתוחה" מלכתחילה. במקרים אחדים, המשפחה הרחבה יותר מסויגת. לגבי הקהילה: כאן יש גם מקרים של הסתייגויות, לעיתים חריפות (בעיקר ליטאים); אצל חסידים וספרדים – יש קבלה ואפילו עידוד לחיקוי.

ב. נשים: ככלל, תגובות בני המשפחה כלפי הנשים שמצליחות בתעסוקה הן חיוביות. יציאת אשה לעבודה, גם אם יש בה חשיפה לעולם החילוני, הרבה פחות מאיימת (בהשוואה לגברים). נראה שמבחינת הקהילה – הצלחה תעסוקתית של נשים מעוררת הערכה והשראה. בשוליים, יתכן ויש לפעמים הסתייגויות מכניסת נשים לתפקידים "גבריים".

- השפעה בין-דורית על הילדים והמשפחה

א. גברים: ברוב המקרים יש עידוד ללכת בדרכי ההורה ולהתפתח, אך לא בהכרח: במקרים אחדים יש דווקא "שמירה" על הדור הצעיר שישאר במסגרת החרדית. במקרה אחד – הילדים יצאו ממסגרות חינוך חרדיות עקב 'יציאה בשאלה' של האב.

ב. נשים: ככלל, השפעה חיובית. מסתמן שבמקרה של נשים "מוצלחות" ההשפעה היא במיוחד על הבנות במשפחה.

- התרחבות תופעת ההשתלבות בתעסוקה

א. גברים: כמעט ללא יוצא מן הכלל, כל המרואיינים מצביעים על התרחבות תופעת ההשתלבות בתעסוקה של הציבור החרדי – גם אם ישנן לא מעט הסתייגויות והתנגדויות.

ב. נשים: בדומה לגברים, גם בקרב הנשים יש הסכמה לגבי התרחבות תופעת ההשתלבות בתעסוקה של הציבור החרדי – גם אם ישנן לעיתים הסתייגויות והתנגדויות.

- זהות כפולה – אתגר וכוח

א. גברים: ההתקדמות המקצועית תרמה לכולם התפתחות והעצמה אישית, לא בלי מאמץ והתמודדות. אצל רובם ההעצמה הזו מכוונת חזרה פנימה אל תוך הקהילה והחברה.

ב. נשים: בקרב הנשים תחושת ההעצמה, הנובעת מהצלחה בתפקיד, היא בולטת במיוחד.

תובנות מעסיקים

להלן, הצגת התובנות העיקריות העולות מתוך ניתוח השאלונים של קבוצת המעסיקים לגבי הפרמטרים השונים של סיפורי ההצלחה לאורך הזמן:

האם אכן רואים זאת כ"סיפור הצלחה"?

כל ששת המעסיקים שרואיניו רואים ביוזמה המקורית סיפור הצלחה מובהק. גם המקרה הבודד של סגירת החברה (קומיוניטק) – אינו קשור לתעסוקת החרדים בה ואינו מפחית מתפיסת ההצלחה בתחום זה. ההצלחה מתבטאת הן במספר המועסקים/ות והן בהתרחבות תחומי התעסוקה, כולל מקצועות היי-טק. במקרה אחד לפחות, קליטת עובדים חרדים איפשרה התאמה גם לקבוצות אתניות-דתיות אחרות, כמו דרוזים ודרוזיות.

מה היו גורמי ההצלחה העיקריים?

גורמי ההצלחה העיקריים, לדעת המעסיקים, הם הבנה והתחשבות במאפייני הציבור החרדי, הכשרה מקצועית נאותה וגם נחישות והתמדה במאמצי השילוב. יש חשיבות גם לשיקולים גיאוגרפיים (קירבה ליישוב חרדי) וכן לסבלנות המשקיעים.

מה היו המכשולים/אתגרים העיקריים?

ככלל, לא עלו קשיים מיוחדים מצד המעסיקים, במיוחד לגבי גברים חרדים שהועסקו. נראה שבעייה מרכזית לנשים החרדיות היא המתח בין בית/משפחה לבין דרישות העבודה (במידה גבוהה יותר מאשר אצל נשים חילוניות); זה מחרף במיוחד בתקופות חגים. כמובן יש הכרח לרגישות לגבי גורמי סביבה וגורמי תוכן שמתנגשים עם האופי החרדי. הכשרה ראשונית לא מספקת והשתתפות מוגבלת מגורמי ממשלה.

מה יש לעשות כדי שיהיו עוד הרבה "סיפורי הצלחה"?

מבחינת המעסיקים – שתי אוריינטציות, מנוגדות לכאורה: מחד, להתמקד פשוט בחיזוק ופיתוח המקצועיות של העובד/ת החרדי/ת, בלי קשר לייחודיות המגזרית; מנגד, להקפיד על ההתאמה הסביבתית והאנושית. מבחינת המדינה – תיכנון ומעורבות מוגברת, הן בנושאי הכשרה מקצועית, הן בליווי בהשכלה אקדמית, ובעיקר העמדת תקציבים לצורך תמריצים

והכשרות. בכל מקרה – חשיבות ל'משוגעים לדבר'

מה הפקת את/ה מהחיבור הזה?

ללא יוצא מן הכלל – כל המעסיקים חשים סיפוק, גאווה והערכה למועסקים/ות. מעסיקים שהינם חרדים בעצמם – תחושת העצמה חזקה

סיכום מפגש

11.8.2025

כאמור, בתאריך 11.8.2025, לאחר שהפצנו את טיוטת דו"ח הביניים בין המשתתפים, קיימנו במוסד נאמן מפגש עם אחדים ממשתתפי הדו"ח הנוכחי. מטרת המפגש הייתה להפיק כמה שיותר תובנות מסיפורי ההצלחה אותם "פגשנו" לפני כ-13 שנה ועתה חזרנו אליהם. במכתב המקדים למוזמנים ציינו כי המפגש יכלול סיפורים אישיים, לקחים, ומחשבות לעתיד. המוזמנים התבקשו להקדיש מראש מחשבות לגבי הנושא ולשתף את כולנו בהן. למפגש עצמו הגיעו חמישה משתתפים בלבד, ארבע נשים וגבר אחד. עוד משתתף נוסף, מקבוצת 'המעסיקים', נקלע לקושי טכני בכניסה לטכניון ובסופו של דבר לא הצטרף למפגש, לצער כולנו. בפיסקאות הבאות מוצגות ההערות והתובנות העיקריות שעלו במפגש זה.

אחת ההערות המקדימות שצוינה בדיון הייתה שעצם השימוש במושג 'סיפורי הצלחה' הוא בעייתי מנקודת הראות החרדית: בעיני חלק ניכר מן הציבור החרדי, בוודאי החלק היותר-שמרני שבו, ה'הצלחה' היחידה שיש להתגאות בה היא ההצלחה בדבקות באמונה, במילוי מצוות ובשמירה על אורח החיים החרדי-שמרני. לפיכך, הצלחה הקשורה בתעסוקה ובלימודים אקדמאיים – ובמיוחד בהתפתחות של קריירה מקצועית – נתפסת בעיני רבים לא כהצלחה, כי אם כ'סטייה' מאורח החיים החרדי-שמרני. מנגד, לא ניתן להתעלם מהעובדה שהמקרים המדוברים מהווים ועדיין, המשתתפים בדיון הדגישו כי בעיני בני המשפחה הקרובים, ולעיתים גם בתוך הקהילה הקרובה, הם זוכים בד"כ לתמיכה ולהערכה.

כל המשתתפים ציינו, בצד המתיחות האפשרית עם הקהילה, את המתח הנוצר כתוצאה מתעסוקה מלאה (ובעיקר כשמדובר בתפקידים בכירים ומחייבים) אל מול חובות הבית והמשפחה. המתח הזה – עבודה-משפחה – מתקיים בעיקר אצל הנשים החרדיות. שמענו

מהמשתתפות דרכים שונות של התמודדות עם המתח הזה, החל מלקיחת פסק-זמן מהעבודה, בלילות, היעזרות בבני משפחה, ואף 'גיוס' עזרה חיצונית מסוג 'שאבֶּעס גוי' – במקרה של ניהול מעבדת מחקר שמחייבת פעילות בשבת...!).

בהקשר זה הדגישו המשתתפים את הצורך בהכנה ליציאה לעבודה. בהתחשב בכך שבמקרים רבים הצעירה או הצעיר החרדי שלוקחים על עצמם תעסוקה מלאה (או לימודים אקדמיים) הינם "דור ראשון" לתעסוקה או לאקדמיה, ללא כל מודל קיים עבורם וגם ללא מידע מלא על העולמות הללו – הצורך בהכנה מוקדמת הינו ממש חיוני. בדומה, גם אם 'להבדיל', להכנה לנישואין. מקרה מאתגר במיוחד הוא עבור בנות חרדיות, בוגרות מערכת החינוך החרדית ("בית יעקב" או רשת 'מעייץ'), המעוניינות להיכנס למסגרות אקדמיות חופשיות. אך גם לגברים חרדיים, בוגרי ישיבות גבוהות, או לאחר תקופה משמעותית כאברכים ב'כולל' – זהו מעבר דרמטי במיוחד, כמעט בדומה להגירה לארץ אחרת!

אצל הגברים, מוקד המתח הוא בין המחוייבות לעבודה או לתפקיד "החופשי" – בין אם באקדמיה, במקום עבודה ציבורי, או באירגון פרטי – לבין ההתעקשות להמשיך ולהחזיק באורח החיים החרדי. מתח זה מגדיר את הקבוצה הייחודית הנקראת "בני-תורה עובדים". הדבר מתבטא במאמץ מתמיד ל'קביעת עתים לתורה', בשמירה על קשר קבוע עם ה'כולל' השכונתי ובעיקר בעידוד בני המשפחה (בעיקר הילדים) להישאר בתוך המסגרת החרדית. הדואליות הזו איננה פשוטה כלל וכלל, לא רק במובן הפרקטי, אלא גם בהיבט הזהותי.

נושאים נוספים שעלו בדיון: נושא הלימוד בהפרדה במוסדות האקדמאיים – אפשרות שקיימת רק לתואר ראשון ויוצרת אתגר קשה לאלו המעוניינים להמשיך לתארים גבוהים; נושא המתח הפנימי בין מגזרי החברה החרדית – ליטאים, חסידים, ש"סניקים – הקיים במקומות עבודה מסויימים, ולעיתים אף קשה יותר מהמתח בין החרדים לחילוניים; וכמובן, תהיות לגבי "החברה החרדית לאן?" שמעסיקות את רוב המשתתפים עימם נפגשנו.

היבט חשוב שעלה מתוך המפגש הוא מחוייבותם הגבוהה של המשתתפים לעצם ה'מעמד' המיוחד בו נמצאים. למחוייבות זו שתי פנים עיקריות: מחד, תחושת ה"שליחות בלהיות חרדית בתוך סביבה חילונית" – כפי שניסחה זאת אחת המשתתפות; ומאידך, הנכונות של רוב המשתתפים במפגש לקחת חלק פעיל בהובלת השינויים התהליכיים המתרחשים בעת הזו בחברה החרדית. השפעת אירועי השנתיים-שלוש האחרונות (אסון ה-7 באוקטובר ומלחמת 'חרבות ברזל' הממושכת) וכן נושא 'חוק הגיוס' התקוע ("הפיל שבחדר", כפי שכינתה זאת אחת המשתתפות במפגש) – מהווים תמריץ חזק להגברת נכונות זו.

-03

סיכום

סיכום

דו"ח מחקר זה מתאר מעקב שבוצע באמצעות שאלונים מקוונים ומספר ראיונות טלפוניים על מאפייני ההתפתחות מעבר לזמן (כ-13 שנים) של קבוצת נשים וגברים חרדים שהוגדרו בזמנו כ"סיפורי הצלחה" בתחום התעסוקה. על אף המדגם הקטן שהצלחנו לאתר ולגייס לצורך מעקב זה, התמונה המתקבלת היא של הצלחה מתמשכת, שעמדה במבחני הזמן, של 'סיפורי ההצלחה' המקוריים.

ההצלחה המתמשכת באה לידי ביטוי ב-3 פרמטרים: ראשית, במידת ההתמדה בעיסוק/פעילות/מסגרת; שנית, במידת ההתפתחות המקצועית והאישית לאורך התקופה; ושלישית, במידת ההשפעה על בני המשפחה ועל הקהילה. בנוסף, באמצעות תשאול המעסיקים, התגלו גורמים שאיפשרו את הצלחתם של המועסקים וכן צויינו הצעדים הנדרשים לקידום הצלחות נוספות כאלו בעתיד.

מעבר ללקחים החשובים שעולים ממחקר המעקב הנוכחי, נתגלתה תופעה מעניינת שמאפיינת אחדים מהמשתתפים, והיא תחושת מחויבות אישית שהתפתחה במהלך השנים מאז תחילת המיזם: למחויבות זו שתי פנים עיקריות, 'החוצה' ו'פנימה': מחד, הידיעה שהם מייצגים את פני החברה החרדית כלפי הסביבה החילונית בה הם נמצאים; ובמקביל, התפתחות של תחושת שליחות פנימית לקחת חלק פעיל בהובלת השינויים התהליכיים המתרחשים בעת הזו בתוך החברה החרדית.

—**

נספחים

-04

נספח 1

דוגמת מכתב פניה

ושאלון מצורף

25

26

דוגמת מכתב פניה

שאלון פתוח למשתתפי

פרויקט 'סיפורי הצלחה', 2013

דוגמת מכתב פנייה

נושא: חרדים - סיפורי הצלחה - מעקב

מקווה ששלומך ושלום ב"ב בטוב.
שמי ראובן גל ואני עוסק כבר מזה למעלה מעשור במחקר ומעקב אחר החברה החרדית בישראל, במסגרת מוסד שמואל נאמן בטכניון [ראה: <https://www.neaman.org.il/project/integrating-ultra-orthodox-population-israeli-economy/>].

בשבועות האחרונים אנו מנסים לאתר את כל הנשים והגברים החרדים שהשתתפו בפרוייקט "סיפורי הצלחה" [ראה: <https://www.neaman.org.il/success-stories-heb/>]. זהו חלק ממאמץ שלנו להעריך מה קרה במשך השנים עם "סיפורי הצלחה" שדגמנו לפני למעלה מעשור והיכן הם נמצאים כיום. המידע הזה יוכל לסייע בצורות שונות להרבה מאד אנשים שמעוניינים להצליח בעצמם וכן לארגונים וגופים שיוכלו לעזור להם לעשות זאת.

אני מבקש להזמין אותך לעדכן אותנו בדבר מעשיך כיום, באמצעות השאלון המצורף. אנו כמובן מבטיחים חיסיון (ראה בשאלון המצורף), אך בכל מקרה נשמח אם תשובותיך תהיינה מפורטות ככל האפשר.

כמוזכר בשאלון עצמו - אתה יכול להשיב לשאלון בהקלדה במחשב, או לצלם ולהדפיס את הטופס ולמלא בכתב יד ואז לסרוק ולשלוח אלי חזרה. אם לא אפשרי לך לעשות זאת - ניתן לבחור בדרך שלישית והיא באמצעות שיחה טלפונית אתי, בה נמלא את השאלון ביחד. במקרה כזה אבקשך להשיב לי במייל חוזר על מנת שנתאם בינינו.

אני מבקש להודות לך, כבר עתה מראש, על נכונותך לשתף פעולה בנושא חשוב זה.
בברכה חמה,
ראובן.

שאלון פתוח למשתתפי פרוייקט 'סיפורי הצלחה', 2013

ניתן להשיב לשאלון בהקלדה במחשב, או לצלם ולהדפיס את הטופס ולמלא בכתב יד.

.....

שם מלא: _____ [אם מעוניין/ת להישאר בעילום שם - נא סמן/י כאן: ☐]
מין: זכר/ נקבה גיל: _____ מצב משפחתי: _____ במידה ויש ילדים, כמה ילדים: _____
עיר/יישוב מגורים _____ לאיזו קהילה את/ה משתייך/ת? _____
השכלה: _____ מהו עיסוקך העיקרי כיום? _____
במידה ועובד/ת מקום עבודה (עיקרי): _____
.....

1. בשנת 2012/13 דיווחת על עיסוקך באותו זמן. [לתזכורת - ר' נא את "סיפורך" כפי שמופיע בעמוד אא בספר "סיפורי הצלחה": <https://www.neaman.org.il/wp-content/uploads/2024/02/6-452.pdf>]

א. כמה זמן היית בתפקיד/עיסוק/פעילות המצויין בספר: _____
ב. האם את/ה עדיין, כיום, באותו תפקיד/עיסוק/פעילות? כן / לא / בערך [פרט/י: _____]
ג. תאר/י בכמה משפטים במה עסקת ב-12 השנים מאז: _____
ד. האם יש קשר כל שהוא בין עיסוקך 'אז' לעיסוקך כיום? אנא פרט/י והסבר/י: _____

2. אנא נסה/י לתאר לנו "מה זה עשה לך" - מה הייתה ההשפעה של התפקיד/עיסוק/פעילות ההיא על חיך כיום?

מבחינת אורח חיים, מבחינת תעסוקה, מבחינה אמונית-דתית, מבחינה משפחתית ועוד: _____

3. מהי ההשפעה של "הסיפור" שלך על משפחתך? על קהילתך?

א. באיזו מידה זכית לתמיכה ואהדה - או, לחילופין, לביקורת והחרמה מצד בני המשפחה שלך על "הסיפור" שלך? איך זה בא לידי ביטוי? _____

ב. באיזו מידה "הסיפור" שלך השפיע על בני משפחתך, על ילדיך, נכדיך (אם יש!), המשפחה המורחבת? מה היו ההשפעות האלו? _____

ג. באיזו מידה "הסיפור" שלך השפיע על חברי הקהילה שלך? מה היו ההשפעות האלו? _____

4. ככל הידוע לך, איך נתפס "הסיפור" שלך - וסיפורים דומים - בכלל הציבור החרדי?

א. האם בציבור החרדי הכללי יש אהדה ל"סיפורים" כאלו? האם יש ביקורת? _____

ב. האם, למיטב ידיעתך, התופעה הזו של "סיפורי הצלחה" של יחידים חרדים הולכת ומתרחבת? איך לדעתך ייראו פני הדברים בחברה החרדית בשנים הקרובות? _____

לסיום, האם יש ברצונך להוסיף עוד משהו? _____

תודה רבה על נכונותך להשיב! בהצלחה בהמשך דרכך!

-05

**נספח מס' 2
סיכום שאלוני 21
גברים בפרויקט
'סיפורי הצלחה' –
החברה החרדית**

מאפייני המשיבים

יצחק טרכטינגוט בן 48, נשוי + 7, ליטאי, מתגורר בירושלים. ד"ר בפסיכולוגיה, מרצה באוניברסיטה העברית, ראש חוג וראש מגמה במכללת הרצוג. ב-2013 עסק – במקביל ללימודים באוניברסיטה העברית – בפעילות קהילתית-חברתית באזור מגוריו (כסגן ראש מינהל קהילתי בשכונת 'רמות' בי-ם), ושימש כחונך לנוער נושר.

משה ליברמן בן 51, נשוי + 5, חסיד גור, מתגורר באשדוד. השכלה: הנדסאי תוכנה, במסגרת 'המרכז החרדי להכשרה מקצועית' (סניף אשדוד). עובד כיום כראש צוות תכנה ב'אלתא' (שלוחה של התעשייה האווירית). ב-2013 כבר עבד ב'אלתא' (הסמוכה למהל"מ אשדוד) כהנדסאי תוכנה, ואף זכה לפרס העובד המצטיין מידי נשיא המדינה.

אבישי פרנקפורט בן 36, נשוי + 3 (בנות), חסידות ויזניץ', מתגורר באלעד. השכלה: 12 שנות לימוד (בגרות מלאה). כיום עצמאי, עוסק בקבלנות גגות ופרגולות. ב-2013 שירת בצה"ל (חיל הים), במסגרת תכנית שח"ר, ולאחר שסיים קורס קצינים מילא תפקיד כקצין טכנולוגיה בבסיס חיפה.

אלי רבינוביץ' בן 44, נ + 5, חסיד (בויאן), מתגורר בירושלים. השכלה: התחיל לימודים ב-3 תחומים (מנע"ס, משפטים, מדע המדינה) – ופרש או נכשל ("בגלל אנגלית או מתמטיקה"). לאחר 11 שנים בבנק הפועלים (ניהל את כל המגזר החרדי בבנק) – עבר לתחום הנדל"ן. הקים ועומד בראש חברת 'מימונדלן'.

ש.ב. בן 39, נשוי + 6, חסיד, מתגורר בבית-שמש, עובד משרד הביטחון. השכלה: תואר ראשון

+ תעודת הוראה. ב-2013 שירת בצה"ל (בשיטת הצוללות בחיל הים), התחיל במסגרת תכנית שח"ר וחתם לשירות קבע. עסק בנושא בקרה. לפני שנתיים ניגש למכרו מאתגר במשה"בט וזכה בו. כיום בתפקיד ברמת אחריות גבוהה.

בניהו יום-טוב בן 37, נ + 5. ספרדים. ראשל"צ. השכלה: תואר 1 -חינוך; תואר 2 - מנע"ס (ק.אונ). בנוסף - מוסמך כרב שכונה. לאחר מספר שנים בהם פעל במסגרת הרשות למלחמה בסמים (התחיל שם בשירות לאומי) ויעץ לעסקנים בש"ס - כיום הינו בעלים של חברת באז-ניהול וייצוג אמנים [<https://www.buzz-agency.co.il>]. מייעץ גם לפוליטיקאים (ליכוד, ש"ס, ציונות דתית) ואנשי תקשורת.

אפרים זילברברג בן 42, נ + 7 (+ 2 נכדים). חסיד גור. פתח תקווה. השכלה: 'תורנית'. מנהל חברה להפקת אירועים - חברת 'אפקט' [<https://www.effectbsd.co.il>].

אריאל שטיין בן 49, נ + 9 (+ נכדה). ליטאי. פתח תקווה. השכלה: תואר 1 + 2 בעבודה סוציאלית קלינית בהצטיינות (אוניב' חיפה) וכן לימודי פסיכותרפיה באוני' בר אילן. התחיל כעו"ס בבי"ח 'מעניי הישועה', אך מזה כעשור עובד בעיקר במרפאות ברה"נ במרכז הרפואי ע"ש שיבא בתל השומר + קליניקה פרטית + מדריך צוותי טיפול בעיריית ב"ב וכן משמש כעו"ס בישיבה.

י. פ בן 49, נ + 9. חסיד (סערט-ויז'ניץ). חיפה. השכלה: הנדסאי אלקטרוניקה. מזה 12 שנה עובד בחברת אינמוד בע"מ (ביקנעם).

מ.ש בן 52, נ + 5, פתח תקווה. בוגר ישיבה ליטאית גדולה ('חברון'). השכלה: תואר 1 במדעי המחשב. כיום (מזה כ-13 שנה) - בעלים של חברת תכנה ('קוואליטים פיתוח תוכנה').

צ.ק. בן 37, נ + 3, גבעת שמואל. למד בישיבות חסידיות. השכלה: תואר 1 במנע"ס. מזה כשנתיים בעלים של 2 חברות לביטוח הון סיכון ופיננסים.

ב.ל. בן 39, נשוי + 5, חב"דניק, מתגורר באלעד. השכלה: תואר 1 - הנדסת אלקטרואופטיקה; תואר 2 - הנדסת מערכות, במכון לב. כיום - מהנדס אלקטרואופטיקה, ראש צוות ביחידה טכנית בצה"ל. ב-2013 שירת בצה"ל (חיל הים), כעתודאי, בדרגת סרן, בתחום הנדסת אלקטרואופטיקה.

תּמוּת

מרכזיות

1. התפתחות מקצועית לאורך השנים

- "מבחינת תעסוקה, התפקיד בו שירתתי בזמנו (בשירות סדיר) איפשר לי להתקדם בצה"ל לתפקידים נוספים" (ב.ל.)
- "אין קשר בין עיסוקי בצה"ל לעיסוקי היום" (א.פ.)
- "[הוויתור על עיסוקי המלא בכולל] היה בעבורי המקפצה שאיפשרה לי לעשות דברים גדולים ומשמעותיים בהמשך" (י.ט.)
- "בשנים הראשונות הייתי בתפקידי ניהול במגזר הציבורי ושם התפתחתי...; מאז קבלת תואר ד"ר - אני מתפתח באקדמיה" (י.ט.)
- "אני עדיין בתפקיד ראש צוות אך נוספה לי אחריות על צוות גדול יותר ואני אחראי כיום על ניהול התצורה בחטיבת 'אלתא'..., בהיקף רחב יותר עם יותר סמכויות" (מ.ל.)
- "במשך 14 שנה הייתי בערך באותו עיסוק, בתפקידים שונים בשיטת 7. מהרגע שזכיתי במכרז במשהב"ט - קפיצה; לא האמנתי לפני 7 שנים שאגיע לזה" (ש.ב.)
- "בלי ספק הרבה מה'לידים' שקידמו אותי התחילו בתפקידי בשירות הלאומי" (ב.י-ט)
- "אני באותו עיסוק כבר 15 שנה וזה רק הולך ומתרחב ומצליח!" (א.ז.)
- "ההתפתחות מקצועית עצומה ב"ה!" (א.ש.)
- "מאז סיום לימודי התקדמתי מאד הן מקצועית והן בתנאי השכר; ברור שקשה להגיע לרמת הכנסה טובה ללא השכלה" (י.פ.)
- "נשארתי באותו תחום (הייטק), אבל הפכתי משכיר לעצמאי ובעלים של חברה, בעיקר כי למדתי לנהל צוותים מרחוק, לנהל אנשים ועוד - מה שעוזר לי מאוד היום לעשות בחברה שלי" (מ.ש.)

***** תובנות *****

שונות רחבה: אצל הרוב יש התפתחות משמעותית,

הן מקצועית והן כלכלית; אצל מעטים אין התפתחות

כלל; ואצל אחדים - אין קשר.

2. שמירה על אורח חיים חרדי תוך השתלבות בעולם הכללי

- מציאת איזון: "אורח חיי מבחינה ערכית לא השתנה הרבה, למדתי להכיר שונות ורבדים שונים בחברה אך אורח חיי מבחינה ערכית די הגיע מהבית והוא עומד איתן". (א.פ.)
- "בכללי יש לי יותר זמן היום למשפחה ולתורה" (מ.ש.)
- "מבחינה אמונית דתית אני עודני איש מאמין אך יחסי ל"ציות העיוור" אבד, אני לא מוצא את עצמי מתייעץ עם "דעת תורה" או מקיים את הנחיות המגזר". (א.פ.)
- "לאורך השנים שמרתי על אורח חיי החרדי ואני מגדל ומחנך את ילדי ברוח זו" (ב.ל.)
- [מבחינת אורח חיים, מבחינה אמונית-דתית] - "ללא שינוי מהסיקור הקודם" (מ.ל.)
- "ברוך השם הצלחתי לשמור על אורח החיים החרדי שלי" (ש.ב.)
- "כיום אני לא דתי. יצאתי בשאלה לפני כ-8 שנים" (צ.ק.)
- "דווקא כשעבדתי מול לקוחות חילוניים - 'התחזקתי' יותר. כיום לא נמצא בכולל, מסתפק בשעה 'חברותא' כל בוקר" (א.ה.)
- "כמעט לא השתניתי. לא 'פרצתי גדר'. לבוש רגיל - בימי חול נראה כחילוני. לביכנ"ס - רק בשבתות. לא בכולל, לומד בעצמי" (ב.י-ט.)
- "מרגיש כיום 'יותר חרדי' מאשר אז. מתחזק: הגדלתי שעות הלימוד שלי מ-2 ל-4, גם בערב" (א.ז.)
- "לא ממש השתנה" (א.ש.)
- "מבחינה אמונית: אני מרגיש באחריות של יצוג היותי חרדי בסביבת עבודה חילונית" (י.פ.)
- "אין ספק שכעצמאי אתה יותר רואה את האמונה בבורא עולם כחלק מהיום יום שלך" (מ.ש.)

***** תובנות *****

ככלל, אצל רוב 'סיפורי ההצלחה' לא חל שינוי משמעותי באורח החיים החרדי, וחלקם אף 'התחזקו'; אך מסתמנת גם אפשרות שחלה התפכחות אמונית מסויימת, כמו גם ויתור חלקי על מראית-עין חרדית, וכן גישה ביקורתית יותר. מרואיין אחד בלבד (!) יצא בשאלה.

.3 תגובת המשפחה והסביבה הקרובה

- "בני המשפחה הגרעינית, אשתי, ילדיי הבוגרים - מאד אהבו ועודדו. [לעומת זאת], בני המשפחה המורחבת (הורים/אחים) לא אהבו, ואף הייתי בסוג של החרמה בגלל זה" (י.ט.)
- "היו קשיים רבים, בעיקר עם בת הזוג שהמשיכה כדתייה גם אחרי שיצאתי בשאלה. למדנו לחיות עם זה" (צ.ק.)
- "בני משפחתי הגרעינית תמיד תמכו בדרכי. במשפחתה של אשתי זה נתפס כ"התקלקלות", אבל אין מצידם עוינות או דחייה" (א.פ.)
- "מהסביבה שלי זכיתי לתגובות אוהדות" (מ.ל.)
- "המשפחה והחברה תומכים בי, למרות שמסלול החיים שלי לא שגרתי לסביבה" (ש.ב.)
- "משפחתי הקרובה והרחוקה וכן הקהילה לה אני משתייך תומכים ואוהדים את שירותי בצה"ל". (ב.ל.)
- "בקהילה זה גם גרם לי ללא מעט צרות. אני משתייך לקהילה שמרנית וזה לא התקבל בעין יפה". (י.ט.)
- "ההשפעה על חברי הקהילה היא מידתית אך ניכרת, כי כל מי ששוקל את הצעד הזה פונה אליי להתייעצות. (א.פ.)
- "המשפחה תומכת ומקבלת, כבר שנים" (א.ז.)
- "הקהילה (גור) רואה בעין יפה שניתן להצליח בעסקים וגם למצוא 'עיתים לתורה'; זה מהווה דוגמא לאחרים" (א.ז.)
- "יש אהדה מצד המשפחה" (א.ש.)
- "זוכה לתמיכה והתעניינות מצד המשפחה והקהילה" (מ.פ.)

***** תובנות *****

נראה שחלק ניכר מ'סיפור ההצלחה' נובע מתמיכה של המשפחה, בעיקר הגרעינית. במיוחד כשהמשפחה "פתוחה" מלכתחילה. במקרים אחדים, המשפחה הרחבה יותר מסוייגת. לגבי הקהילה: כאן יש גם מקרים של הסתייגויות, לעיתים חריפות (בעיקר ליטאים); אצל חסידיים וספרדים - יש קבלה ואפילו עידוד לחיקוי.

4. השפעה בין-דורית על הילדים והמשפחה

- "הבת שלי גם היא בחרה בקריירה בהייטק... עובדת בתכנות בחברת ביטוח גדולה" (מ.ל.)
- "משפחתי האורגנית גדלה עם שירותי בצה"ל. השירות הצבאי נתפס כחלק מתבנית משפחתנו..." (ב.ל.)
- "עקב 'יציאה בשאלה' - עברנו לעיר אחרת והילדים עברו לחינוך ממ"ד" (צ.ק.)
- "אני מקבל פניות רבות ממשפחות שמתלבטות האם לאפשר לִבְן לצאת ללימודים כלליים" (א.פ.)
- "אולי בדור הבא ילמדו להעריך את פעלינו. כרגע הוא נתפס בקרב החלקים השמרניים שבחברה החרדית כפסול" (י.ט.)
- "הילדים שלי כבר כולם לומדים, או תארים באוניברסיטה, או לימודי ליבה + שיעורים פרטיים באנגלית ומתמטיקה" (א.ר.)
- "למרות עיסוקי ה'חופשיים' - הבנים הקטנים לומדים בת"ת חרדי, אבל הבן הגדול לומד בישיבת 'מערבא' (ישיבה תיכונית)" (ב.י-ט.)
- "לאו דווקא: הבנים הגדולים (הנשואים) אברכים 'על מלא', נשותיהם עובדות וגאות בבעלים הת"חיים; הקטנים כולם במוסדות תורניים (ישיבות ות"ת)" (א.ז.)
- "אני מעודד בני משפחה וחברים להתמקצע; הבת שלי למדה הנדסאית אדריכלות ועובדת במקצוע" (מ.פ.)
- "מבחינת המשפחה - ההשפעה היחידה הינה הערכה לתורה כערך עליון לפני העבודה" (מ.ש.)

***** תובנות *****

ברוב המקרים יש עידוד ללכת בדרכי ההורה ולהתפתח, אך לא בהכרח: במקרים אחדים יש דווקא "שמירה" על הדור הצעיר שיישאר במסגרת החרדית. במקרה אחד - הילדים יצאו ממסגרות חינוך חרדיות עקב 'יציאה בשאלה' של האב.

5. התרחבות תופעת ההשתלבות בתעסוקה:

- "[בציבור החרדי יש] בעיקר אהדה ובייחוד בתקופה האחרונה. לא נתקלתי (כמעט) בביקורת" (ב.ל.).
- "בציבור החרדי קיימים הרבה סיפורי הצלחה, יש סביבי היום הרבה חבר'ה חרדים בכל גופי הביטחון, ובהרבה מקומות-עבודה שלא היו בעבר" (ש.ב.).
- "[בציבור החרדי יש] בעיקר אהדה ובייחוד בתקופה האחרונה. לא נתקלתי (כמעט) בביקורת" (ב.ל.).
- "בציבור החרדי קיימים הרבה סיפורי הצלחה, יש סביבי היום הרבה חבר'ה חרדים בכל גופי הביטחון, ובהרבה מקומות-עבודה שלא היו בעבר" (ש.ב.).
- ומנגד - "בנושא הגיוס - שמשם התחיל הסיפור שלי - צה"ל בשיתוף עם פוליטיקאים (ולא החרדים!) עשו כל טעות אפשרית בכדי שהחרדים לא יתגייסו" (ש.ב.).
- "נראה שהמסגרות והתוכניות הייעודיות לשילוב חרדים בצה"ל ובשוק העבודה מאפשרות לרבים להבין כי ניתן לשלב חיי תורה עם מעשה ללא פגיעה באורח החיים ובמשפחה. עם השנים, להערכתי, התופעה תמשיך ותגדל" (ב.ל.).
- "בחלק מהציבור החרדי יש פתיחות לסיפורים כאלה, אך מרבית הציבור סולד מהם ומסווג אותם כ'לא חרדי' או כאלו שהתקלקלו" (א.פ.).
- "התופעה מתרחבת מאד. אם בעבר היינו עשרות, כיום זה אלפים. החברה החרדית משתנה במהירות מלמטה. הקשר שבין הרבנים והעסקנים לבין הצעירים, הולך ונהיה רעוע ויש ניתוק בין עולמם של הצעירים שרבים מהם מתקדמים ומתפתחים תעסוקתית וציבורית לבין האליטות" (י.ט.).

- "יש קסם גדול מאד במי שמצליחים לחבר אורח חיים חרדי עם הצלחה תעסוקתית" (ב.י-ט.)
- "כיום רואים יותר ויותר חרדים בעמדות מפתח, הן במשרדים ממשלתיים והן בחברות כלכליות גדולות" (א.ז.)
- "לדעתי, התופעה אכן מתרחבת באיטיות, יותר חרדים נכנסים לשירות בצה"ל ולתחומים נוספים כמו הייטק. בעתיד התהליך יתעצם עד לפריצת הסכר לגמרי" (א.פ.)
- "הרעש סביב חוק הגיוס אולי לא מביא צעירים להתגייס אבל דוחף לתעסוקה והשתלבות" (ב.י-ט.)
- "הציבור החרדי מורכב מגוונים רבים יש רבים הדוגלים בהתבדלות ולהם יש ביקורת כלפי, אך כנגדם ציבורים רבים אחרים אוהדים" (מ.ל.)
- "ישנם הרבה חרדים שהלכו לעבוד\ללמוד מקצוע אבל לא השכילו לשלב תורה ועבודה, נסחפו למטריאליזם ואומנם נחשבים בציבור החרדי אך אין תוכם כברם. לדעתי זה נובע מחוסר חינוך נכון של בתי הספר החרדים" (מ.ש.)
- אציין רק את התרשמותי מחברת "אלתא": אם בשנה שנקלטתי (2002) הייתי כמעט חרדי בודד, הרי שכיום בכל חודש נקלטים מספר חרדים וחרדיות, הם עובדים מצוינים ויציבים מבחינה תעסוקתית עקב מבנה הגיל, והאחריות על המשפחה שהם נושאים עמם (מ.ל.)
- "הציבור החרדי שומר על עצמו ולא רוצה להתערב עם החברה שאינה חרדית. יש התמודדויות שלא כל אחד יכול לעמוד בזה" (ש.ב.)
- "לדעתי - החברה החרדית בשנים הקרובות תשתלב בשוק העבודה יותר ויותר. לצערי, עם צה"ל לא יצלח, כל זמן שצה"ל נחשב ככור היתוך" (ש.ב.)
- "רואה התרחבות רבה בתחום ההתנדבות - בבתי חולים וכד'" (א.ר.)
- "המגמה ברורה - ההשתלבות הולכת וגדלה" (ב.י-ט.)
- "על אף שיש כל הזמן הרחבה - עדיין מאד קשה בהשמה בגלל רתיעה משילוב חרדים בסביבת עבודה חילונית" (מ.פ.)
- "היום ללמוד מקצוע זה כבר לא "פשע" או חריגה מהנורמה, באופן יחסי ללפני 15 20 שנה" (מ.ש.)

***** תובנות *****

**כמעט ללא יוצא מן הכלל, כל המרואיינים מצביעים
על התרחבות תופעת ההשתלבות בתעסוקה של
הציבור החרדי - גם אם ישנם לא מעט הסתייגויות
והתנגדויות.**

6. זהות כפולה - אתגר וכוח

- "הדבר היחיד שאני משפיע זה אם נוער יותר חלש שמחפש את עצמו אני מדבר איתו על מסלול החיים שלי ומקווה שזה נותן להם כיוון לחיים". (ש. ב.)
- תורם להעצמה אישית: "לאורך השנים ייעצתי וסייעתי לחברי קהילה ונוספים בנושא זה" (ב.ל.)
- "למדתי [על בשרי] שצריך לעשות הרבה ולפרסם מעט. העשייה צריכה להיות לשם שמיים ושלא על מנת לקבל פרס, כי פרס לא יגיע" (י.ט.).
- "מבחינת תעסוקה, שירות בצה"ל חינך אותי למשמעת, הפקת לקחים ולמידה, והכלים האלו מלווים אותי עד היום" (א.פ.).
- "שירותי בצה"ל הינו ראייה לאפשרות לשילוב חיי תורה יחד עם שירות צבאי" (ב. ל.).
- "ביום-יום אני לא לבוש כמו חסיד. וזה מקובל ע"י האדמו"ר. יש מקרים שהאדמו"ר שולח אלי אנשים להתייעצות ואני מכוון אותם בכיוונים שלי והם מצליחים" (אלי ר.).
- "אני יודע לדבר בכל השפות, באופן רב-תרבותי; זה מעורר קנאה אצל רבים" (ב.י-ט.).
- "במקביל ל'התחזקות' שלי - מרגיש שצריך לתרום גם לקהילה שלי (חסידות גור) וגם בחוץ: למשל, הרמתי בהתנדבות פרויקט 'אמץ לוחם' בבתי"ס ממלכתיים וממ"ד! כמו כן מפיק מדי שנה בהתנדבות אירוע גדול ל'עזר מציון'" (א.ז.).
- "רואה ביידע האקדמי ככלי מקצועי וכתורם לחשיבה ולהתפתחות" (א.ש.).
- "בשביל מי שגדל בקהילה חסידית - להשתלב בסביבת עבודה חילונית דורש חוט שדרה חזק מבחינה דתית" (מ.פ.).

– "בציבור (החרדי) הממוצע, ישנה הערכה לאנשים שמשלבים תורה ועבודה ורואים בתורה ערך עליון, אם זה במסירת שיעורים או בתחומי עניין תורניים" (מ.ש.)

***** **תובנות**

ההתקדמות המקצועית תרמה לכולם התפתחות
והעצמה אישית, לא בלי מאמץ והתמודדות. אצל
רובם ההעצמה הזו מכוונת חזרה פנימה אל תוך
הקהילה והחברה.

-06

**נספח מס' 3
סיכום שאלוני 4
נשים בפרויקט
'סיפורי הצלחה' –
החברה החרדית**

37

38

מאפייני המשיבות

תמות מרכזיות

מאפייני המשיבות

מלכי אייכנשטיין בת 57, נשואה + 5, ליטאית, מתגוררת בבני-ברק. השכלה: רואת חשבון ותואר בחשבונאות ומערכות מידע. עובדת כבר למעלה מ-35 שנה במשרד PwC ישראל, (קסלמן וקסלמן). מזה כ-17 שנה - שותפה במחלקה המקצועית של המשרד.

אביטל זיגמן בת 45, נשואה + 8, חב"ד, עתלית. השכלה: תואר 1 ו-2 בפסיכולוגיה; תואר 2 גם בייעוץ חינוכי. בדרך לדוקטורט! עבדה כמדריכה בייעוץ וכמפקחת ארצית בממ"ח. כיום עוסקת בטיפול זוגי ומשפחתי בשתי קליניקות פרטיות.

אסתר שטראוס בת 66, נשואה + 5, פתח תקווה, השכלה: ד"ר (Ph.D), אפידמיולוגיה. מנהלת ביה"ס האקדמי לאחיות ע"ש טסלר-לניאדו בבי"ח לניאדו, מזה כ-25 שנים!

לאה דוידוב בת 55, נשואה + 5, אלעד. השכלה: אקדמית (תואר 1 - מנהל ומדיניות ציבורית; תואר 2 במנהל עסקים וייעוץ ארגוני). כיום מנהלת מחלקת איכות הסביבה בעיריית אלעד. [באתר העיריה מופיעה כ'מרכזת הפעילות' בתחום 'חינוך סביבתי וקיימות'].

תמוז

מרכזיות

1. התפתחות מקצועית לאורך השנים

- "מטבע הדברים מעמדי בתוך הפירמה התחזק" (מ.א.)
- "מאד אוהבת את לימודיי. האינטלקט טיפח אותי". (א.ז.)
- "אחרי שהייתי בשבתון (3 שנים) התחלתי להתעניין גם במחקר (פסיכו-נוירולוגי). (א.ז.)
- "ההתפתחות היא בעשייה שלי: עסקתי זמן רב במאמץ להפוך את ביה"ס למוסד אקדמי. פתחתי מסלול חדש להכשרת אחיות עבור נשים שעשו הסבה מקצועית. ועסקתי גם בנושא תקציב ביה"ס" (א.ש.)
- "עד לפני 6 שנים הייתי אחראית תחום בלבד ללא תקציבים ועובדים. בשנת 2019 עברתי מכרז והתמניתי באופן רישמי למנהלת מחלקה עם תנאי שכר תואמים... ויש לי כיום עובדים שאני מנהלת אותם" (ל.ד.)

***** תובנות

עבור רוב המשיבות ניכר שמרכיב הזמן הציב אתגר משמעותי - הן של התפתחות מקצועית והן לקידום אירגוני. המפגש עם עולם הידע והמחקר מהווה עבור חלקן גרוי ואתגר.

2. שמירה על אורח חיים חרדי תוך השתלבות בעולם הכללי

- "לא נראה לי שחל שינוי משמעותי בתפיסת עולמי ולא מבחינה תעסוקתית" (מ.א.)
- "אין שום השפעה מבחינה אמונית. אולי אפילו התחזק" (א.ז.)
- "מבחינת אורח חיים - מכיוון שאני היום מבוססת כלכלית ב"ה - זה איפשר לי לשמור על אורח חיים אותו רציתי, ועדיין רוצה" (א.ש.)
- "מבחינה אמונית, אני רק התחזקתי עם השנים, בע"ה" (א.ש.)

- [לא נראה שחל שינוי כלשהו] (ל.ד.)

***** **תובנות**

בקרב הנשים לא ניכר שינוי (כתוצאה מההתפתחות

התעסוקתית) - לא באורח החיים ולא ברמה הדתית-

אמונית.

3. תגובת המשפחה והסביבה הקרובה

- "[לאורך השנים] לא זיהיתי שינוי ביחס לא מהקהילה ולא מהמשפחה" (מ.א.)
- "כל המשפחה תומכת ומעריכה. כך גם הקהילה: בקהילות חב"ד אין התנגדות להשכלה אקדמית ותעסוקה מלאה" (א.ז.)
- "אני חושבת שקיימת הרבה פתיחות מצד מהציבור הכללי והמון רצון ללמוד [על המגזר החרדי] ולהכיר אותו" (מ.א.)
- "לאורך כל הדרך משפחתי תמכה בי, במיוחד בעלי. מבחינת הקהילה, קיימת הערכה" (מ.א.)
- "הסיפור שלי יכול לעורר השראה והערכה בציבור החרדי, במיוחד בקרב מי שרואים בעשייה למען הקהילה ערך חשוב. עם זאת, תיתכן גם ביקורת מצד מי שמעדיפים שהנושאים הציבוריים בהם עוסקים יהיו ממוקדים יותר בתחומים הנתפסים כקריטיים לחברה החרדית, או מצד מי שמסתייגים ממעורבות נשית בתפקידים בכירים" (ל.ד.)

***** תובנות *****

ככלל, תגובות בני המשפחה כלפי הנשים שמצליחות בתעסוקה הן חיוביות. יציאת אשה לעבודה, גם אם יש בה חשיפה לעולם החילוני, הרבה פחות מאימת (בהשוואה לגברים). נראה שמבחינת הקהילה - הצלחה תעסוקתית של נשים מעוררת הערכה והשראה. בשוליים יתכן ויש לפעמים הסתייגויות מכניסת נשים לתפקידים "גבריים".

4. השפעה בין-דורית על הילדים והמשפחה

- "העובדה שאני עוסקת במקצוע פיננסי, שעוסק גם רבות בכלכלה, גרם לכך שבני הבית נחשפו למונחים מקצועיים ובכלל הביעו התעניינות רבה בנושאים פיננסיים ומקרו-כלכליים." (מ.א.)
- "כל ילדי שוחרי ידע, אוהבים מחקר ומדע. כל הבנים שלי יתגייסו בעתיד לצה"ל; גם בעלי שירת בצה"ל" (א.ז.)
- "התפקיד שלי מאפשר לי לקדם את נושא תעסוקת הבת החרדית" (מ.א.)
- "הסיפור שלי השפיע יותר על ילדיי פחות על נכדי. הבנות שלי גם למדו באקדמיה. אחד הבנים שלי, שעדיין אברך, עודד את אישתו ללמוד אחריות" (א.ש.)
- "ילדיי תמיד התגאו בי על כך שבגיל יחסית מבוגר, כאם המטפלת בילדים ומתמודדת עם אתגרי החיים, הצלחתי להתקדם ללא כל תמיכה מקשרים פוליטיים" (ל.ד.)

***** תובנות *****

ככלל, השפעה חיובית. מסתמן שבמקרה של נשים "מוצלחות" ההשפעה היא במיוחד על הבנות במשפחה.

5. התרחבות תופעת ההשתלבות בתעסוקה

- "נראה לי שאין כבר כל חידוש בראיית פנים חרדיות בכל תחום עסקי במשק. אני נפגשת עם הרבה קולגות בתחומים אחרים והן מגיעות מתוך המגזר החרדי" (מ. א.)
- "אם יהיו מסגרות 'פתוחות', בצבא, באקדמיה - ייכנסו יותר חרדים. הציבור החרדי בישראל נמצא תחת 'שיימינג' מתמשך" (א.ז.)
- "המקצוע (סיעוד) יותר מקובל היום מאשר בעבר" (א.ש.)
- "היום ישנם אנשים מתוך הציבור החרדי שמאוד פתוחים ורואים את הסיפורים האלה כסיפורי הצלחה. לעומת זאת, יש את ה-hard core שמסתכלים על זה בעין שלילית וחוששים מאוד מההשפעות 'הרעות' של האקדמיה על הציבור" (א.ש.)
- "יש מקום להרחיב את 'סיפורי ההצלחה', שכן הם מהווים מקור השראה משמעותי ומעודדים אנשים להמשיך ולשאוף קדימה" (ל.ד.)

***** תובנות

בדומה לגברים, גם בקרב הנשים יש הסכמה לגבי התרחבות תופעת ההשתלבות בתעסוקה של הציבור החרדי - גם אם ישנם לעיתים הסתייגויות והתנגדויות.

6. זהות כפולה - אתגר וכוח

- "השילוב של היותי חלק מהמגזר ומעמדי המקצועי מאפשר לי היום לקלוט מועמדות רבות בוגרות מוסדות לימוד חרדיים. ולהעלות את נושא תעסוקת הבת החרדית על השולחן" (מ. א.)
- "רוב המטופלים שלי הם חרדים 'אמיתיים', ונחשפים לשילוב שאני מייצגת" (א.ז.)
- "יש לי סיפוק רב בתפקיד. אני מאוד נהנית מהעבודה שלי למרות שאני בתפקיד שנים רבות! העבודה הינה מגוונת, מאתגרת ומעניינת" (א.ש.)
- "עצם זה שאני אחות גורם לכך שיפנו אלי וכמובן שאני מנסה לעזור" (א.ש.)

– "ההשפעה העיקרית שחשו בני משפחתי (בהקשר לעבודתי) היא תחושת עוצמה והגשמה, שהפכה לחלק בלתי נפרד מהדרך שלהם בחיים" (ל.ד.)

תובנות *****

בקרב הנשים תחושת ההעצמה הנובעת מהצלחה
בתפקיד היא בולטת במיוחד.

-07

**נספח מס' 4
סיכום שאלוני 7
מעסיקים/ות
בפרויקט 'סיפורי
הצלחה' - החברה
החרדית**

מאפייני המשיבים

יואל טולדנו בן 64, נשוי + 5. חרדי. רמת גן. מנהל/שותף בחברת רוי"ח BDO. בנוסף גם ראש אשכול המגזר החרדי. ראו: <https://www.bdo.co.il/he-il/%D7%94%D7%90%D7%A0%D7%A9%D7%99%D7%9D-%D7%A9%D7%9C%D7%A0%D7%95/%D7%99%D7%95%D7%90%D7%9C-%D7%98%D7%95%D7%9C%D7%93%D7%A0%D7%95>

אפרים רייך בן 63, חרדי (חסיד צאנז), נשוי + 10, פתח תקווה. בעבר התגורר בארה"ב, קנדה, ברזיל. יו"ר ומנכ"ל קבוצת אימג'סטור מערכות בע"מ. ראו: <https://www.ephraimreich.co.il>

נילי דוידוביץ אשה חרדית, 5 ילדים, פתח תקווה, מנכ"לית 'דעת' (מרכז פיתוח חרדי), מקבוצת ריל קומרס, מאז 2009. ראו: <https://www.daatsolutions.co.il>

ניצן מירב בן 57, גרוש + 2, חילוני, תושב צבעון (ליד סאסא). החברה שאותה ניהל בתקופת 'סיפורי הצלחה' (קומיוניטק) – נסגרה בשנת 2020. כיום מנהל מחלקת פרויקטים ברשת מלונות דן, לא כל קשר לחרדים. תגובותיו כאן – בהסתמך על ניסיונו בקומיוניטק.

עלי קשדן בן 55, נשוי + 3. דתי, ירושלים. תואר בכלכלה (מהרווארד) ובמשפטים (מהאוניב' העברית). מנכ"ל סיטיבוק סרוויס בע"מ [ראו: <https://www.citybookservices.com>]. בזמנו הגיעו לכ-800 מועסקים חרדים (גברים ונשים), בכל סניפי החברה – ים, ב"ב, בית שמש, ביתר עילית, אשדוד ועוד.

רחלי גנות בת 48, נשואה + 4, דתיה (באה מבית חרדי), פתח תקווה, תואר ראשון (BSc) במדעי

המחשב ומתמטיקה (בר-אילן), וכן Executive MBA בת"א. מייסדת ומנכ"לית חברת רייצ'יפ
[ראו: <https://readygroup.co.il/rachip/>], מאז 2007.

חנה (חניתה) פרידמן בת 62, נשואה + 5, חרדית, מתגוררת בכרמיאל. בעלת תואר Bsc בהנדסת
מכונות (מהטכניון), מנכ"לית כרמיסופט בע"מ.

תובנות *****

לפחות עפ"י 7 המעסיקים הנ"ל, בולטת הנוכחות
החרדית והדתית ביניהם (בקבוצת 22 המעסיקים
המקוריים של "סיפור הצלחה" החלוקה בין חרדים,
דתיים וחילוניים הייתה שווה!). לצד תחום המיחשוב
ושירותים מקוונים, נמצא בולט גם תחום ראיית
החשבון.

תמונת מרכזיות

10. האם אכן רואה זאת כ"סיפור הצלחה"?

- "בלי ספק. אם בזמנו היו אצלי 8 חרדים - כיום יש בין 50 ל-70,
בשלושת הסניפים (באשכול). כל מי שעבדו אצלי אז - כולן קשורות גם כיום
למקצוע ויש איתן קשרי גומלין רבים בין רואי חשבון" (י.ט.)
- "לחלוטין. יש כיום בחברה כמה מאות גברים ונשים חרדיים, כולל
בתפקידי היי-טק. מודל העבודה של החברה בפן המקצועי, בפן הבינאישי
ובפן הגיאוגרפי, לצד בניית פלטפורמת תעסוקה מותאמת-מגזר - שוכפל
גם למגזר הדרוזי בחברה: מעסיק כיום גם דרוזיות ודרוזים, תוך התחשבות
בצרכיהם" (א.ר.)

- "כן, אבל..." [מדווחת שאין לה קשר עם החרדים (כ 30-40) שבזמנו עבדו אצלה]" (נ.ד.)
- "בהחלט. קלטנו לחברה בעיקר בוגרות מוסדות להשכלה גבוהה (מעון לוסטיג וסמינרים), הכשרנו אותן מקצועית, סיפקנו להן ניסיון, ומרביתן השתלבו בהצלחה בשוק העבודה. זה היה חלק ממטרות הפרויקט שלנו" (נ.מ.)
- "בוודאי. בזמנו, ב-2003, לא היה ברור אם זה יביא ביזנעס או יישאר מצווה בלבד... היום ברור שזהו ביזנעס מצליח!" (ע.ק.)
- "כן. יש לנו עשרות בוגרות, איתן שומרים על קשר" (ר.ג.)
- "מפגחת חרדית אחת בכרמיאל בשנת 2010 - יש היום מאות מפתחות חרדיות בגליל. מעל 300 משפחות שהגיעו לגליל ועובדים כאן בהייטק. זה אלפי תושבים חדשים בגליל!" (ח.פ.)

***** תובנות *****

כל השבעה רואים ביוזמה המקורית סיפור הצלחה מובהק. גם המקרה הבודד של סגירת החברה (קומיוניטק) - אינו קשור לתעסוקת החרדים בה ואינו מפחית מתפיסת ההצלחה בתחום זה. ההצלחה מתבטאת הן במספר המועסקים/ות והן בהתרחבות תחומי התעסוקה. במקרה אחד לפחות, קליטת עובדים חרדים איפשרה התאמה גם לקבוצות אתניות-דתיות אחרות, כמו דרוזים ודרוזיות.

11. מה היו גורמי ההצלחה העיקריים?

- "התמדה, הבנה של הצרכים היחודיים, התמקדות במקצועיות ולאפשר לכל אחת להיות מה שרוצה לפי השקפתה ללא רצון להתערב ו/או לשנות" (י.ט.)
- "ראשית, הבנה לצרכים ולמאפיינים וביצוע התאמות; שנית, מיקום גיאוגרפי בסמוך לריכוזי אוכלוסייה חרדית, בעיקר בפריפריה, וגמישות בשעות העבודה; שלישית, הכשרות מתאימות ומסלול צמיחה וקידום;

- ורביעית - שכר הוגן ומנגנון תמרוץ כספי על עמידה ביעדים" (א.ר.)
- "בחירת העובדות שמתאימות לאופי החברה; קשר אינטימי עם מכון לוסטיג שנתן לנו גישה לתלמידות המצטיינות; שמירה על סביבת עבודה סטרילית ומכבדת; שמירה על איזון בין שעות העבודה לבית" (נ.מ.)
 - "המוטיבציה להצלחה [לא ברור אם של המועסקים או המעסיקים!]; הידיעה שאין דרך אחרת [כנ"ל]; ההשקעה הרבה בעובדות והגמישות מול הלקוחות" (נ.ד.)
 - "אנחנו רואים את העובדות/ים לא רק כעובד נטו, אלא מתייחסים למיכלול החיים שלו/ה. זה מתבטא בשעות עבודה, בהתאמת תנאים ועוד". (ע.ק.)
 - "למשל, אנחנו מעסיקים כ-300 אברכים שנמצאים בכולל בשעות היום ועובדים אצלנו בשעות הערב (מתאים גם לשעות בארה"ב). זהו Win-Win" (ע.ק.)
 - "שילוב נשים חרדיות (וגם מספר גברים חרדים) בתפקידים איכותיים בהייטק באמצעות הכשרה מקצועית, ליווי ע"י מנהלים מנוסים וחניכה של כישורים רכים" (ר.ג.)
 - "העקשנות והדבקות במטרה ליצור מקומות עבודה לחרדים בגליל העליון. הסבלנות של המשקיעים שחיכו שנרים את הראש כל השנים האלה". (ח.פ.)

***** תובנות *****

גורמי ההצלחה העיקריים, לדברי המעסיקים, הם הבנה והתחשבות במאפייני הציבור החרדי, הכשרה מקצועית נאותה וגם נחישות והתמדה במאמצי בשילוב. יש חשיבות גם לשיקולים גיאוגרפיים (קירבה ליישוב חרדי) וכן לסבלנות המשקיעים.

12. מה היו המכשולים/אתגרים העיקריים?

- "האתגרים של 'בית מול עבודה', השקעת זמן בעבודה מול צרכי הבית והמשפחה (י.ט.)
- "אני לא רואה מכשולים, יותר משהעגל רוצה לינוק - הפרה רוצה להניק" (א.ר.)
- "יש הרבה משרות שהנשים החרדיות שמחפשות מקום עבודה כמו דעת, לא תוכלנה לקחת על עצמן. החל מהתכנים במשרה, דרך הדרישה לשעות עבודה מאוחרות וזמינות בשעות שאינן שעות העבודה" (נ.ד.)
- [בעיה לקומיוניטיק, לא לבנות החרדיות:] "חלק גדול מהעובדות שלנו עבדו אצל לקוחות. אחרי 2-3 שנים הן רכשו ניסיון ואת אמון הלקוח, וקיבלו הצעות עבודה מפתות מצד הלקוחות. יצא שאנחנו השקענו כסף וזמן בהכשרה ואת הפירות קצרו הלקוחות שלנו" (נ.מ.)
- "הקושי העיקרי שלנו הוא בסביבות החגים (תשרי, פסח, 'בין-הזמנים') - שאז יש ילדים בבית... קושי אחר הוא כניסת האינטרנט לבתים חרדיים (בעיקר בעקבות הקורונה); עלינו זה מקשה כי אנחנו לא מאפשרים בעיקרון, עבודה מהבית" (ע.ק.)
- "יש צורך להיות כל הזמן עם הפנים קדימה: למשל, להכין את הנשים החרדיות לעולם הבינה המלאכותית" (ר.ג.)
- "התחלה עם חזון עוד לפני שהיו הזמנות; פער גדול בין ההכשרה המקורית ובין צרכי העיסוק; עלויות גבוהות בהכשרה מתקדמת והשתתפות זעומה של הממשלה" (ח.פ.).

***** תובנות *****

נראה שבעייה מרכזית לנשים החרדיות היא המתח בין בית/משפחה לבין דרישות העבודה (במידה גבוהה יותר מאשר אצל נשים חילוניות); זה מחריף במיוחד בתקופות חגים. כמובן יש הכרח לרגישות לגבי גורמי סביבה וגורמי תוכן שמתנגשים עם האופי החרדי. הכשרה ראשונית לא מספקת והשתתפות מוגבלת מגורמי ממשלה.

13. מה יש לעשות כדי שיהיו עוד הרבה "סיפורי הצלחה"?

- "רצון אמיתי וכנה (מצד המעסיק) להפיק את המירב המקצועי ללא התעסקות עם השוני. לאפשר לכל אחד להיות מה שהוא" (י.ט.).
- "הקשבה למגזר והתאמה לצרכיו; תיקצוב ממשלתי ייעודי לעידוד תעסוקה במגזר; הפיכת המגזר לשותף פעיל בקבלת ההחלטות" (א.ר.).
- "יש צורך בהתאמה והתחשבות מבחינת אורח החיים; ואפילו בהבנה שמדובר בעבודה, בפרנסה: גם כשהנשים מחפשות אתגר ועניין, הן לא מחפשות קריירה" (נ.ד.).
- "יש צורך בגמישות מצד כל הגורמים והבנה שהשילוב הזה הוא חובה לכולנו: המדינה, המשק, המעסיקים והציבור החרדי" (נ.ד.).
- "יש צורך בקשר עמוק ואינטימי עם מוסדות ההשכלה. להציע תוכנית של פרויקט גמר והכשרה מקצועית וליווי מטעם אנשי מקצוע מנוסים. 'קרש קפיצה' נוח לתעשייה" (נ.מ.).
- "הממשלה חדלה לממן הכשרת נשים (התמקדו רק בגברים חרדים) - כשבפועל נושא הנשים עדיין לא מוצה" (ע.ק.).
- "ועוד: הממשלה לא מבינה שאי-אפשר לחולל מהפכה, אלא מדובר בתהליך ארוך" (ע.ק.).
- "המשך תמיכה ממשלתית במסגרת תוכניות הון אנושי של רשות החדשנות; תוכניות הכשרה ופרקטיקום של משרד העבודה; והשתתפות בשכר של משרד הכלכלה. הסמינרים, המעסיקים והעובדים עצמם צריכים להתעדכן עם הכשרות תקופתיות, על מנת להתאים עצמם לטכנולוגיות החדשות וכמובן לעולם ה-AI (בינה מלאכותית)" (ר.ג.).
- "יש צורך להתפתח לתחומים נוספים: לתחומי תוכנה (כולל AI) ואוטומציה וגם למנהיגות וניהול" (ר.ג.).
- "צריך 'משוגעים לדבר', הן במעסיקים והן במשקיעים; בשלב ראשון להתחיל עם 'מומחים' - כדי להבטיח הצלחה" (ח.פ.).

***** תובנות

מבחינת המעסיקים - שתי אוריינטציות, מנוגדות לכאורה: מחד, להתמקד פשוט בחיזוק ופיתוח המקצועיות של העובד/ת החרדי/ת, בלי קשר לייחודיות המגזרית; מנגד, להקפיד על ההתאמה הסביבתית והאנושית. מבחינת המדינה - תיכנון ומעורבות מוגברת, הן בנושאי הכשרה מקצועית, הן בליווי בהשכלה אקדמית, ובעיקר העמדת תקציבים לצורך תמריצים והכשרות. בכל מקרה - חשיבות ל'משוגעים לדבר'.

14. מה הפקת את/ה מהחיבור הזה?

- "זכיתי לעבוד עם נשים מהסקטור החרדי, ולהפיק את המקסימום המקצועי מכך. והראיה היא שבסקרי לקוחות ועובדים בפירמה אנחנו ממוקמים בציונים הגבוהים ביותר" (י.ט.)
- "קראתי בעיון את כל מה שכתוב בספר ["סיפורי הצלחה"] - ואני עומדת מאחורי כל מילה" (נ.ד.)
- "ברמה האישית מאוד נהניתי לעבוד עם העובדות בחברה לנהל אותן, והוקרתי אותן על פועלן והישגיהן" (נ.מ.)
- "אני גאה בזה שאין כמעט נשירה. כ 80% מאלה שהיו אז (2012) "זכיתי לעבוד עם נשים מהסקטור החרדי, ולהפיק את המקסימום המקצועי מכך. והראיה היא שבסקרי לקוחות ועובדים בפירמה אנחנו ממוקמים בציונים הגבוהים ביותר" (י.ט.)
- "קראתי בעיון את כל מה שכתוב בספר ["סיפורי הצלחה"] - ואני עומדת מאחורי כל מילה" (נ.ד.)
- "ברמה האישית מאוד נהניתי לעבוד עם העובדות בחברה לנהל אותן, והוקרתי אותן על פועלן והישגיהן" (נ.מ.)
- "אני גאה בזה שאין כמעט נשירה. כ 80% מאלה שהיו אז (2012) נשארו עד היום" (ע.ק.)

- [רחלי עצמה מוערכת מאד - ראו למשל: <https://www.globes.co.il/news/sparticle.aspx?did=1001440631>] (ר.ג.)
- "מסע מרתק אך לא פשוט, כמו ריצת מרתון שסיימת בהצלחה" (ח.פ.)

***** **תובנות** *****

ללא יוצא מן הכלל - סיפוק, גאווה והערכה
למועסקים/ות. מעסיקים שחרדים בעצמם - תחושת
העצמה חזקה והגשמת חזון.



www.neaman.org.il
