

מובילי דרך

מנהיגות אזרחית חדשה בחברה החרדית

החברה החרדית בישראל משתנה במהירות, בעיקר בתחומי התעסוקה, ההשכלה הגבוהה, היחס לנשים וההשתתפות בשירות הצבאי והאזרחי. לנגד עינינו מתפתח פן חדש, גלוי־נותר שלה - מנהיגות אזרחית חרדית המשוקעת בפעילות חברתית־אזרחית והמשתמשת בשפה אזרחית ובכלים מקצועיים להשגת יעדיה. פעילות אזרחית חרדית זו חורגת מן התחומים הטיפוסיים שאפיינו מאז ומעולם את פעילויות החסד הפנים־קהילתיות החרדיות או את ההנהגה הפוליטית, והפרופיל וסיפור החיים של המנהיגים והפעילים החדשים לא בהכרח תואמים את הטיפולוגיה החרדית המוכרת; במקרים מסוימים אפשר אפילו לקבוע שגבולות האידיאולוגיה החרדית נמתחים אל עבר מחוזות חדשים.

חדרת
חרדים
בישראל

עורך הסדרה:
גלעד מלאך

מחקר
מדיניות
131

המכון הישראלי
לדמוקרטיה



המכון הישראלי
לדמוקרטיה

מובילי דרך

מנהיגות אזרחית חדשה
בחברה החרדית

אברהם אטבן | יעל בכר-כהן

מחקר מדיניות 131

מרץ 2020

Trailblazers: New Civic Leadership for Haredi Society
Avraham (Avi) Asaban | Yael Bahar-Cohen

עריכת הטקסט: ענת ברנשטיין
עיצוב הסדרה והעטיפה: סטודיו תמר בר־דיין
ביצוע גרפי: נדב שטכמן פולישוק
הדפסה: גרפוס פרינט, ירושלים

מסת"ב: 978-965-519-290-2

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר ידע, לשרד או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר – כל חלק שהוא מהחומר בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

© כל הזכויות שמורות למכון הישראלי לדמוקרטיה (ע"ר), 2020
נדפס בישראל, תש"ף/2020

המכון הישראלי לדמוקרטיה

רח' פינסקר 4, ת"ד 4702, ירושלים 9104602
טל': 02-5300888
אתר האינטרנט: www.idi.org.il

להזמנת ספרים:

החנות המקוונת: www.idi.org.il/books
דוא"ל: orders@idi.org.il
טל': 02-5300867 ; פקס: 02-5300800

כל פרסומי המכון ניתנים להורדה חנם, במלואם או בחלקם, מאתר האינטרנט.

המכון הישראלי לדמוקרטיה

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא מוסד עצמאי אי־מפלגתי, מחקרי ויישומי, הפועל בזירה הציבורית הישראלית בתחומי הממשל, הכלכלה והחברה. יעדיו הם חיזוק התשתית הערכית והמוסדית של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, שיפור התפקוד של מבני הממשל והמשק, גיבוש דרכים להתמודדות עם אתגרי הביטחון מתוך שמירה על הערכים הדמוקרטיים וטיפוח שותפות ומכנה משותף אזרחי בחברה הישראלית רבת הפנים.

לצורך מימוש יעדים אלו חוקרי המכון שוקדים על מחקרים המניחים תשתית רעיונית ומעשית לדמוקרטיה הישראלית. בעקבותיהם מגובשות המלצות מעשיות לשיפור התפקוד של המשטר במדינת ישראל ולטיפוח חזון ארוך טווח של תרבות דמוקרטית נכונה לחברה הישראלית ולמגוון הזהויות שבה. המכון שם לו למטרה לקדם בישראל שיח ציבורי מבוסס ידע בנושאים שעל סדר היום הלאומי, ליזום רפורמות מבניות, פוליטיות וכלכליות ולשמש גוף מייעץ למקבלי ההחלטות ולציבור הרחב.

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא זוכה פרס ישראל לשנת תשס"ט על מפעל חיים – תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה.

הדברים המובאים במחקר מדיניות זה אינם משקפים בהכרח את עמדת המכון הישראלי לדמוקרטיה.

תוכן העניינים

7	תקציר
9	מבוא
12	פרק ראשון. רקע תאורטי
12	1. החברה החרדית
16	2. המנהיגות
20	3. החברה האזרחית
24	פרק שני. הפעילות האזרחית החרדית: קווים לדמותה
29	פרק שלישי. מנהיגות חרדית אזרחית: זהות, מאפיינים ודרכי פעולה
29	1. המנהיגות החרדית הוותיקה לעומת המנהיגות האזרחית החרדית החדשה
34	2. הרקע לצמיחתה של המנהיגות האזרחית החרדית
43	3. מאפייני התודעה העצמית של המנהיגים האזרחיים
47	4. תכונות בולטות של המנהיג האזרחי
48	5. האתגרים
56	6. מוטת הכנפיים של המנהיגות החרדית האזרחית
56	חלק ראשון: מוטת הכנפיים בראי הממשקים השונים
74	חלק שני: מוטת הכנפיים בראי הקהילה
82	פרק רביעי. המנהיגות האזרחית החדשה: טיפולוגיה
82	ממד 1: אופי ההשפעה
83	ממד 2: אופי הקשר עם הרבנים
84	ממד 3: מידת ההזדהות עם הקהילה
85	ממד 4: היחס לחברה הישראלית

87	פרק חמישי. המלצות מדיניות
88	1. פיתוח הון אנושי
91	2. חיזוק השדה הקיים
93	3. טיפוח יזמות
95	4. קהילה ורישות
96	5. תודעה אזרחית
100	סיכום
105	נספח מתודולוגי
107	רשימת המקורות
iii	Abstract

ת ק צ י ר

החברה החרדית בישראל משתנה במהירות, בעיקר בתחומי התעסוקה, ההשכלה הגבוהה, המגדר וההשתתפות בשירות הצבאי והאזרחי. לנגד עינינו מתפתח פן חדש, גלויינסתר, שלה - מנהיגות אזרחית המשוקעת בפעילות חברתית-אזרחית והמשתמשת בשפה אזרחית ובכלים מקצועיים להשגת יעדיה. פעילות אזרחית חרדית זו חורגת מן התחומים הטיפוסיים שאפיינו מאז ומעולם את פעילויות החסד הפנים-קהילתיות, והפרופיל וסיפור החיים של המנהיגים והפעילים החדשים לא בהכרח תואמים את הטיפולוגיה החרדית המוכרת; במקרים מסוימים אפשר אפילו לקבוע שגבולות האידיאולוגיה החרדית נמתחים אל עבר מחוזות חדשים. קשה למדוד במדויק את היקף התופעה של צמיחת מנהיגות אזרחית זו בקהילה החרדית, אך ניכר כי היא מתפתחת במהירות בעזרת גופים שונים מחוץ לחברה החרדית.

ממצאינו מלמדים כי מדובר בתופעה חדשה המשנה דפוסי פעולה בציבור החרדי. פעולותיהם של המנהיגים האזרחיים מחוללות אדוות רבות משמעות בקהילתם, גם אם אי-אפשר עדיין להבחין בהשפעתן בכל תחומי החיים. המנהיגים האזרחיים פועלים למען מטרות דומות אך מניעיהם שונים ולכן הם נוקטים דרכי פעולה שונות. למנהיגות האזרחית אין עדיין מנהיגות מלכדת, והעובדה שאנשיה משלמים על פעילותם מחיר אישי כבד מקשה על ליכוד השורות ועל שיתוף הפעולה.

* בכתיבת המחקר השתתף מחבר נוסף, החפץ בעילום שמו.

המלצותינו:

(1) פיתוח הון אנושי

הקמת תוכנית מנהיגות חדשה, שילוב בתוכניות הכשרה קיימות, התמחות (internship); חניכה אישית (mentoring)

(2) חיזוק השדה הקיים

ייעוץ ארגוני ואסטרטגי למנהלים, הכשרות מקצועיות, מאבק משפטי בדה־לגיטימציה;

(3) טיפוח יזמות

פיתוח מיזמים חדשים, ביסוס מודלים לחיקוי, הרחבת הפעילות האזרחית הקיימת (scaling);

(4) קהילה ורישות

יצירת קהילת פעילים חרדית, חיבור לארגוני תשתית ולרשתות של פעילים;

(5) תודעה אזרחית

יצירת אתוס מארגן, קידום תהליכי שיח רב־מגזריים, ניטור מדדים אזרחיים, עבודה בשיתוף פעולה עם כלי תקשורת של החברה החרדית ועם רבנים.

שנים רבות התאפיינה החברה החרדית הישראלית בשמרנות, בהתבדלות ובמבנה היררכי ונוקשה. הרבנים, מנהיגי המסורתיים הבלתי מעוררים של הקהילה, היו מי שעל פיהם יישק כל דבר, והמשמשים והעסקנים היו הממונים להביא את דבריהם לציבור ולוודא שהוראותיהם מבוצעות כלשונן. במרבית הקהילות החרדיות אנשי המפתח במנהיגות הקהילתית באו ממשפחות ההנהגה הרבנית או שהיו תלמידי הרבנים או אנשי החצר שלהם, והם היו היחידים שנהנו מהפריווילגיה להיעשות בחלוף הזמן עסקנים ומובילי קהל בתוך הקהילה.

מבנה חברתי־מנהיגותי זה נועד לא רק לחזק את החוסן ואת ההרמוניה בתוך הקהילה, אלא גם לשדר כלפי חוץ עצמאות והתבדלות. הכפיפות של הקהילה למנגנון מחליט אחד והציות הגמור ל"דעת תורה" חיזקו את יכולתה להתנהל באופן עצמאי ולקיים משא ומתן חוץ־קהילתי עם גורמים חיצוניים על מידת האוטונומיה שהיא תקבל מהמדינה.

בעשור האחרון אנו עדים לשינויים רבים בחברה החרדית, בכללם במבנה המנהיגותי הקהילתי הוותיק שלה. ריבוי מחלוקות ופלגנות בצד מוקדי מנהיגות ועשייה שלא היו בנמצא בעבר מחלישים את סמכותם המסורתית של הרבנים והעסקנים. קבוצות של צעירים, אקדמאים ונשים שעד לעשור האחרון לא הייתה להם הזכות להוביל תהליכים בקהילותיהם מקימים יש מאין פרויקטים קהילתיים בתחומי החינוך, הרווחה, התעסוקה, ההשכלה והצבא. את מרבית היוזמות הקהילה מאמצת בדיעבד, וההנהגה המסורתית נאלצת לא פעם להסכים להן אף שלא היא יזמה או הובילה אותן. תהליך זה יוצר מוקדי כוח חדשים בתוך הקהילה, והפעם כאלו שאינם מחוברים בחיבור טבעי אל ההנהגה הרבנית ואשר לא צמחו בבית מדרשה.

האם מדובר במנהיגות חדשה שעולה מן השטח ושיש בכוחה לסחוף אחריה חלקים נרחבים בקהילה החרדית, או שמא מדובר ביזמי פרויקטים גרידא, שאינם אלא עושי דברה של המנהיגות המסורתית הוותיקה? האם היזמים החדשים יישאו על כתפיהם הקמת חברה אזרחית חרדית חדשה, שתדע לקחת אחריות

* בכתיבת המחקר השתתף מחבר נוסף, החפץ בעילום שמו.

על חייה ולפעול למען הטוב של כל חברה, או שמא מדובר בתופעה בת חלוף שתותיר אחריה דרכי התנהלות חדשות אחדות בקהילה ותו לא?

ומנגד, מהו יחסם של הרבנים והעסקנים לתופעה זו – האם הם רואים בה איום על מנהיגותם או שהם שמחים דווקא על ההזדמנות לשפר את חייה של הקהילה ולכן משתפים איתה פעולה? ומה יחסם של היזמים אל המנהיגות המסורתית הוותיקה – האם הם פועלים איתה בשיתוף פעולה מלא ובכפיפות למנגנון, או שאולי מדובר באנשים עצמאיים בשטח, שמציעים לקהילה את יוזמותיהם ומנצלים את הצלחתם בקרבה כדי לצבור כוח שיוכל להתחרות במנגנון הוותיק?

המחקר שלפנינו סוקר תופעה זו של מנהיגות אזרחית חדשה בחברה החרדית. מנהיגות כזאת לא הייתה קיימת בעבר, ואין לדעת היום כיצד היא תשפיע בעתיד על אורחותיה של הקהילה החרדית. ואולם אין ספק שאם הקהילה החרדית תאמץ דפוסי מנהיגות אזרחיים אלטרנטיביים, הדבר ישפיע לא רק עליה עצמה, אלא גם על השתלבותה בחברה הישראלית. למרבית המנהיגים החרדים האזרחיים אוריינטציה משתלבת ומודרנית, וסביר להעריך כי מוקדי כוח חדשים שיפעלו באוריינטציה זו בתוך הקהילה יביאו לשינוי עמדות והתנהגויות ולהחלשת ההתבדלות.

ודוק: אנו מתייחסים למילה "מנהיגות" כאל מושג רחב שאינו מחויב להגדרה מסוימת של מנהיגות, אלא ככזה המתאר קשת רחבה של פעילות חברתית – למן קבלת אחריות ועשייה ועד להצגת עמדה ערכית או תפקודית בעלת משמעות בציבוריות החרדית החורגת מגבולות ההנהגה החרדית. לכן במרבית המקרים יתוארו הפעילים החברתיים במילים "מנהיגים אזרחיים" ובמקרים אחרים – "פעילים או כ"זמים". מדובר בקשת פעילויות ובסוגים שונים שאת הטיפולוגיה שלהם אנו מפרטים להלן. יש לומר כי המילה "מנהיגות" שמורה בתפיסה החרדית רק לרבנים, מוביליה המסורתיים של החברה, ועל כן השימוש במונח זה בהקשר של המנהיגות האזרחית הוא חדשני בעצם קיומו.

במחקר רואיינו 38 נשים וגברים, רובם בעלי יוזמות עצמאיות בקהילה או כאלה המלווים את התופעה ומסוגלים להמשיגה. מקצת מן המרואיינים הם עסקנים מקרב המנהיגות המסורתית הוותיקה, ומקצתם מנהלי תוכניות מנהיגות. ביקשנו מהם לספר לנו על עמדתם כלפי תופעה זו. יצאנו לדרך מצוידים בסימני

שאלה על מהותה של המנהיגות האזרחית החרדית החדשה, וחזרנו עם הבנות באשר לטיבה המורכב. מסקנתנו היא שמנהיגות חדשה זו עשויה מגוונים ומתפיסות והתנהגויות שונות, על הציר שבין מנהיגות לבין יזמות המסייעת לקהילה.

בפרק הראשון מוצג הרקע התאורטי של המחקר – בתחילה מתוארות המגמות הדמוגרפיות והתמורות בחברה החרדית, ולאחר מכן מוסבר מבנה המנהיגות בחברה זו: מבנה ההנהגה הקהילתית, הדבקות בדוקטרינת דעת תורה והתהליכים המתחוללים בקרב המנהיגות הקהילתית. המושג "חברה אזרחית" נדון גם הוא: הגדרותיה של חברה זו, התהליכים המניעים אותה ודמותה של המנהיגות שלה.

הפרק השני הוא תורף ממצאי עבודת המחקר, והוא עוסק בזהות, במאפיינים ובדרכי הפעולה של המנהיגות האזרחית החרדית. תחילה מוצג הרקע לצמיחתה של מנהיגות זו בעשור האחרון ולאחר מכן נסקרים מאפייניה כקבוצה והתכונות הבולטות של המנהיג האזרחי. בהמשך אנו דנים בערכים, בזהות ובשפה המיוחדת של החברים בקבוצה זו ובמשקים ויחסי הגומלין של המנהיגות האזרחית החרדית עם קבוצות אחרות בסביבתה – רבני החברה החרדית, העסקנים והמנהיגות הפוליטית וכן חברי הקהילה עצמם ("החרדים החדשים") – ועם האוכלוסייה הכללית. חלקו האחרון של הפרק מתמקד בסמכות של המנהיגות האזרחית החרדית כלפי סביבתה וכלפי החברה שהיא מתימרת לשרת, בהשפעתה עליהן וברמת הייצוגיות שלה בקרבן.

הפרק השלישי מציע טיפולוגיה של המנהיגות האזרחית החרדית: הגדרתה, אופיו של הקשר שלה עם הרבנים, רמת ההזדהות שלה עם הקהילה והיחס שלה לחברה הישראלית. בפרק זה אנו מבדילים בהקשר האזרחי בין "יזם" "פעיל" ו"מנהיג".

הפרק הרביעי, האחרון, מנסח המלצות מדיניות: כיצד לרתום את הממשלה, את הפילנתרופיה ואת ארגוני התשתית האזרחיים לעזור להמשך התפתחותה של המנהיגות האזרחית החרדית, להעצמתה ולהרחבת תחומי הפעילות שלה.

1.

החברה החרדית

1.1. מגמות דמוגרפיות

החברה החרדית הישראלית מונה למעלה מ־1,100,000 נפש, שהם כ־12% מכלל האוכלוסייה. מדובר באוכלוסייה צעירה (כ־50% ממנה מתחת לגיל 16), ששיעור הגידול שלה גבוה (כ־4.5% בשנה). אם מגמות הגידול הללו יימשכו, היא תכפיל את עצמה בתוך 16 שנה. מכאן שהחברה החרדית היא קבוצה משמעותית, ולכן התנהלותה ואורח חייה משמעותיים לעתידה של המדינה (כהנר ומלאך, 2019).

מראשית ימיה של מדינת ישראל החרדים מיצבו את עצמם כמי שחיים בתוך המדינה אך מכירים בה דה פקטו בלבד (קפלן, 2007). מרביתם מתגוררים באזורי מגורים נפרדים משלהם (כהנר, 2009), ילדיהם לומדים במערכת חינוך נפרדת המפוקחת חלקית בלבד על ידי משרד החינוך (שיפר, 1998), רובם אינם משרתים בצה"ל (זיכרון, 2013), ומרביתם משתתפים רק חלקית בשוק העבודה, בעיקר בעבודות פנים־קהילתיות (מלאך, כהן וזיכרון, 2016). רוב החרדים גם אינם מכירים בסמלי המדינה (אלפרסון, 2012) ואינם חוגגים את עצמאותה, והפלגים הקיצוניים שלהם מנותקים מכל קשר עם מוסדותיה (Inbary, 2016).

הגידול המואץ של החברה החרדית הוא אתגר מכריע, הן בעבורה והן בעבור המדינה, שכן החברה החרדית, מצידה, נאלצת להתמודד עם מצב חברתי־כלכלי ירוד, הידרדרות של רבים מחבריה לעוני (דוח ממדי העוני והפערים החברתיים, 2018), התרחבות הפריפריה שלה, היווצרות של תתי־קהילות וריבוי זרמים (קפלן, 2010), וכן עם הקונפליקט בין פלגים שמרניים הנאבקים כנגד

המודרניזציה והישראלזציה ובין פלגים אחרים, המתקרבים לחברה הכללית (מלאך, 2015). מדינת ישראל, מצידה, מתמודדת עם החשש שקיומה של חברה שמרנית-בדלנית גדולה שאינה משתפת בשוק התעסוקה ובשירות הצבאי יוצר קרע חברתי ופגיעה כלכלית ומקשה על שגשוגה של המדינה בהמשך.

1.2. תמורות

מנהיגי הציבור החרדי נקטו מאז קום המדינה אסטרטגיה של התבדלות פוליטית על מנת לשמר את החיץ בין החברה החרדית לבין החברה הכללית. התבדלות פוליטית זו תפחה במרוצת השנים עד שהפכה להתבצרות תרבותית (בראון, 2002). לא בכדי ננקטה התבדלות זו, שכן היא נעשתה מתוך אמונה שאידאל לימוד התורה יכול להוסיף ולהתקיים רק אם האדם "ממית עצמו עליה" ושקוע בה בלעדית, מתוך ניתוק מרבי מאורח החיים המערבי המודרני ומהתעסקות של ממש בחיי המעשה.

אידאל לימוד התורה נטוע בלב המסורת היהודית לאורך דורות ונקשר בה לתכלית מעמדו של האדם בעולם. שנים רבות נשמר אידאל זה רק בידי תלמידי חכמים מופלגים שהעיסוק המתמיד בתורה היה נחלתם, אך בשנות העלייה לארץ לאחר השואה והקמת המדינה חל שינוי. "שארית הפלטה" שהגיעו לישראל לאחר השמדת רוב עולם הישיבות באירופה ניסו לשקם את חייהם מבחינה רוחנית וגשמית ונעזרו לשם כך בשיקום המעמד של לימוד התורה ושחזרו של עולם הישיבות המזרח-אירופי שחרב בשואה (פרידמן, 1987; שפיגל, 2011). לצורך זה בנו מנהיגי הקהילה את המודל התרבותי של "חברת לומדים", שבה הגבר מצופה להקדיש את רוב זמנו וכוחו ללימוד התורה וקיום המצוות ולהמעיק ככל האפשר בפעילות גשמית (פרידמן, 1991). מודל חברת הלומדים דרש גם הפרדה תרבותית, פוליטית ופיזית מהחברה הכללית, שנתפסה כמודרנית ומערבית ובעלת ערכים מנוגדים לאידאל התורני. זו הייתה ראשיתה של ההתבדלות החרדית.

בשלושת העשורים הראשונים לקיומה של מדינת ישראל ביססה המנהיגות החרדית את ערכי החברה החרדית ואת הקודים התרבותיים להתנהלותה וניתקה את קהל חסידיה יותר ויותר מהחברה הישראלית הכללית. היעד היה שמירה על החברה החרדית כקבוצה קטנה וייחודית, והחרדים, לפיכך, ניתקו

את עצמם מן השלטון הכללי. החברה החרדית מנתה אז אלפי משפחות ספורות בלבד, שהתרכזו בעיקר בירושלים ובבני ברק, לעומת סוף 2019 - אז היא מנתה כ־1,112,000 נפשות. בחלוף השנים, ובעיקר לאחר עליית הליכוד לשלטון ב־1977, החל עולם הישיבות והכוללים לפרוח ולשגשג. הממשלה החדשה, שמפלגות חרדיות ישבו בה לראשונה לאחר 25 שנים, קיבלה שורת החלטות על קצבאות ומענקים למוסדות תורניים, ללומדי תורה ולמשפחות ברוכות ילדים. כך יכול היה עולם התורה לגדול חרף השתקעותם של הגברים בלימוד התורה ולמרות ההכנסות הדלות. החברה החרדית יכלה לפתח עכשיו את החזון שלפיו האישה היא המפרנסת העיקרית בבית ומאפשרת בכך לבן זוגה ללמוד בישיבה. בעזרת הקצבאות והמענקים יכלו מעתה משפחות חרדיות להחזיק מעמד כלכלית, אם כי בדוחק, ולהמשיך לעודד את לימודיו של אב המשפחה שנים רבות בכולל. אורח החיים החרדי, שהתאפיין בחיים צנועים, בפריזם בילודה גבוה ובהתבדלות חברתית, הלך והתפשט בשנות ה־80 וה־90 של המאה העשרים בד בבד עם גדילת הישיבות והירידה במספר החרדים המשולבים בתעסוקה. שיעורי התעסוקה הנמוכים בחברה החרדית הגיעו לשיאם בשנת 2002 - רק 35.5% מן הגברים ו־50% מן הנשים היו משולבים בשוק העבודה. השאר חיו ממלגות, מקצבאות, מעזרה מן ההורים (אשר בדור הקודם עבדו יותר), וכן מתרומות של חרדים מחו"ל. באותן שנים הקיף מספר הלומדים בכוללים את מרבית צעירי החברה החרדית.

ניצני השינוי בהתנהלות נראו ב־2003, כאשר המדינה הפחיתה משמעותית את הקצבאות ואת תמיכתה בישיבות. הקצבאות קוצצו עד כדי כך שמשפחה חרדית לא יכלה לחיות עוד רק מהן, ועל כן רבים החלו משלבים את עצמם בשוק העבודה ופונים להכשרה מקצועית ולהשכלה גבוהה. השינוי שפרץ בשל כורח הפרנסה הוסיף וצבר תאוצה. היציאה לעבודה ולאקדמיה הביאה בעקבותיה תופעות רבות נוספות שהן לצנינים בעיני המצדדים באורח החיים החרדי השמרן: היווצרות מעמד ביניים חרדי (זיכרמן וכהנר, 2012), היחלשות כוחה של הסמכות הרבנית (קפלן וטטדלר, 2009), התפתחות תרבות פנאי חרדית (הורביץ, 2016), ירידה בקצב הילודה (סופר, 2013) והזדהות גוברת והולכת של צעירים חרדים עם המדינה (זיכרמן וכהנר, 2012).

כמה וכמה תנאים דמוגרפיים, כלכליים וחברתיים היו הזרז לתחילתו של שינוי זה. דווקא בשני העשורים האחרונים, כולל זה הנוכחי.

ת ע ס ו ק ת נ ש י מ

הגידול הדמוגרפי המואץ בחברה החרדית יוצר היצע גדול של בוגרי החינוך החרדי שהם חסרי הכשרה רלוונטית לשוק העבודה; רוב הנשים החרדיות מוכשרות להוראה, ללא כל קשר לביקוש הקיים; בתי הספר החרדיים לבנות ("בית יעקב") - היסודיים והעל־יסודיים - יכלו בעבר לספק עבודה לבוגרות הסמינרים להוראה, אך בשני העשורים האחרונים, בשל העלייה הגדולה במספר הבוגרות, הם מסוגלים לקלוט רק שיעור קטן מהן וכל האחרות נותרות חסרות עבודה או נאלצות ללמוד מקצוע חלופי (רגב, 2017).

ת ע ס ו ק ת ג ב ר י מ

הגברים - אברכים שבעבר התפרנסו מעבודות חלקיות בתוך הקהילה אגב לימוד תורה - אינם יכולים להמשיך בשיטת פרנסה זו בשל ריבוי העוסקים בה, שכן שוק העבודה של הגברים החרדים מוצף במוכרי תשמישי קדושה, בסופרי סת"ם ובמלמדים בתלמודי תורה (רימון, 2012).

ג י ד ו ל ד מ ו ג ר פ י

חברת הלומדים החרדית גדלה לממדים עצומים והיא אינה מסוגלת עוד לפרנס את עצמה או להתפרנס מתרומות פילנתרופיות מחו"ל. הדבר מחייב הישענות על המדינה, וכאשר זו מקצצת משמעותית את התקציבים לחברת הלומדים, העוני גובר ומגיע להיקפים חסרי תקדים (קסיר וצחור־שי, 2017).

בעקבות התהליכים הללו התרחבו השוליים החרדיים, והקיטוב הפנימי בתוך החברה החרדית גדל לממדים שלא היו בעבר: מצד אחד מתפתחת תת-קבוצה של מעמד ביניים חרדי גדול למדי הדומה במהותה לחרדיות המקובלת במערב אירופה ובארצות הברית, ומן הצד האחר מתחזקת המגמה של התכנסות פנימה וחזרה לשמרנות.

מעמד הביניים החרדי מורכב מצעירים ומצעירות בוגרי ישיבות וסמינרים חרדיים שהם בעלי מקצועות חופשיים ובעלי השכלה אקדמית או מקצועית. מעבר לכך שמצבם הכלכלי טוב מן הממוצע בקהילה שלהם הם גם מקיימים קשר הדדי ורצוף עם החברה הישראלית הכללית, רואים את הישראליות כחלק מזהותם האישית ומתחברים לתרבות הלא־חרדית. יש בהם אף שמשרתים בצה"ל במסלולים ייחודיים, ורבים מהם לומדים לתואר אקדמי כלשהו ואף

משתלבים בשוק העבודה, בעיקר בעבודות שאינן פנים־קהילתיות (זיכרמן וכהנר, 2012). אין ספק אפוא שמעמד הביניים החרדי גדל, ובמהירות, למורת רוחם של המצדדים בחרדיות ה"קלסית".

תגובת הנגד של הפלגים השמרניים להתפתחות המהירה של תת־קבוצה זו היא, כאמור, התנסות פנימה, התבדלות והתבצרות, ואף שלילת הטכנולוגיה, הערכים המודרניים וההשתלבות בחברה הכללית. על הגיוס לצה"ל או הלימודים באקדמיה, שנחשבו לפני עשור ללגיטימיים, חל איסור גמור מצד ההנהגה הרבנית ומספר הקהילות השמרניות דווקא גדל.

התוצאה של כל אלו היא שבסוף העשור השני של המאה ה־21 החברה החרדית הישראלית גדולה ומפולגת מאי פעם. במצבה זה מתפתחות בתוכה מנהיגויות מקומיות, שנעשות דומיננטיות ותופסות את מקומה של המנהיגות המרכזית.

2.

המנהיגות

2.1. מבנה ההנהגה הקהילתית

מבנה ההנהגה של הקהילה החרדית מורכב ממוקדי כוח המקיימים ביניהם יחסי גומלין והמקפידים לשמר את כוחם באמצעות קואליציות ובריתות (בראון, 2017). ראשונים הם הרבנים - המנהיגות הרוחנית המחזיקה בידיה את סמכות ההכרעה. שניים להם הם הפוליטיקאים (החרדים) - הנהנים מן המעמד הבכיר ביותר בקרב העסקנים שבסביבתו של הרב והם בעלי ההשפעה על ההחלטות המתקבלות. לפוליטיקאים שמור מקום של כבוד הן בקרב הרבנים והן בקרב הציבור, ולהם הזכות "לפרשן" את דעתו של הרב בנושאים שזו אינה ברורה דייה. הפוליטיקאים הם המוסמכים להוציא לפועל את עמדת המנהיגות הקהילתית בנושאי מקרו חשובים, בכפיפות להכרעת הרב, אך הם הבוחרים אילו הכרעות להביא לפתחו וכיצד להציג את הסוגיות להנהגה הרבנית.

תחת הפוליטיקאים, ובמקרים מסוימים אף במקביל להם, פועלים העסקנים הבכירים, הממונים ישירות בידי הרבנים. העסקנים הבכירים מתפקדים כמעין

מובילי דעת קהל וכאחראים ישירים על חיי הקהילה. לפעמים מואצלות עליהם סמכויותיו של הרב, ואז הם אחראים גם לסינון השאלות שיגיעו אליו להכרעה לעומת השאלות שיעצרו אצלם ויוכרעו בידיהם. יש שנמנים עם רובד זה גם רבנים מקומיים. הללו מייצגים לפני מנהיגות הקהילה את צורכי הקהילה המקומית, ובמקרים מסוימים, כשהם סבורים שאין צורך להטריח את הרב להידרש לסוגיה מסוימת, גם מחליטים בעצמם שהם יכולים לקבוע מהי דעת הרב באותו עניין.

סביב העסקנים הבכירים והרבנים המקומיים פועלים עסקנים זוטרים. הללו נאמנים לגבוהים מהם בהיררכיה ומופקדים על תחומים שונים שהקהילה זקוקה להם בהם. עם דרג זה נמנים האחראים על בית הכנסת הקהילתי, הדואגים לצורכי החינוך, המארגנים מכירות מוזלות והאמונים על ארגוני החסד הקהילתיים. ברמה ההצהרתית הם כפופים לרב הקהילה, אך הלכה למעשה הם כפופים לעסקנים הבכירים או לרבנים המקומיים.

למערכת זו של הנהגת הקהילה "מתקבלים" רק מי שמקורבים לרב או לעסקנים הבכירים. מכיוון שמדובר בהנהגה שאינה נבחרת, המנהיגה קהילה מסורתית וסגורה, נאמנותם של אנשי ההנהגה זה לזה מאפשרת לשמור על המבנה ההיררכי הנוקשה ועל ההצטרפות להנהגה של דור אחר דור בשיטת "חבר מביא חבר" ו"אב מביא בן". כך נעדרים מההנהגה נשים, בעלי מקצועות חופשיים, מי שאינם שייכים למיינסטרים - הזרם המרכזי - הקהילתי ומי שנחשדים בנאמנות לא־מוחלטת לבעלי השררה בקהילה.

2.2. דוקטרינת דעת תורה

משחר ימיה של המדינה מנהיגה את הציבור החרדי שכבה רבנית של גדולי תורה - "גדולי הדור". הרבנים המנהיגים הם פוסקי הלכה באים בימים המקובלים על הציבור כסמכות העליונה המכריעה בכל נושא הלכתי וציבורי. רבנים אלו מכונסים בגוף המכונה "מועצת גדולי התורה". לכל פלג חרדי יש גדולי התורה שלו, וכך קיימות למעשה ארבע מועצות גדולי תורה המכריעות בעבור כל אחת מן המפלגות הפוליטיות החרדיות ("אגודת ישראל" החסידית, "דגל התורה" הליטאית, ש"ס המזרחית ומועצה נוספת שהוקמה ב־2018 לאחר פטירתו של הרב שמואל אויערבך, המנהיגה את "הפלג הירושלמי").

אף שלכל קהילה ופלג יש הרבנים המנהיגים אותם, לגדולי הדור של הזרם הליטאי היה במשך שנים מעמד נכבד במרקם המיוחד של החברה החרדית, בייחוד בכל הנוגע לשאלות מדיניות ואידאולוגיה. דוקטרינת דעת תורה, מקור הסמכות של הרבנים, החלה מרעיון המדגיש את מעלת התורה, התפתחה לרעיון המדגיש את מעלת גדולי התורה עצמם, והיום היא תובעת לציית לגדולים אלו ללא פניות, על סמך הכתוב "ועשית ככל אשר יורוך" (בראון, 2017). את "דעת תורה" לא קובע כל תלמיד חכם באשר הוא אלא גדולי הדור בלבד – אלו שהסירו מעצמם כל עול גשמי והתמסרו ללימוד התורה. הציות לדעת התורה הפך עם השנים מעצה טובה לנורמה מחייבת את כלל הציבור. סמכותם של גדולי הדור נתפסת כסמכות שאין לערער עליה, וביקורת עליהם ועל החלטותיהם נחשבת כפירה בעיקר (בראון, 2011).

וכך, בדומה לקהילות החסידיות שפעלו בעיקר בפולין, שבהן האדמו"ר היה הסמכות העליונה לכלל חסידיו ולא היה אפשר לערער על מנהיגותו והחלטותיו, גם בקהילה הליטאית בישראל התגבשו במרוצת השנים הכפיפות המוחלטת לגדולי הדור והתפיסה שאין להרהר אחר דבריהם (קפלן ושטדלר, 2009). הקהילה הספרדית שהתפתחה סביב תנועת ש"ס בשנות ה-80 של המאה העשרים אימצה אף היא את דוקטרינת דעת תורה והכתירה את הרב עובדיה יוסף למרן – קרי, גדול הדור הספרדי (ליאון, 2009).

2.3. תהליכים במנהיגות הקהילתית

המנגנון המשלב מנהיגים גדולי דור שבסביבתם צומחות חצרות המנוהלות בידי עסקנים מחזיק מעמד כבר עשרות שנים, אך בעשור האחרון הוא החל להישחק. רבים מהרבנים, בעיקר בקבוצות הליטאית והספרדית, שרויים במשבר מנהיגותי המשתק את יכולתם להוביל את מגמות ההתאמה לעידן החברה החרדית המתרחבת (בראון, 2012). בחברה שהמוטו "חדש אסור מן התורה" הוא שבנה את האתוס שלה והוא שהנחה את אורחותיה שנים רבות קשה למנהיגים לחתור לשינויים תפיסתיים. הם אינם מצליחים להוביל את הקהילה לרעיונות חדשים, לתפיסות שונות ולהנהגות רעננות שיאפשרו לה להתאים את עצמה לעידן שבו היא אינה עוד מיעוט שולי באוכלוסייה, אלא תנועה גדולה של למעלה ממיליון איש. משום כך הם מוצאים את עצמם שוב ושוב נגררים אחר שינויים ויחזמות

שעולים מלמטה, מהשטח, ומחליטים רק בדיעבד אם לקבל אותם ובלי שהם מסוגלים ליזום ולפעול למען הקהילה.

גם המנהיגות העסקנית שבמשך שנים הובילה בשיתוף פעולה עם הרבנים ובהסכמתם פרויקטים שקידמו את הקהילה מתקשה יותר מבעבר לקדם יוזמות מערכתיות שייטיבו את חייהם של חברי הקהילה בעידן החדש. הכאוס המנהיגותי מתעצם עוד יותר לנוכח העובדה שהחברה החרדית היא חברה היררכית שמאז ומעולם ניהלה את ענייניה במסגרת של היררכיה ברורה וצייתנות בלתי מתפשרת למנהיגות הרבנית. המעבר מאורח חיים היררכי למבנה חברתי פתוח יותר מוליד לא מעט אתגרים.

ברם המנהיגות הוותיקה טרם הרימה ידיים. בשטח עדיין נעשים ניסיונות, בעיקר מצד המנהיגות העסקנית, להחיות את ההיררכיה הרבנית ואת שליטתה הבלתי מעורערת בציבור. יוזמות שונות שמטרתן להגביה את החומות צוות חדשים לבקרים, והרבנים מגויסים כדי להעניק להן גושפנקה. דא עקא שבעידן התחזקותן של "חצרות הרבנים", שמסננות יותר ויותר את אפשרות הקשר בין הרב לקהילה שלו והופכות את הגישה אליו לסלקטיבית יותר ויותר, הולך ופוחת הציות לדברי הרבנים ולפיכך נחלשת יכולתם של אלה להשפיע ולהוביל. יתרה מזו, התקשורת החרדית העצמאית צוברת פופולריות בעיקר אצל הצעירים, וחשיפת פרשיות למיניהן בתוך שכבת המנהיגות הרבנית והעסקנית, שבעבר היו מוצנעות ומוסתרות, אינה מיטיבה עם המוניטין שלה בקרב הציבור.

כפי שקורה במצבים של ריק מנהיגותי גם כאן נכנסת מנהיגות חדשה. במקרה המסוים הזה מדובר במנהיגות שאומנם התחנכה בתוך הקהילה, אך את עיקר כוחה וחילה קיבלה ממוסדות שאינם חרדיים. שלא כמו המנהיגות הוותיקה, המנהיגות החדשה היא מנהיגות אזרחית בעלת אמצעים כלכליים ותודעתניים, ומטרתה היא לשפר את מצבה של הקהילה. מנהיגות זו אף שואפת, בהקשרים מסוימים, להיות האלטרנטיבה למנהיגות הוותיקה (זיכרמן, 2013).

3

החברה האזרחית**3.1. הגדרות ותהליכים**

החברה האזרחית היא "המרחב הפעיל שבין האזרח למדינה", זירה של מוסדות, ארגונים ורשתות חברתיות הפועלים לצד המשפחה, המדינה והשוק הכלכלי החופשי. במרחב הזה אזרחים מתאגדים מרצונם, במסגרת כללים אזרחיים, על מנת לקדם את המטרות ואת האינטרסים המשותפים שלהם (גדרון, בר וכץ, 2003; Anheier, 2004). החברה האזרחית היא ישות מאורגנת. היא מאופיינת בבחירה חופשית, בעצמאות ובערכים משותפים ופועלת במסגרת הסדר הציבורי. הגדרתה זו מוציאה מגבולותיה את המשפחה (שאינה מאורגנת), את המדינה (שהיא מסגרת סמכותית ולא וולונטרית), את המפלגות ורשויות השלטון (שירות המדינה, שלטון מקומי) ואת השוק (שמבוסס על תחרות ולא על ערכים משותפים). החברה האזרחית פועלת אפוא כמרחב שיש בו מוסדות, ארגונים ורשתות חברתיות, אבל גם יחידים הפועלים מחוץ למשפחה, מחוץ למדינה ומחוץ לשוק (ישי, 2003).

חברה אזרחית היא גורם חיוני בכל חברה דמוקרטית משום שהיא משרתת את הציבור בתחומים של הספקת שירותים, סינגור, מעורבות אזרחית ופוליטית, קידום יוזמות לשינוי מדיניות, יזמות חברתית והבעת ערכים ואמונות. יש לה שלושה תפקידים עיקריים: **חינוך** (הקניית מיומנויות אזרחיות ופיתוח גישות להנעת האזרחים לשימוש במיומנויות האלה); **הספקת שירותים ציבוריים**; ו**ייצוג** (גורם המאפשר היווצרות זהויות וקולות שונים לאינטרסים שונים, לגישות שונות ולתפיסות עולם מגוונות) (גדרון, כץ ובר, 2002).

מתוך החברה האזרחית פועלים ארגונים ממוסדים – ארגוני המגזר השלישי – והללו מחויבים לעמוד בחמישה תנאים (Salamon & Anheier, 1998):

- (1) הם חייבים להיות ארגון פורמלי המעוגן משפטית;
- (2) הם חייבים להיות ארגון פרטי, כלומר נבדל מוסדית מן המגזר הציבורי ואינו כפוף ליחידה ממשלתית (nongovernmental);

(3) הם חייבים להיות ארגון שאינו מחלק רווחים לחברים בו (non-profit-distributing);

(4) הם חייבים להיות ארגון שיש לו מנגנוני ניהול וקבלת החלטות עצמאיים (self-governing);

(5) הם חייבים להיות ארגון שמתחזק דרגה מסוימת של התנדבות.

אלא שהחברה האזרחית כוללת לא רק ארגוני מגזר שלישי אלא גם התארגנויות ספונטניות, רשתות חברתיות, ארגונים בלתי פורמליים ופעילויות לא מאורגנות של פרטים העושים את עבודתם בהתנדבות (זידאן, 2001).

יעל ישי (2001) מגדירה שלושה שלבים כרונולוגיים מרכזיים בשינויים שהתחוללו בחברה האזרחית בישראל:

- הראשון, שלב ההכללה הפעילה (active inclusion) – מאז קום המדינה ועד לסוף שנות ה־60 של המאה העשרים. בשלב זה המדינה הייתה גורם ההנעה המרכזי. ארגוני המגזר השלישי היו ברובם ארגונים מקצועיים שפעלו ליד המדינה ובהנחייתה;

- השני, שלב ההדרה הפעילה (active exclusion) – מסוף 1967 (אחרי מלחמת ששת הימים) ועד לתחילת שנות ה־80. בשלב זה אבד כוחם של המפלגות הפוליטיות ושל העקרונות האידיאולוגיים ועלתה רמת החיים. בשלב ההדרה הפעילה הייתה פעילות ענפה של קבוצות מחאה, למשל הפנתרים השחורים והתנועה הפמיניסטית, שהשלטון הוקיע אותן;

- השלישי, הפלורליסטי – החל בתחילת שנות ה־90 ונמשך עד היום. מתאפיין בליברליזציה כלכלית ובהפרטה של שירותים חברתיים. אלה מגבירות את פעילות החברה האזרחית, שכן זו רואה בהשלמת החסר בתפקידי המדינה המסורתיים ובייצוג קבוצות חלשות באוכלוסייה חלק נכבד ממשימותיה.

אשר לשינויים החברתיים והפוליטיים בשלב הפלורליסטי – יכולת המשילות של המערכת הפוליטית התערערה; המבנה המפלגתי הפך להיות מפוצל יותר; המערכת המשפטית התחזקה, בעיקר בשל מגמת האקטיביזם השיפוטי שנקט בית המשפט העליון משנות ה־80 (ברק־ארז, 2003); אמצעי התקשורת נעשו עצמאיים וביקורתיים יותר; ושיטת הבחירה במפלגות רבות הפכה בתקופה זו להיות שיטת הבחירות הפנימיות המוקדמות (פריימריז). נוסף על אלה צמחה

במינהל הציבורי גישת הניהול הציבורי החדש (new public management), שבין השאר דורשת דיווחיות (accountability), שקיפות ושיוויון בהקצאת משאבים; והשתנתה התרבות הפוליטית, כלומר - מוסדות שהיו בעבר מרכזיים ומשפיעים על החברה הישראלית (למשל - צה"ל, הקיבוצים, ההסתדרות) נחלשו והפכו למבזורים ותחרותיים ועל כן ביקורתיים יותר.

מאז תחילת שנות האלפיים העמיק בישראל העיסוק בפיתוח תשתיות ארגוניות ומנהיגותיות בחברה האזרחית ובמגזר השלישי (דוח הוועדה הציבורית לבחינה מחדש של סיוע המדינה למוסדות ציבור (ועדת ארידור), 2006). מתברר כי בעשור החולף החברה האזרחית משתכללת בארבעה מישורים:

- **תשתיות** - נוסדו ארגונים חדשים (דוגמאות: שיתופים, מידות, נובה, nptech, מתאם) נוסף על ארגוני תשתית ותיקים (דוגמאות: מנהיגות אזרחית, שתי"ל, המכון למנהיגות וממשל);
- **ארגוני גג** - קמו ארגוני גג המייצגים תחומי תוכן פרטיקולריים בעבודתם מול גורמי ממשל והציבור הרחב;
- **תפיסה מקצועית חדשה** - התפתחה תפיסה מקצועית חדשה לניהול ולהובלת ארגונים במגזר השלישי¹;
- **שיתופי פעולה ושותפויות** - פותחו מודלים חדשים לשיתופי פעולה ושותפויות בתוך החברה האזרחית ובין החברה האזרחית לממשלה ולמגזר העסקי הפילנתרופי.

3.2. המנהיגות

החברה האזרחית מעודדת מחויבות אזרחית, שמשמעה - נכונות לפעול בצוותא לצורך מימוש מטרות קולקטיביות (ישי, 2003). העיסוק המנהיגותי מובנה אפוא בתוך הגדרת תפקידיה של החברה האזרחית.

מנהיגים בחברה האזרחית מתמודדים עם קושי ניהולי מובנה שנגרם מן המורכבות, ולפעמים גם העמימות, במרחב שבתוכו הם פועלים ומעודף מטרות

1 לעבודות שנעשו בארגון "שיתופים" בעניין זה ראו באתר הארגון, "מהו ניהול חברתי?".

ויעדים. הזירה האזרחית שונה מהזירות האחרות במגזר העסקי והציבורי, ולכן יש קושי להפעיל בה שיטת ניהול של "שורה תחתונה" (כפי שמקובל במגזר העסקי) או לנהל בה מתוך סמכות ומנדט בחוק (כפי שמקובל במגזר הציבורי) (Anheier, 2000).

ארגון "שיתופים" מצא במחקר עומק שערך חמישה מאפיינים משותפים למנהיגות של מנהיגים ומנהלים במרחב האזרחי: (א) מעוררים השראה באמצעות חזון; (ב) חושבים מערכתית ולכן סוכני שינוי; (ג) משקיעים ביצירת קשרים ולכן בונים קהילה; (ד) מתמחים בפיתוח ובתפעול משאבים; (ה) מוכשרים ומסוגלים להנהיג אנשים (שיתופים, 2013).

אל תוך הריק שנולד מן הפערים בין המנהיגות החרדית המסורתית ובין האוכלוסייה החרדית המגוונת דהיום נכנסת מנהיגות אזרחית צעירה (ברובה), המורכבת ביסודה מאנשי מעמד הביניים שאינם רואים עוד במנהיגות הוותיקה מקור סמכות בלתי מעורער אלא מקור השראה בלבד. מדובר במנהיגות שצומחת מלמטה, מתוך הקהילה, ואשר יוצרת חברה פעילה המאתגרת את המנהיגות הוותיקה. יש לומר כי נראה שבדרך כלל, ובינתיים, מנהיגות זו אינה מתיימרת להיות אלטרנטיבה למנהיגות הוותיקה.

הפעילות האזרחית החרדית: קווים לדמותה

הפעילות האזרחית בחברה החרדית לא נולדה בחלל ריק. שני מאיצים ראשיים דחפו את צמיחתה: השקעה ממשלתית בתחומי תוכן הקשורים להשתלבות של קהילות חרדיות בחברה הכללית והשקעה פילנתרופית בארגונים וביזמות של החברה האזרחית, החרדית והלא־חרדית. ההשקעה הממשלתית במגזר החרדי עומדת בעשור האחרון על קרוב למיליארד שקלים, והיא כוללת גם 17 החלטות ממשלה ופיתוח תוכניות ייעודיות לחרדים בתחומי ההשכלה הגבוהה והתעסוקה והשילוב של חרדים בצה"ל.

תופעת המנהיגות האזרחית החרדית מקיפה מאות פעילות ופעילים במגוון תחומים חברתיים. הקו המנחה והמאחד את פעילותם הוא השאיפה להעמיק את ההשתלבות של חרדים בחברה הכללית ואת ההשתתפות שלהם בקבלת האחריות הקולקטיבית על המדינה. הפעילות נעשית במגזר החרדי ומחוצה לו, אך חוט השני המקשר הוא, כאמור, ההשתלבות בחברה הישראלית, והוא שעושה את הפעילות הזאת לכל כך מיוחדת, חשובה ושונה.

הפעילות של המנהיגות האזרחית החרדית מתמקדת בתחומים האלה:

1. קידום החינוך בחברה החרדית

פעילים חרדים שלא מהחברה האזרחית עוסקים בפיתוח מוסדות חינוך במערכת החרדית הקיימת, אבל פעילי החברה האזרחית החרדית מקימים מוסדות חינוך של הזרם הממלכתי־חרדי (ממ"ח), ואף פועלים להרחבתו. רבים מהם מעורבים בהקמת בתי ספר יסודיים (נפרדים) לבנים ולבנות, סמינרים לבנות ושיבות רגילות ותיכונות לנוער (גילים 17-13) ולצעירים (גילים +17). יש בפעילים אלו המהווים את עמוד התווך של המחוז החרדי במשרד החינוך (הוקם ב־2013); יש שעוסקים בחינוך להשתלבות בחברה הכללית ולקבלת האחר במסגרת עמותות הפועלות בנושאים אלו; ויש המנהלים מחלקות חינוך חרדי רשמי ברשויות מקומיות, מפתחים במוסדות חינוך חרדיים תוכניות לכישורי חיים ולהכרת החברה הכללית ואפילו מכניסים לתוכנית הלימודים של מערכת החינוך החרדי נושאים כמו מוגנות (התמודדות עם פגיעות מיניות) ומיניות.

2. רווחה

רבים ממובילי החברה האזרחית החרדית הם בעלי השכלה אקדמית בעבודה סוציאלית והם משתלבים בתעסוקה בתחום זה. פרויקט "נוחם בקהילה", למשל, פועל בכ־20 רשויות מקומיות וקיבל דחיפה גדולה עם הצטרפותם של העובדים הסוציאליים החרדים. המצב היום הוא שגם רשויות מקומיות לא־חרדיות מאמינות בפרויקט ומעוניינות להצטרף אליו. יש גם פעילים שהקימו מוסדות רווחה פרטיים הפועלים למען רווחת הפרט מתוך תפיסה ליברלית קולקטיבית.

המנהיגים בתחום הרווחה הקימו איגודים שמרכזים תחת קורת גג אחת אנשי טיפול מקצועיים בקהילה החרדית ויוצרים סטנדרט חדש של מקצועיות ואמינות. אם עד לחמש השנים האחרונות רווח בקהילה החרדית הנוהג לפנות למטפלים חסרי הכשרה וידע בסיסי, היום, בעקבות ההימצאות בשטח של האיגודים הללו, המודעות לחשיבותו של טיפול מקצועי מידי אדם בעל ידע והסמכה הולכת ומעמיקה, והדבר משנה את הנורמות החברתיות ואת ההתנהלות של פרטים בקהילה.

3. אקדמיה

פעילים אזרחיים חרדים מקימים קמפוסים אקדמיים חרדיים כדי לאפשר לימודים אקדמיים בקהילה החרדית ולהעמיק בכך את הנורמה של לימוד שאינו תורני. פעילות ענפה נעשית גם בפרסום ובשיווק של תוכניות אקדמיות בקהילה ובהבאתן אליה - למען מי שלא מגיעים לקמפוס. פעילים חרדים אף מייצעים לוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) ולמוסדות אקדמיים באשר לתוכניות לימודים אקדמיות מותאמות לקהילה החרדית. כמובן, יש בהם המפתחים קריירה אקדמית. נכון להיום מרביתם טרם הגיעו לתואר שלישי, ועם זה הם משמשים מרצים במסגרות האקדמיות החרדיות ואפילו במסגרות כלליות במכללות ובאוניברסיטאות.

4. השתלבות בצה"ל ובכוחות הביטחון

טביעת האצבע של הפעילות האזרחית החרדית ניכרת גם כאן. פעילים אזרחיים חרדים מעורבים בהקמת מסגרות שמעודדות גיוס לצה"ל ובפיתוח תוכניות ייחודיות לחרדים במשטרה ובכוחות הביטחון וההצלה (כיבוי אש, מד"א, ועוד).

ביקורת קשה במיוחד מוטחת בהם בקהילה החרדית עקב ההתנגדות העזה בתוכה לגיוס חרדים לצה"ל או לכוחות הביטחון, אך הם נחשבים להמשיך בכך. הם מכירים את הקהילה מבפנים ונעזרים בהיכרותם זו כדי להיטיב את התהליכים. ואכן, מספר המתגייסים והתוכניות המתפתחות עולים בהתמדה.

5. תעסוקה

ככלל, תחום התעסוקה אינו שנוי במחלוקת בתוככי הקהילה החרדית, ועל כן מתקיים בו, לרוב, שיתוף פעולה בין המנהיגות הוותיקה לבין המנהיגות האזרחית החדשה. הפעילות האזרחית נעשית במסגרת ארגונים חרדיים ולא-חרדיים וכן במסגרות קיימות מסורתיות בצד מסגרות של החרדים החדשים. כל הפעילויות מכוונות לעודד תעסוקה איכותית לחרדים ולסייע להשתלבותם בשוק התעסוקה הכללי. במסגרת זו מוקמות תוכניות המסייעות לצעירים חרדים בהכשרות מקצועיות, באבחון מקצועי ובהפניה למקומות עבודה מתאימים - רובן בתיאום עם הרבנים וראשי הקהילה ומתוך דאגה לכך שהמשתלבים החדשים לא ייפלטו החוצה מהקהילה.

6. פוליטיקה

עוד פן של שיתוף פעולה בין המנהיגות האזרחית החרדית ובין גופים חוץ-חרדיים, נובע מן ההבנה שהחרדים יכולים, וצריכים, להיות שותפים לאחריות הקולקטיבית על המדינה ועל האזרחים החיים בה. פן זה מאפיין גם מיזמים של ארגונים לא-חרדיים, ולכן עמותות שמאל פוליטי מפעילות תוכניות לחרדים, ועמותות ימין פוליטי פותחות תאים חרדיים במפלגות הגדולות הכלליות. מדובר בפעילות פוליטית ענפה של החברה הכללית בתוך החברה החרדית שלא הייתה כמוה מעולם.

7. שילוב במקצועות עילית

מקומם של ההייטק והרפואה גם הוא לא נפקד מפעילותם של הפעילים האזרחיים החרדים. במסגרת זו הם מקימים פרויקטים לקידום הייטקיסטים ויזמים חרדים ולסיוע לסטודנטים החרדים לרפואה באוניברסיטאות. התחומים הללו, שהיו עד לאחרונה רחוקים מאוד מן ההוויי החרדי, צופנים בחובם קשיים רבים לחרדי המעוניין להצטרף אליהם, ומיזמים אלו הם המקום היחיד שמעודד את החרדים שעושים את צעדיהם הראשונים בתחומים אלו.

8. התחום התורני

המנהיגות האזרחית החרדית עוסקת גם בנושאים הנחשבים לטריטוריאליים בקהילה, אך הביצוע נעשה בדרך חדשה, הרואה לנגד עיניה את החיבור לכלל האוכלוסייה. וכך למשל, פעילים אזרחיים חרדים מקימים שיעורי תורה ומסגרות תורניות ללימוד "הלכה למעשה" ופסיקה תורנית בסוגיות אקטואליות (לעומת לימוד התורה הרווח בקהילה החרדית המסורתית, המתעלם מסוגיות אקטואליות ועוסק בעיון לשמו בלי להניב תוצרים מועילים לחיי המעשה). יש גם העוסקים באתיקה, כלומר בשיפור אמות המידה האתיות להתנהלות הקהילה. במסגרת זו הוקם מכון אתיקה רבנית להכשרת רבנים.

9. תרבות ואומנות

מדובר באיגודים ובמכונים הפועלים להכרה באומנים ובאומניות חרדים. נעשות פעולות להגדלת התקציבים לאומנות בחברה החרדית, להכרה מצד הרשויות בייחודיות של אומנים חרדים ולעידודם להמשיך ליצור ולפעול בתחומם.

10. מוגנות וחינוך מיני

עד לשנים האחרונות טופלו נושאים אלו בלעדית ובחשאי בידי המנהיגות החרדית המסורתית. ואולם בעזרת הרשתות החברתיות ואתרי האינטרנט החרדיים גדלה המודעות בקהילה לפגיעות מיניות, ובעקבותיה נחשפים בציבור פוגעים, מופעלות תוכניות חינוך מיני במערכת החינוך החרדי, ומעמיקה ההתמקצעות בתחום הטראומה והטיפול בנפגעי אלימות מינית. פעילות אזרחית מסוג דומה הוא אתר האינטרנט "אקשיבה", המזמין פנייה אנונימית אליו דרך הרשת והמספק מענה מידי למצוקות. מיזם זה, ראשוני מסוגו, מאפשר לזקוקים לעזרה לפנות ישירות לאנשי מקצוע בקהילה בעלי ידע וניסיון. המודעות בחברה החרדית לחשיבות של חשיפת מקרים של אלימות מינית בתחומה הולכת וגדלה, ובזכות הפעילות האזרחית גם הצעירים נעשים מודעים לנושא חשוב זה.

11. נגישות אזרחית

רבים מקרב הפעילים האזרחיים החרדים הם משפטים ומשפטניות שרואים שליחות גם במתן תמיכה משפטית לקהילה שלהם. במסגרת זו מוקמות אגודות שונות יעוץ משפטי חינוך לחרדים, מתפתח תחום הטענות הרבניות, ונבנות תוכניות שתכליתן להכיר למערכת המשפט הישראלית את הצרכים ואת הערכים של הקהילה החרדית.

12. בעלי תשובה

בעבר הצליחו בעלי תשובה למצוא את מקומם בקהילה החרדית, אבל היום הם חווים דחייה מצידה, מרגישים זרים ומתקשים להשתלב בקהילה. כל אלו פוגעים בעיקר בדור השני של בעלי התשובה, אשר חשים חסרי זהות ומתקשים לגבש לעצמם את דרכם. פעילי החברה האזרחית החרדית מסייעים בהקמת מסגרות מיוחדות לבעלי תשובה ועוזרים לבנות פעילות חינוכית וזהותית לבני הדור השני.

מנהיגות חרדית אזרחית: זהות, מאפיינים ודרכי פעולה

כפי שכבר אמרנו, עוד ועוד צעירים וצעירות חרדים, רובם בוגרי תוכניות מנהיגות (חרדיות וכלליות), אקדמיה וצבא, נוקטים יוזמות אזרחיות מגוונות – למן יוזמות חינוכיות שמטרתן להעלות את הרמה הפדגוגית של החינוך החרדי ולקרום לפיקוח מדינתי ומשם לחיבור לחברה הישראלית ועד לפעילות מחאה למען זכויות נשים חרדיות; למן יוזמות רווחה שתכליתן להיטיב את מצבן של המשפחות החרדיות השרויות בעוני ועד ליוזמות כלל-חברתיות המכוונות לטוב המשותף של החברה הישראלית; ולמן תנועות המכוונות להשתלבות בחברה הישראלית ועד ליוזמות לשמירת הצביון והזהות החרדיים גם בעידן משתלב. המגוון העצום מקשה לעיתים על ראיית התופעה בכללותה, אבל ברור שהמטרה המשותפת של כל המשתייכים לקבוצת מנהיגות זו מאפשרת לכלול את כולם תחת כותרת אחת – "מנהיגות אזרחית".

ואכן, אנו עדים להתפתחותה של מנהיגות אזרחית חרדית, הצומחת מלמטה למעלה ואף מעזה לייצג ולחבר גם את החרדיות המיינסטרימית, שבעבר יוצגה בלעדית על ידי הרבנים וחצרותיהם. המנהיגים החרדים החדשים אינם חוששים לפתוח לדיון הנחות יסוד המקובלות בחברה החרדית מקדמת דנא ואינם מהססים להצביע, לפעמים בקול רם, על הכשלים ועל הקשיים בקהילה שלהם. בה בעת הם להוטים לתקן ולשפר את כל הטעון תיקון ושיפור כדי לחזק את החברה החרדית.

1.

המנהיגות החרדית הוותיקה לעומת המנהיגות האזרחית החרדית החדשה

מממצאי המחקר שלנו עולה כי המנהיגות האזרחית החדשה שונה במאפיינים מהוותיים מהמנהיגות העסקנית הוותיקה.

1. רבנים כסמכות לעומת רבנים כהשראה

המנהיגות העסקנית מקבלת עליה את מרותם של הרבנים, וגם אם היא משתמשת בהם לצרכיה – כל פעולותיה, לפחות ברמה ההצהרתית, נעשות על פי הנחיותיהם.

לעומתה, המנהיגות האזרחית החדשה רואה ברבנים מקור השראה בלבד. כלומר, היא מנצלת את חוסר האמון החדש כלפי חצרות הרבנים ופועלת – עצמאית – ברוח דבריהם של גדולי הדור אך בלי לבקש מהם או ממקורביהם הנחיות כיצד לנהוג. במקרים מסוימים יוזמותיה מקבלות בדיעבד את תמיכתם של רבנים אבל גם במקרים האלה אין מדובר במחויבות למנהיגים המקובלים בקהילה. כך למשל, ייסוד בתי ספר בזרם החינוך הממלכתי-חרדי, פתיחת אתרי אינטרנט חרדיים או הקמת מיזמים המסייעים בלימודים ובתעסוקה אינם מקבלים בגלוי את ברכתם או את תמיכתם של הרבנים אלא נעזרים בתמיכתם בדיעבד ומאחורי הקלעים.

2. ראייה קהילתית לעומת ראייה כללית

המנהיגות העסקנית היא בעיקרה מנהיגות קהילתית. פעולותיה ויוזמותיה מכוונות לסייע לקהילה או לתת-קבוצות בתוכה כדי להחליש את התלות בקבוצות חברתיות חיצוניות, הנחשבות בעיני החרדים "אחר" שיש לשמור ממנו מרחק. הקבוצות החיצוניות הללו אינן רק החברה הישראלית הכללית, שכלפיה נעשים מאמצים ממשיים להגביה את חומות ההתבדלות, אלא גם פלגים חרדיים אחרים הנתפסים כמחנה "אחר" שאינו מאנשי שלומנו.

המנהיגות האזרחית החדשה, לעומת זאת, מכוונת את יוזמותיה לכלל הקהילה החרדית ובמקרים מסוימים אף לכלל החברה הישראלית, מתוך ראיית השילוב כמבורך ואת האחרייות האישית והקהילתית כנוגעת לכלל החברה הישראלית. דוגמה לכך היא "מחאת הקוטג'" , שהצית יזם צעיר חרדי (איציק אלרוב) ב־2011 במחאה על יוקר המחיה. המחאה התפשטה בכל הארץ לאחר שאלרוב הצליח ללבות אותה בנימוק שהיא נוגעת לכלל החברה הישראלית ולא דווקא לקהילתו החרדית.

3. עיסוק בעולם התורה בלבד לעומת עיסוק

במגוון תחומים

אנשי המנהיגות העסקנית מתרכזים בעיקר בתמיכה בעולם התורה. מרבית היוזמות עניינן תמיכה ישירה בחינוך התורני, בישיבות ובלומדיהן, ומקצתן

תמיכה במשפחות ובצרכים הקהילתיים, כדי שלומדי התורה יוכלו להמשיך ולעמול על תלמודם בלי דאגות פרנסה.

לעומת זאת יוזמות העולות מתוך המנהיגות האזרחית קשורות לחיי החברה הישראלית הכללית: השכלה כללית ואקדמית, תרבות, פנאי, צבא, שוויון, וכן מגוון פעילויות שנועדו להגביר את השתלבות החרדים בחברה הכללית. לאחרונה אנו מתוודעים גם ליוזמות אזרחיות בנושאים שהעיסוק בהם לא היה מקובל בעבר בקהילה החרדית, למשל מניעת פגיעות מיניות, חינוך לספורט ובריאות גופנית ושמירה על איכות הסביבה.

4. בעלי סמכות וייצוג לעומת אנשי שטח

המנהיגות המסורתית מורכבת מעסקנים גברים שצמחו בתוך הקהילה, מקבלי ממנה או ממנהיגיה לגיטימציה ופועלים כמייצגיה הרשמיים בשדות פעולה למיניהם.

מנגד, המנהיגות האזרחית מורכבת מאנשים הפועלים בדרך כלל לבדם, הם אנשי שטח, ואין להם כל מעמד בהיררכיה הקהילתית. המנהיגות האזרחית מורכבת ברובה מאנשים שעד לאחרונה נפקד מקומם מהובלת הציבור החרדי, כגון סטודנטים, נשים, צעירים וחיילים משוחררים. דוגמאות ליוזמות כלל-קהילתיות כאלה הן "לא נבחרות, לא בוחרות", אתר האינטרנט "קו 400" ימי עיון של משרד הדתות לרבני קהילות בנושא הפגיעות המיניות. כל היוזמות הן פרי עבודה של יזמי שטח המובילים יוזמות שעתידות לשנות את פני הקהילה.

5. שמירה על חומות הקהילה לעומת השתלבות והתחברות

המנהיגות המסורתית רואה בקהילה יחידה נפרדת שיש לשמור עליה מכל השפעה חיצונית. מלבד העובדה שכל פעולותיה מכוונות פנימה, אל תוך הקהילה ולא לכלל האוכלוסייה, המנהיגות המסורתית גם נמנעת מלקבל עזרה חיצונית במקומות ש"ערוותה" של הקהילה וחולשותיה עלולות להיחשף. בהקשר זה מזכרת תדיר האמרה "אין לכבס את הכביסה המלוכלכת בחוץ" בשל החשש שחשיפת הקהילה בחולשותיה תסייע לגופים חיצוניים לפוררה מבפנים ולהחלישה עוד יותר.

המנהיגות האזרחית, לעומת זאת, גורסת כי בעידן התקשורת כולם יודעים הכול וממילא אי-אפשר להסתיר חולשות חברתיות. המנהיגות האזרחית מונעת גם היא מבקשת טובתה והעצמתה של הקהילה החרדית, אך שלא כמו המנהיגים המסורתיים – אנשי המנהיגות האזרחית סבורים שדווקא חשיפת הכשלים וקבלת עזרה מבחוץ הן שיעזרו לה לשרוד, ואפילו להתחזק.

6. שימוש במדיה "ישנה" לעומת שימוש במדיה "חדשה"

המנהיגות המסורתית התרגלה במשך שנים להשתמש בעיתונים ובאמצעים ותיקים של מדיה כדי לשמר את כוחה החברתי. עיתונים מפלגתיים כונו "שופרה של היהדות הנאמנה" ונתפסו כמי שמביאים את דבר המנהיגות שעל פיה יישק דבר בקהילה. גם כיום, בסוף העשור השני של המאה העשרים ואחת, המנהיגות הוותיקה עדיין משתמשת בעיתונים קהילתיים, במודעות הנתלות בבתי הכנסת ובאמצעים פומביים כמו פשקווילים המחולקים בחוצות לכל דורש.

המנהיגות האזרחית החדשה, לעומת זאת, מאמצת לעצמה דפוסי תקשורת עכשוויים ומשתמשת במדיה הדיגיטלית כדי להרחיב את המעגלים החברתיים ואת השפעתה בתוכם. אנשיה נמצאים ברשתות החברתיות, והיא עושה שימוש מושכל באתרי האינטרנט החרדיים ובאמצעי השיווק הדיגיטליים.

מהממצאים עולה אפוא כי המנהיגות האזרחית החרדית החדשה היא תופעה רבת פנים. קשת המשתייכים אליה רחבה מאוד וכוללת את העוסקים במסגור מחדש של החשיבה החרדית לנוכח השינויים במציאות, את היזמים שנותנים מענה ממוקד לצורך חברתי מסוים ואת המנהלים של פרויקטים אזרחיים-חברתיים לטובת החברה החרדית. מרבית החברים בקבוצת המנהיגות האזרחית מחזיקים בתפיסה אחת המצדדת בהשתלבות של החרדים בחברה הישראלית הכללית, אך מגוון הציבורים שהם פועלים בתוכם, כמו גם השקפותיהם בעניינים נוספים הנוגעים לחברה החרדית, רבים ומגוונים. יש בהם הבוחרים לפעול בתוך המיינסטרים הקהילתי החרדי, ויש בהם הבוחרים להשפיע דווקא על הפריפריה החרדית; יש בעלי תפיסה חדשנית ביחס לקהילה, ויש המעוניינים לשמר את המבנה הישן ורק לסייע בטיובו.

עובדה חשובה נוספת היא שתופעת המנהיגות האזרחית בחברה החרדית היא תופעה חדשה במושגים היסטוריים. מרבית האנשים שראיינו לצורך המחקר העידו כי הם החלו את פעילותם בחמש השנים האחרונות, ורק מיעוטם לפני עשר שנים או יותר. הזמן הקצר שחלף מאז החלה להתפתח מנהיגות זו ומגוון התפיסות והגישות שחבריה חולקים ביניהם אינם מאפשרים, עדיין, הבשלת חזית מנהיגותית אחידה שתהיה משקל נגד למנהיגות הוותיקה. הפעילים האזרחיים מפוזרים בין יוזמות שונות, קהילות שונות ועמדות שונות, ואף שהם כולם פועלים למען מטרה אחת ומחזיקים בעמדות דומות, קשה לדמיין אותם פועלים בעתיד הקרוב תחת הנהגה אחת מאוחדת. סביר לשער כי בעתיד תהיה לתנועה האזרחית החרדית השפעה מהותית על החברה החרדית, אך אי-אפשר לקבוע כרגע בביטחון אם המנהיגות האזרחית הפועלת בתוכה היום תפעל גם בהמשך בחזית אחידה או ביוזמות נפרדות בעלות מטרות זהות אך מאפיינים נבדלים. לדעתנו, מה שיקבע הוא יכולתה של המנהיגות האזרחית להתאחד תחת הנהגה אחת של מובילי דרך או בעלי סמכות שיתוו את דרכה ויאחדו אותה. אם המנהיגות האזרחית החרדית תעבור לפעילות בחזית אחידה, השפעתה תתעצם עד כדי כך שיתכן אפילו שהיא תחליף (ברוב הקהילות) את המנהיגות הוותיקה. בהיעדר אחדות שכזאת תיוותר המנהיגות האזרחית כמקבץ של יוזמות שאומנם יקדמו יוזמות בקהילה אך בלי שהיא תהפוך לאלטרנטיבה ממשית למנהיגות הוותיקה.

הגישות השונות כלפי שאלת המנהיגות הראויה באות לידי ביטוי גם בסוגיה זו: מקצת מהפעילים רואים את פעילותם במבט רחב ומכוונים להשפעה על חלקים גדולים בחברה החרדית ועל יצירת כוח שיוביל, בטווח הארוך, לשינוי מהותי במנהיגות החרדית, לכניסה של כוחות חדשים לזירה ואולי אף להחלפתה של המנהיגות הקיימת. פעילים אחרים אינם מעוניינים ליצור שינוי עומק בחברה החרדית אלא רק לתת מענה חדש ורענן לבעיות הקיימות מתוך שמירה על המסגרת המנהיגותית המסורתית ואפילו מתוך קבלה שלה והסכמה עם דרכה. אפשר אפוא, וכאמור, שהמנהיגות החרדית החדשה תתפתח לכדי אלטרנטיבה מנהיגותית, ואפשר שהיא תישאר בגדר יזמות חברתית בלבד, בלי לגרום שינויים במנהיגות המסורתית הקיימת.

2.

הרקע לצמיחתה של המנהיגות האזרחית החרדית

להלן נפרט את הגורמים שעלו מדבריהם של המרואיינים למחקר זה שתורמים לדעתם להיווצרותה ולהתפתחותה של תופעת המנהיגות האזרחית החרדית.

1. התרחבות החברה החרדית

הציבור החרדי גדל כאמור דמוגרפית. ב־2019 היה קצב הגידול שלו כ־4% בשנה, לעומת 1% בלבד אצל האוכלוסייה היהודית הלא־חרדית (כהנר ומלאך, 2019). הגידול הנרחב יוצר תתי־קבוצות בתוך החברה החרדית וסודק את ההומוגניות התרבותית והחברתית שלה. "השוליים הולכים וגדלים בשנים האחרונות", הגדיר זאת מרואיין המסתייך למנהיגות הוותיקה. ההתרחבות מאפשרת היווצרות של מרחב פורה ליוזמות הצומחות מלמטה ושל מודלים חדשים של מנהיגות.

2. טכנולוגיה, תקשורת ורשתות חברתיות

החשיפה לטכנולוגיה עלתה אצל רבים מהמרואיינים כמנוע מחולל שינוי. האינטרנט מאפשר חשיפה למידע רב וגורם בכך לפריצת גבולות החברה החרדית, שבמהותה היא חברה בדלנית, שמרנית וסגורה. אם בעבר הייתה העיתונות החרדית מקור המידע הכמעט בלעדי של הציבור החרדי, היום האינטרנט מאפשר חשיפה לכל סוגי המידע הקיים, ובכלל זה מידע שיש בו ביקורת על ההתנהלות הפנים־חרדית ועל ההתנהלות של המנהיגות החרדית והשלכות פעולותיה על המונהגים. השימוש באינטרנט במגמת עלייה מתמדת. בשנים 2008–2009, למשל, רק 28% מהחרדים השתמשו באינטרנט, לעומת 49% ב־2017–2018 (כהנר ומלאך, 2019). החשיפה לביקורת הפנים־חרדית משפיעה על חלקים נרחבים בחברה החרדית.

האינטרנט מציב מלחמה מאוד קשה על הסמכות, מטיל הרבה סימני שאלה על סמכות הרבנים. זה כאילו אופוזיציה ענקית. הם צריכים פתאום להוכיח את עצמם מחדש, וזו הסיבה שהם נלחמים בזה.

המידע הזורם ברשת מאפשר לכל אחד לדעת בכל רגע נתון את כל הסודות הכמוסים שהיו ידועים עד עתה למקורבים בלבד. עד כה לא נחשפו תהליכי קבלת החלטות של המנהיגות החרדית המסורתית, ולמעשה מידת ההשפעה של העסקנים והאליטות על הרבנים לא הייתה ידועה. אבל היום הכול גלוי וידוע. יש לכך השלכות רבות על הקושי של המנהיגות המסורתית להוביל.

דוגמה טובה לכך היא התפתחותו של הפלג הירושלמי הליטאי, שבשם השמרנות מרד במנהיגות הליטאית המקובלת והצליח להקים פלג חדש בראשות הרב שמואל אוירבך. חלק גדול מהצלחה זו נזקק באופן פרדוקסלי לאינטרנט, משום שאנשי הפלג הצליחו להפיץ מידע רב על תהליכי קבלת החלטות בצמרת הליטאית דרך רשימות דואר אלקטרוני והודעות ברשת והצליחו לפתות את ההמונים המאוכזבים להצטרף אליהם, אל הפלג החדש. מהפכת המידע מאפשרת אפוא למנהיגות האזרחית להיכנס "בדלת הקדמית" ולרכוב על גלי האכזבה מן המנהיגות המסורתית. במקום שבו המידע מונע את היכולת לשוות למנהיגות המסורתית התנהגות ערכית ומושלמת, מתהווה המקום ליוזמות אלטרנטיביות שאינן מחויבות למערכת הקיימת ופועלות למען הטוב הקהילתי בדרכים הנראות להם. כך תיאר זאת אחד המרואיינים:

הכול חשוף ולכן כולם יודעים. אי־אפשר לשכנע את האנשים שזה טוב להם כמו שהיה פעם. הם חשופים היום להכול.

המרחב הווירטואלי הוא גם המרחב שאפשר את תחילת ההתגבשות החברתית של המנהיגות האזרחית. פורומים חרדיים כמו "בחדרי חרדים", אתרי אינטרנט חרדיים וקבוצות פייסבוק חרדיות הם אחד התורמים המשמעותיים ביותר להתפתחותה של המנהיגות האזרחית החרדית. המרחבים הווירטואליים משפיעים בשני מישורים:

בראש ובראשונה הם מאפשרים לחרדים המחזיקים בדעות לא־שמרניות לייצר שיח אחר על החברה החרדית ולהרגיש כי יש מקום וקהל גם לדעות אחרות. המרחב הווירטואלי מאפשר לקיים קהילות אלטרנטיביות, ואלו משמשות במה להפצת רעיונות וצרכים חדשים. האפשרות לקיים שיח עצמאי ונפרד מזמינה גם מנהיגים מסוג אחר להיכנס ולהשפיע ולא רק מנהיגות מסורתית. אחת המרואיינות מתארת את התהליך כך:

ואז נכנסתי לפייסבוק בצורה יותר פעילה, ופתאום גיליתי איזה אלף איש שהם בקטע שלי, שבא להם לתקן את החברה החרדית, שהם בכלל חושבים על היהדות, על החרדיות.

שנית, המרחבים הווירטואליים מזמנים את האפשרות לקיים יוזמות חברתיות ומקילים את הפרקטיקה של ביצוע הפעילות. יצירת קשרים עם אנשים בתוך ומחוץ לחברה, גישה לקהל רחב והימצאות של מגוון כלים מעשיים במרחבים הווירטואליים – כל אלה תורמים להתפתחות של היוזמות החברתיות.

הדור הבא שמתחיל לשאול שאלות הוא גם חשוף לאינטרנט, וזה גורם לחשיבה שבעצם אולי מותר לעשות דברים אחרים, אולי אפשר לעשות דברים, אולי אפשר למצוא שותפים.

ואולם מהפכת המידע טומנת בחובה גם סכנה לעתידה של המנהיגות האזרחית. כוונתנו לסכנת האשליה ש"העולם איתנו". האינטרנט, ובייחוד הרשתות החברתיות, בונים לעיתים סביבה וירטואלית סטרילית, זו יוצרת אשליה כאילו כולם מחזיקים בדעה דומה לזו שלנו. קריאת פוסטים מגמתיים והתגובות החד-ממדיות שבאות בעקבותיהם משרים אשליית תמיכה גם כשהקבוצה התומכת היא בעצם קטנה ושולית. מנהיג אזרחי שמעוניין להוביל יזמה עלול להסתנוור מאשליה כזאת ולהיכשל במבחן המציאות.

אם אתה נמצא בקבוצת פייסבוק של אלפיים אנשים, אתה חושב שכולם ככה, ופתאום אתה יוצא החוצה ואתה פוגש חרדים אמיתיים, ואתה מבין את הפער בין פייסבוק לעולם האמיתי.

הסכנה השנייה האורבת מכיוונה של מהפכת המידע טמונה בעבר. בראשית העידן הדיגיטלי פעלו ערוצי מדיה שונים שפנו לקהלים שונים. כך יכלו הפעילים האזרחיים החיים בין העולמות לכתוב באתרים ברשת דברים שפונים לאוכלוסייה הכללית ובה בעת לומר את אותם דברים "בשפה חרדית" כאשר דיברו אל הקהל החרדי. היכולת לדבר ב"שתי שפות" אפשרה להם לפנות לכל ציבור בשפה שהוא מבין ולפעול למען מטרתם האזרחית. היום המצב אחר לחלוטין. אין בנמצא ערוץ תקשורת שאינו חשוף לכל הקהלים. החרדים השמרניים ביותר נזכרים באתרי הפייסבוק ומעלים משם אמירות של פעילים אזרחיים הנאמרים בשפה הכללית

ולאזוני החברה הכללית. שוב ושוב מואשמים הפעילים האזרחיים כבוגדים בקהילה החרדית. ההאשמות מתבססות על דברים שנכתבו בשפה הכללית ולא הובנו כהלכה על ידי מפיצייהם החרדים.

למרות המאבק כביכול כנגד האינטרנט, אין בית חרדי, עסקן חרדי, רב חרדי, שאינו נעזר ברשת לצרכים שונים, וממילא כל מה שנמצא שם חשוף לעיניהם. כיום צריך לקחת בחשבון שהכול גלוי וידוע, ולא עוברים כמה דקות וכל השמרנים הכי גדולים רואים מה שכתבת.

3. הירידה במעמדה של ההנהגה הרבנית

מאז תחילת שנות האלפיים חל פיחות במעמד הרבנים בגלל ההתפתחות הטכנולוגית ובעטיים של המחלוקות והפילוגים הקורעים את החברה החרדית מבפנים. הפיזור והפירוד השולט במרחב הרבני פוגעים בכוחה הקולקטיבי של הרבנות. בחברה הליטאית היו שנות מנהיגותו של הרב שך תקופת הזוהר של המנהיגות החרדית הבלתי מעורערת, שהייתה מנהיגות אידאולוגית שהמניע להחלטותיה הוא "ההשקפה הטהורה". כבר לאחר מותו של הרב שך, עם תחילת מנהיגותו של הרב אלישיב, עברה המנהיגות הרבנית למודל פרגמטי יותר, שבו אין כמעט תכתיבי "השקפה" וההחלטות מתקבלות הלכה למעשה בידי אנשים המצויים עמוק בענייני העולם הזה (בראון, 2011). מאז פטירתו של הרב אלישיב חל פיחות נוסף במעמד הרבנים, עם ההתפצלות הפוליטית בין "דגל התורה" לפלג הירושלמי, ונראה כי המחלוקות הפוליטיות והחברתיות מעמיקות ואיתן גם הירידה ביכולת ההנהגה של גדולי הדור. לאחר מותם של הרבנים שטיינמן ואוירבך החלו להתפתח מחלוקות פנימיות בכל אחד מן הפלגים, וההנהגה הליטאית נראית היום חלשה מתמיד. גם החברה המזרחית-חרדית חווה משבר מנהיגות; מאז מותו של הרב עובדיה יוסף לא נמצא מנהיג המקובל על כלל אנשיה.

מאז פטירתו של הרב שך, שהיה מנהיג מאד כריזמטי ומולו הרב עובדיה יוסף, מאז ששני המנהיגים הכריזמטיים האלה הלכו לעולמם חל פיחות שמגיע לשיאו במלחמת עץ וג' ויגיע למקומות יותר רחוקים אחרי פטירתו של הרב שטיינמן כי אין מנהיגות אחת, כריזמטית, שיכולה להנהיג המונים.

זאת ועוד, אמון הציבור החרדי במנהיגיו יורד גם בגלל התגברותה של תופעת "העסקונה" – כינוי לעסקנים הסובבים את המנהיגים הרוחניים ונחשבים עושי דברם. עסקנים אלה, המונעים לפעמים משיקולים פוליטיים וכלכליים, נתפסים פעמים רבות כבלתי אמינים, ולפיכך הוראות הרבנים הנמסרות לציבור דרכם מתקבלות אצל אותו ציבור בחשדנות.

המרחב המנהיגותי שנשלט בעבר רק בידי הרבנים מתרחב אפוא ומאפשר כניסה של מודלים מנהיגותיים נוספים כמו המנהיגות האזרחית. הצעירים מרגישים כי בהיעדר הגמוניה חזקה ומנהיגות אחת, יזמות חדשות שבעבר לא היה להן מקום יכולות להיכנס לשטח. המחלוקות המעמיקות והמתרבות יוצרות אווירה של "מותר למתוח ביקורת על כולם". זה החלל המנהיגותי שלתוכו צומחים המנהיגים האזרחיים, בין השאר משום שהם אינם חוששים עוד מביקורת על מעשיהם.

כל אחד יש לו היום איזה שונא, מישהו שידבר עליו, אפילו על הרב שטיינמן מדברים שהוא לא מספיק חרדי [...] במקום הזה יכולים להיכנס דברים חדשים, זו ההזדמנות. דווקא הפלג הירושלמי מאוד עוזרים במקום הזה.

מתברר, אם כן, שדווקא מלחמותיהם של הפלגים השמרניים מסייעות למנהיגות האזרחית לייצב את יוזמותיה בתוך הקהילה. מנהיגות מסורתית משוסעת ומפולגת מתקשה ליצור הגמוניה שליטה וחזקה, ולפרצותיה של הגמוניה חלקית מתערערת זו חודרת המנהיגות האזרחית ויוזמותיה.

4. תגובת נגד לשינויים בחברה החרדית

השינויים הטכנולוגיים והיחלשות הסמכות של הרבנים מעודדים חלקים במנהיגות החרדית הוותיקה לפעול ביתר שאת ובחריפות גדולה יותר כנגד כל מה שנתפס בעיניהם כהשפעה זרה. הם נוקטים מלחמת חורמה כנגד האינטרנט, האקדמיזציה, הגיוס לצבא ושאר התופעות החדשות המוצאות דרכן אל החברה החרדית. מרואיין המקורב מאוד למנהיג חרדי מרכזי מהפלג הליטאי טוען שבמנהיגות המסורתית שורר פחד מפני התהליכים החדשים בחברה החרדית.

אסור לשכוח שיש כאן המון המון פחד. האברכים קוראים את הנתונים שיותר מחצי מהחרדים עובדים, והם מאוד

מאוד מפחדים מאיבוד השליטה. מפחדים שהמודרניים האלה יקבעו להם מה יהיה עם החברה החרדית. לכן ישנו גל גדול של התנכלויות לרבות מהיוזמות החדשות.

תהליכי הבידול מעוררים תגובת נגד בקרב חלקים בחברה החרדית שתפיסתם את ההשתלבות במרחב הציבורי שונה. צעירים חרדים, רבים מהם אקדמאים, אינם רואים בחיוב את ההקצנה בחברה החרדית ופועלים דווקא לצמצום הפערים ולא להרחבתם. דווקא ההתנגדות הגוברת לכל מה שבא מבחוץ מעודדת את הפעילים האזרחיים לעשות מעשה ולפעול לחיבור מחודש. היוזמות האזרחיות מתמקדות במיזמים של השכלה אקדמית, תעסוקה איכותית והשתלבות במסגרות צבאיות ופועלות בכך לצמצום הפערים בין החברה הישראלית הכללית לחברה החרדית.

יש פה שני תהליכים שקורים במקביל, מצד אחד הגבהה החומות מצד שני שבירת החומות.

בה בעת חשוב לומר כי רבים מן הפעילים האזרחיים מעוניינים בשימור הבדלנות החרדית. הם פועלים כדי לפתור בעיות מסוימות בקהילה שלהם, למשל תעסוקה לא מספקת או לא איכותית, אך אינם רוצים בניתוח החומות.

אני לא רוצה לשנות. אני רוצה לשמור על מה שקיים ושיירא
ככה עוד מאתיים שנה. אני כן רוצה לשפר ולמקצע את מה
שכבר פועל. אין סיבה שנפעל כמו בשטיבל.

השינויים המהירים והעמוקים שהחברה החרדית עוברת בד בבד עם ריבוי המחלוקות וההתפלגויות נותנים תחושת ריק מנהיגותי המעודד צעירים לקום ולעשות מעשה, זהו עוד גורם מדרבן להיווצרותה של המנהיגות האזרחית החדשה.

5. התפתחות של צרכים אזרחיים

בחברה החרדית בישראל שיעור הצמיחה הדמוגרפי הוא מהגבוהים בעולם. בעבר סופקו צרכיה בידי המוסדות הקהילתיים, אבל היום – בשל גדילתה, מצד אחד, ובשל הנמכת החומות המקיפות אותה, מן הצד האחר – מתעצמת צמיחתם של צרכים אזרחיים חדשים. ככל שהחשיפה של הציבור החרדי לעולם הכללי גדלה, כך מתרבים הצרכים שנותרים ללא מענה. אל תוך הריק הזה נכנסים

הפעילים האזרחיים, והם הנותנים את המענה החסר בעזרת שלל היוזמות שהם עוסקים בהן.

ראיתי שהגענו למקום שיש בו הרבה כאב והרבה צורך, ואקום עצום. יש כאן צרכים הקשורים לרווחה, לחינוך, לסביבה, לעוד הרבה דברים שלא קיבלו מענה עד היום.

למרבית הצרכים החדשים (פרנסה, השכלה, פנאי) יש לגיטימציה פחותה בחברה החרדית, שכן הם נתפסים כמנוגדים להשקפת העולם ולערכים החרדיים. לכן גם כאשר המנהיגות המסורתית מבינה שיש צורך, בדרך כלל היא מנועה מלתת את המענה הנדרש.

כולם יגידו לך שיש פער בין מה שקורה מול המצלמות למה שקורה בחדרי חדרים. מה שקורה זה שהנציגים החרדים ואפילו הקיצוניים אומרים: זה דבר חשוב וצריך, ואני מוכן לשתף פעולה, אבל אסור.

תראה, תעסוקה זה דבר חשוב, במיוחד כשמדברים על פרנסה, אבל אין מישהו שיוכל להגיד במפורש שהוא דואג לתעסוקה לאנשים, במיוחד כשמדובר על גברים. לא במפורש זה קורה הרבה.

הפעילים האזרחיים - על אף מחויבותם לערכים החרדים המסורתיים - יכולים לתת מענה גם לנושאים שאינם בקונצנזוס מכיוון שהם אינם מייצגים את הקהילה. כך קמים עוד ועוד פרויקטים הצומחים מן השטח ומקבלים רק בדיעבד את הסכמת המנהיגות הרבנית.

כולם באים אליי. גם הרב בעצמו שולח אליי ביום שישי התקפות מכיוונים שונים. כולם מתנערים. אין גיבוי. למרות שהם אומרים לי לכי, תעשי, אני יודעת שביום פקודה אני לבד.

גם פרנסיה המסורתיים של הקהילה מבינים שכקהילה הולכת וגדלה מדובר בצרכים שהכרחי לתת להם מענה אך החשש מפני הבלתי מוכר אינו מאפשר לתמוך בהם בגלוי ומלכתחילה. הגורמים השמרנים המוחים בריש גלי על כל דבר חדש בקהילה, בין שהוא מזיק ובין שהוא מועיל, מחזקים התנהגות זו. הפעיל

האזרחי המקים פרויקטים בנושאים שאינם בליבת התעניינותה של החברה החרדית זוכה לרוב להסכמה שבשתיקה מהמנהיגות הרבנית, אך ביום פקודה, כאשר קיצוניים יתקפוהו, לא יהיה מי שיתמוך בו.

6. י ש ר א ל י ז צ י ה

החרדים המשתלבים במסגרות תעסוקה והשכלה בחברה הכללית רואים בעצמם חלק מהחברה הישראלית, ולכן תחושת המחויבות שלהם לכלל החברה הולכת ומתחזקת. הפעילים האזרחיים מתבוננים בתהליכים בחברה החרדית מבפנים ומבחוץ כאחד. בפעולתם בתוך הקהילה הם מביאים בחשבון את השפעת התהליכים הפנימיים בחברה החרדית על כלל החברה הישראלית. בה בעת הם פועלים להחדרת תהליכים המתרחשים בחברה הכללית לתוך החברה החרדית כדי לפתחה ולקדמה. מנקודת מבט זו הם פועלים לשינוי גם בתוך החברה שלהם וגם מחוצה לה.

איפה האחריות שלנו על מדינת ישראל? אנחנו צריכים לקחת אחריות. כבר לא "גונבים מהפריץ".

מגמה זו הולכת ומתחזקת. עוד ועוד חרדים רואים עצמם כישראלים לכל דבר גם אם אינם מזדהים בגלוי כציונים ותומכי המדינה. כך למשל, מבצע צוק איתן ב־2014 הציב לחרדים רבים דילמה, משום שמצד אחד הם הרגישו שייכות למדינה ורצו לתרום למאמץ המלחמתי אך מצד שני לא היו בשירות צבאי ולא היה להם מושג כיצד לתרום למאמץ הכללי.

ראיתי ב"צוק איתן" משהו שלא ראיתי בשום מבצע־מלחמה קודמת. היה שם "רעב" לקחת חלק באירוע הלאומי הזה, אפילו בושה שאנחנו לא חלק מהעניין.

יתר על כן, סוגיית האחריות הכלכלית של החברה החרדית שבה ועלתה בשיחתם של מרואיינים רבים, שטענו כי זוהי המשימה החשובה ביותר של החברה החרדית בשנים הבאות. אחד המרואיינים אמר שהוא מקווה כי האחריות שהוא מגלה ותחלחל לכלל הקהילה.

לפעמים קשה לי לראות את חוסר האכפתיות והאחריות כלפי משהו שהוא לא שייך לאנ"ש [אנשי שלומנו]. מקווה שיפנימו את המסר והוא יעבור לכלל הקהילה.

אחד הגורמים הנוספים המשפיעים על הישראלזציה הוא ההשתלבות באקדמיה. בעשור החולף הפכו הלימודים האקדמיים לתופעה רווחת בציבור החרדי. תוכניות הלימודים הייעודיות למגזר התפתחו, ומספר הסטודנטים החרדים עלה מ־1,150 בשנת הלימודים תשס"ג (2002/03) עד לכ־12,000 בשנת הלימודים תשע"ח (2017/18) (כהנר ומלאך, 2019). האקדמיה החרדית פועלת במגוון מסלולים וכוללת תוכניות ומכללות ייעודיות לציבור החרדי נוסף על סטודנטים חרדים המשתלבים באוניברסיטאות הכלליות. ההשתלבות בלימודים אקדמיים והחשיפה לידע כללי ומגוון היא אחד הזרזים להתפתחות אישית, ראיית עולם רחבה ועשייה חברתית.

השינוי נובע מהפתיחות שחלה בעשור האחרון. דבר ראשון זה אקדמיה. זה פותח את הראש מבחינה חיובית. מי שהולך ללימודים אקדמיים רואה את התמונה הרחבה. הוא פתאום חש את הצורך לעשות דברים טובים למען הקהילה ואז הוא לא מחכה שזה יבוא לו מלמעלה, כי זה בוער לו לעשות את זה מלמטה, כי הוא מרגיש כוחות. יש לו איכויות שלאחרים אין ברגע שהוא לומד ומתקדם.

נוסף על כך מתפתחת ההבנה שהשתלבות אקדמית חשובה לכלל הציבור החרדי כיוון שהיא מניבה אנשים מקצועיים בתוך הקהילה החרדית. גם המרואיינים השמרנים הסכימו כי חרדים אקדמאים היכולים להשתלב במגזר הציבורי חיוניים לחברה החרדית ולקידום מטרותיה. גם אם אין הערכה כלפי לימודים אקדמיים, מבחינה מעשית ישנה הבנה שהשתלבות במוקדי כוח בחברה הישראלית מתאפשרת אך ורק לאחר רכישת השכלה אקדמית מתאימה.

הקהילה שמחה שיש אנשים אקדמאים חכמים, אינטליגנטים ומוכשרים שיכולים לעזור לנו. הם רואים את זה כדבר טוב. יותר ויותר אנשים אומרים שחשוב שיהיו אנשים משלנו שיודעים מה קורה בצד השני ושיודעים לתקשר עם הצד השני.

3.

מאפייני התודעה העצמית של המנהיגים האזרחיים

מהי תפיסת המנהיגות העצמית של המנהיגים האזרחיים החדשים? כיצד הם מנתחים את האתגר שהם מתמודדים איתו? איך הם רואים את השליחות שלהם וכיצד הם תופסים את תפקידם בחברה החרדית?

זיהינו שבעה מאפיינים שתפיסת המנהיגות מתבססת עליהם:

1. מנהיגים שואלים שאלות

שנים רבות הצליח החינוך החרדי לחסום כל אפשרות לערער על המוסכמות הבסיסיות שהחברה החרדית נשענת עליהן. החרדים נחשבים "שומרי הגחלת" ו"מחזיקי המסורת" שדרכם ניתנה למשה בסיני ומסורה מדור לדור. היות שכך היא בלתי ניתנת לערעור. והינה, בעקבות התקשורת החדשה והפתיחות שהיא יוצרת, קמים צעירים חרדים ושואלים שאלות על ערכי יסוד - החל בצורת הלבוש החרדית וכלה בשאלות אמוניות ותורניות יסודיות. אחד המרואיינים, למשל, התייחס לקבוצת חרדים שהתהוותה בפייסבוק, שעצם מהותה היא פתיחות והצגת שאלות ככל שעולה על הדעת.

לראשונה בהיסטוריה מאז קום המדינה, זו קבוצה שמתחילה לחפור באידאולוגיה החרדית [...] הרשתות החברתיות מאפשרות ליחידים לראות שהם לא לבד. אחד מעז וכולם בעקבותיו.

היכולת להעז ולשאול את השאלות היא הצעד הראשון בדרך לעשיית מעשה. התחושה שישנם רבים ששואלים וההבנה שיש מקום לתיקונים ולשיפורים בהתנהלות הקהילתית מחלחלות לתפיסה מנהיגותית המובילה לנקיטת יוזמה.

2. גשר בין עולמות

הצעירים החרדים הם גשר בין שתי תרבויות שאינן נמצאות בדיאלוג זו עם זו. הם מרגישים שהם היחידים שמסוגלים להבין את שתי השפות, זו של החברה

החרדית וזו של החברה הכללית, ועל כן גם יכולים לשמש גשר לחיבור ולהבנה בין שני העולמות.

הפערים שבין שני העולמות, הקונפליקטים המתגלים מעת לעת בחייה של החברה הישראלית והתחושה שבמקום הזה "אין מי שיעשה את העבודה" מולידים אצלם את המחשבה ששליחות מוטלת על כתפיהם ושהם מי שצריכים לבצע אותה, בין שהדבר נוח ורצוי להם מבחינה אישית ובין שאינו נוח.

הייתה לי ההבנה שיש לי תפקיד, שאני רגל אחת בעולם החברתי ורגל אחת בעולם החרדי. אני לא יכולה לבחור. זו משימה שלי.

3. במקום שאין איש

בקרב הצעירים החרדים שוררת התחושה שהמודל הנדרש מהם אינו קיים בשום מקום ושהם נמצאים בשלב מסוים של ההיסטוריה שעליהם לקום ולעשות מעשה, גם בלי דוגמה ומודל שיהיו נר לרגליהם. זהותם כחרדים גורמת להם לבחון את החברה החרדית לדורותיה, והם אינם מוצאים אנשים שעשו בעבר דברים דומים לדברים הנדרשים מהם. גם בחברה הכללית, שעימה הם שרויים בקשרים הדוקים, הם אינם מוצאים דוגמה לפעילות אזרחית הנוגעת באופן משמעותי בקהילות מיעוט שמרניות. בנקודת זמן זו הם חשים שבמקום שאין איש – עליהם לעשות מעשה, גם כאשר אין להם דוגמה ממשית כיצד צריך להיראות אותו מעשה ואיך ייראו תוצאותיו.

אין דמויות לחיקוי. אם אני נער או בחור או בחורה חרדי צעיר שרוצה להגיע לעמדת הנהגה ואני מסתכל כלפי מעלה ושואל את עצמי כמו מי אני רוצה להיות, אז או שאני רואה רבנים או שאני רואה פוליטיקאים עסקנים, ובזה נגמר המצאי. ואם אני רוצה מנהיג אזרחי מסוג אחר, שהוא לא במישור הרבני ולא במישור הפוליטי, אני לא יודע לאן להסתכל.

זה התחיל מצמיחה של פעילים חברתיים, אנשים שהגיעו לאיזושהי תובנה שחייבים לעשות משהו. תחושה של אם אין אני לי מי לי, ממש ככה.

4. האדם הנכון במקום הנכון

בשלב מסוים הפעילים מרגישים כי הגיעה העת לעשות מעשה משום שהדרישה לכך קיימת בשטח. המנהיגות הרבנית הוותיקה מסכימה לכך בשתיקה. יש שמדובר במצוקה אישית, אך לרוב זו המצוקה החברתית שעולה ובוקעת מתוך החברה שבתוכה הם חיים. תחושת המסוגלות היא שדווקא בהם להוציא את התוכניות שלהם מן הכוח אל הפועל, כי אם לא יעשו זאת עתה, לא תהיה להם הזדמנות שנייה.

לא יכולתי לעמוד בשוויון נפש. הקהילה חייבת להכשיר מטפלים מקצועיים. אי־אפשר לחכות עם זה. חשבתי שאם יש לי את היכולת, אני עושה את זה.

5. ביטוי לערכי החינוך החרדי

גם אם קברניטי החינוך החרדי לא פיללו לראות את בוגריהם יוזמים יוזמות אזרחיות, רבים מהמרואיינים סבורים כי פעילותם מבטאת את ערכי היסוד של החינוך החרדי שקיבלו בצעירותם. מחויבות חברתית עמוקה, צדק, יושר ואכפתיות לכל מה שקורה מסביב – אלו מקצת הערכים שהאנשים מצביעים עליהם, וכולם תמימי דעים כי זהו החינוך שקיבלו בבתי הספר, בישיבות ובסמינרים שבהם למדו והתחנכו.

זו תודעת צדק או תודעת שליחות מפותחת. זו מצווה, זו מחויבות. זה מתכתב ישירות עם ערכים של בית המדרש שגדלנו בו. כן... ערכים של חסד, של מסירות נפש, של נשיאה בעול עם חברו ולא רק איתו.

6. חלק בלתי נפרד מהחברה הישראלית

רבים מהצעירים החרדים מאמינים בכל ליבם שהחברה החרדית חדלה מלהיות מיעוט נרדף והופכת להיות עצם מעצמיה של מדינת ישראל. הנרטיבים שעליהם הם גדלו – שהמדינה היא נטע זר ושהמנהלים אותה עומדים עלינו לכולותינו – אינם מתיישבים עוד עם החוויה האישית שלהם. הם יוצאים מגדרי הקהילה החרדית ומתערים בחברה הכללית ונוכחים לדעת כי אומנם בחברה הכללית יש עדיין פחד וחשש מהחברה החרדית, אך לאיש אין עוד יומרה לשנות אותה או את ערכיה. הרצון לקדם את הקהילה שלהם משתלב עם הרצון לקדם את המדינה

כגוף אך גם את החברה כולה, ושני רצונות אלו יוצרים אצלם את התפיסה החדשה באשר לאחריות המוטלת על כתפיהם. מתוך המניע הזה הם יוצאים לקדם את היוזמות שלהם.

[אני] מבין שאנחנו כבר לא מיעוט כאן במדינה. תחושת האחריות שלי אחרת. לכן אני תופס אחרת את החברה הישראלית ואת התפקיד שלי. זאת אומרת, יש פה אמירה שהיא מנהיגותית ויש פה גם תפיסה אזרחית.

7. מימוש עצמי

התפיסה החרדית המסורתית רואה בעבודה כורח ולא מימוש עצמי או בניית קריירה מקצועית (מלאך, כהן וזיכרמן, 2016). האקדמיזציה והפתיחות לעולם הכללי יוצרות מצב חדש שבו הצעירים מתרגמים את הפיתוח האישי לכדי עשייה בתוך החברה החרדית.

אנשים מבינים שיש מגמות של הגשמה אישית. זו לא מילה גסה היום.

הפעילים החרדים הם צעירים בעלי מוטיבציה ליצור שינוי אישי וחברתי. הם אנשים שמתמודדים עם מורכבות אישית־זהותית התורמת להתפתחותם האישית וליכולת שלהם לפעול במרחבים שונים ומגוונים.

המשמעות והמיצוי של הכישורים הפוטנציאליים הם צורך אנושי כל כך עמוק שבמקרה של החברה החרדית הרבה פעמים לא מקבל הזדמנות לבוא לידי ביטוי, אז הפעולה הזאת תמיד נותנת תחושה של ערך. וזה כנראה איזה שהוא סוג של מנוע או דרייב שממש מזין את העשייה.

בהקשר זה הזכירו לא מעט מרואיינים את "ההתבגרות המוקדמת" של הפעילים, שכן הם נאלצים כבר בשנות ה־20 המוקדמות לחייהם להתמודד עם קשיים. גיל הנישואים המוקדם וריבוי הילדים במשפחה בצד ריבוי התרבויות והצורך להתמודד עם זהות מורכבת פותחים אצל רבים מהם תהליך התפתחותי מואץ ומסייעים לפתח אישיות מכילה בגיל צעיר בהרבה מזה של עמיתיהם הלא־חרדים.

החרדים צעירים יותר מהמקבילים הלא־חרדים שלהם, אנשים שעברו חוויות מורכבות בגיל צעיר [מעבר מהחברה החרדית לחברה הכללית]. יש להם הרבה יותר כוחות מהמקבילים שלהם באותו גיל. אישה חרדית בת 30 עם חמישה ילדים מספיקה הרבה יותר מהמקבילה שלה בעולם הלא־חרדי.

4. תכונות בולטות של המנהיג האזרחי

כחלק מן הניסיון להבין את שדה המחקר שלנו מיפינו – על סמך מה שאמרו לנו המרואיינים – את התכונות הבולטות של המנהיג האזרחי החרדי. עולה כי דמותו של מנהיג זה מתאפיינת בארבע תכונות עיקריות:

1. אומץ

המנהיג האזרחי החרדי פועל בתוך חברה שמרנית ומביא בה לשינוי משמעותי, אף שברור לו כי המחירים האישיים שיהיה עליו לשלם לא יהיו קלים.

מדובר בעיקר על אומץ, שזה לדעתי דבר מולד – או שיש או שלא.

2. רצון לתקן

המנהיג האזרחי החרדי מאמין בחברה החרדית. אף שהוא מבחין בכשלים הפנימיים שלה ובבעיות שמחייבות תיקון, הוא מאמין כי אפשר לפעול בתוך החברה החרדית ולהביא לשיפורה. הוא ניחן באהבה אליה וברצון כן ואמיתי לשמר את ליבת ערכיה בד בבד עם עריכת התיקונים והשיפורים המתבקשים (בעיניו).

אמונה פנימית שמגיעה לציבור היוזמה הספציפית הזו, כי הציבור הוא טוב. זה שילוב של אהבה כלפי הציבור ואמונה בו.

אחריות

המנהיג האזרחי החרדי מחויב ולוקח אחריות. הוא לא מצפה שהבעיות ייפתרו בידי גורמים אחרים, אלא מזהה בעיה ומתוך אחריות פנימית פועל כדי למצוא לה פתרון. שלוש רמות לאחריות שהוא מרגיש: אחריות היחיד על חייו, אחריות היחיד על הקהילה שלו, אחריות היחיד על החברה הכללית ועל האקלים שבה הוא חי. כל אחד מהמנהיגים האזרחיים נמצא ברמת אחריות אחרת, אך ברי שכל אחד מהם פועל מתוך אחריות אישית.

אם לא הייתה לי אחריות כבר מזמן הייתי יורד מזה. אין מי שיגיד תודה, אין מי שיעריך. אני מרגיש חוטא לעצמי אם אני לא אעשה את זה. יש לי אחריות.

ראייה ביקורתית

המנהיג האזרחי החרדי ניחן בחוש ביקורת מפותח וביכולת לרפלקציה עצמית על מעשיו ועל מצבו. מרבית המנהיגים האזרחיים יודעים מה מעלותיהם ומה חסרונותיהם, והם פועלים מתוך בדיקה עצמית תמידית – אם פעלו נכון אם לאו. תכונה זו חשובה הן להמשך היכולת שלהם להוביל יוזמות חשובות והן לשם תמרון נכון במצב שאין להם כל מודל או מצפן שיכול להנחות אותם במעשיהם.

רפלקציה עצמית גבוהה זה לא [דבר] אינטואיטיבי בתרבות החרדית. הבנת המרחב שבו הוא חי בהקשר של החברה הישראלית לטובת הובלת שינוי.

5

האתגרים

5.1 זהות

בשל פעילותם ותפיסותיהם הפעילים האזרחיים החרדים שרויים בשאלה זהותית מורכבת. גורמים בתוך הקהילה מערערים לעיתים על חרדיותם ועל מידת ההשתייכות שלהם לקהילה. מנגד, גורמים מחוץ לקהילה יכולים לראות בהם חרדים אותנטיים ואפילו לצפות מהם "לייצג" את הקהילה, גם כאשר הם עצמם אינם מסכימים עם התנהלותה.

כך למשל מתאר צעיר חרדי שהשתתף בתוכנית מנהיגות מעורבת לאנשים מכלל האוכלוסייה הישראלית. הצעיר מספר כיצד הוא הפך בתוכנית ל"מייצג החרדיות", תפקיד שהוצמד אליו אוטומטית, בניגוד לרצונו ובלי שחפץ בכך:

כשהייתי בתוכנית מנהיגות, בכל מפגש הייתי צריך לגונן על החברה החרדית ולספוג את התלונות הרבות. מנגד כשהייתי יושב עם חברים בבית, הם היו מצפים שאסביר להם מדוע הממשלה עשתה כך או כך – "הרי אתה מסתובב כל הזמן עם ה'גויים', אז בטח יש לך תשובות". זה מצב מתסכל, תחושה שאתה לא פה ולא שם. אני חושב שעוד מנהיגים אזרחיים מרגישים את התחושה הזו.

רבים מהמרווינים ביטאו תחושה של "חייזריות כפולה". הם אינם מרגישים שייכות מוחלטת לא בצד החרדי ולא בקרב החברה הכללית. הם חשים כי הם "מתורגמים" היודעים לדבר את שתי השפות בלי שאף אחד מהצדדים רואה בהם באמת בשר מבשרו ועצם מעצמיו. הם מתארים זאת כתחושה קשה היוצרת אצלם לחץ נפשי כבד. חלק מהאנשים מדברים על כך שכאשר הם מבינים כי עליהם "לבחור צד", הדבר קשה מנשוא בשבילם. נשמתם נטועה בקהילה החרדית, הם רואים בה חלק בלתי נפרד מזהותם ומתחללים מעצם המחשבה שייאלצו לעזוב אותה, ומצד שני הקהילה לא באמת מקבלת אותם כחלק טבעי ממנה. מוטל עליהם לשלם מחיר, כבד מדי לעיתים, על הצדק ועל האמת שלהם כדי להרגיש בנוח; כדי שבכל זאת תהיה להם זהות; כדי שבכל זאת תהיה להם תחושת שייכות.

דברים אלו קשים עוד יותר אצל מי שלא איבדו רק קהילה אלא גם משפחה. יש בהם המגיעים ממשפחות שמרנית ועל כן התגובות בהן קשות על כך שכן המשפחה אינו הולך בתלם ולא זו בלבד אלא שהוא גם מנסה לחדש.

מאז שהתפרסמה היוזמה שלי הם לא מדברים איתי. לא ההורים,
לא המשפחה המורחבת. הפכתי פשוט למנודה בעיניהם.

מרווינת אחרת מספרת שבני המשפחה שלה הפסיקו לבוא אליה לביתה מהרגע שידעו על המיזמים שהיא מובילה.

תמיד היו באים, היו מתארחים, תמיד הייתי המקום המרכזי של המשפחה, כולם אהבו להגיע אליי. לאחרונה הם הפסיקו. נהייתי "חרדית חדשה". הם לא רוצים שהילדים [במשפחה] יתקלקלו.

יש מרואיינים שמציירים את תמונת המצב הזהותית שלהם בעזרת מטפורות. התיאורים קשים והדילמות לא פשוטות. בצד אחד – האמת הפנימית והרצון להיות נאמנים למצפון ולערכים, ובצד שכנגד – איבוד קהילה ואפילו משפחה. יש שמעידים על עצמם כי הם חיים "על זמן שאול", משום שהחברה החרדית הולכת ומקצינה, הולכת ומתבדלת, והם חיים בשני עולמות שאולי אפשריים היום אך לא יהיו אפשריים בעוד שנים ספורות. נשמתם נמצאת גם בצד הזה וגם בצד ההוא, והם אינם מוכנים לוותר על שום צד. ייסורי הזהות הנקרעת קשים ומרים.

אני מרגיש כמו מישהו שיושב על הגדר, אני רוצה להיות גם כאן וגם כאן, לא מוכן לוותר על החרדיות שלי ולא מוכן לוותר על האחריות והראייה הקולקטיבית. אני רואה את הגדר הולכת וגבוהה מיום ליום. אני מודע לזה שאצטרך לקפוץ ממנה לאחד הצדדים, אבל לא יודע לאיזה צד. אני מנסה לדחות את הקץ.

5.2 ערכים

אנשי המנהיגות האזרחית נולדו וגדלו בתוך הקהילה. ואולם אסטרטגיית ההשתלבות שהם נוקטים מביאה אותם פעמים רבות לגלות כי הערכים שהם מאמינים בהם קרובים יותר לערכים של האוכלוסייה הכללית מאשר לאלו של האוכלוסייה החרדית. החברה החרדית, בהיותה מתבדלת, אינה רואה חובה לעצמה לקחת אחריות על כלל האוכלוסייה ואינה רואה את עצמה חלק טבעי ממדינת ישראל. משום כך היא פיתחה סולם ערכים מעשי שמאפשר לה לשרוד אך מונע אותה מלהכיר בערכים נוספים על הערך התורני. פעילים אזרחיים חרדים, שרובם למדו באקדמיה או "סתם" מעורים בחברה הכללית, מוצאים עולם שבו לא רק לפרקטיקה יש תפקיד אלא גם לעניינים של חולין, וגם אלה, כך מתברר למנהיגים, מתנהלים על דרך הערכים והאידיאולוגיות. התוצאה היא היווצרות פער גדול בין הפעילים האזרחיים לקהילתם החרדית, וכך הם מוצאים

את עצמם קרובים יותר לאוכלוסייה הכללית מלצור מחצבתם. בהקשר זה אמרה לנו מרואיינת שמובילה תוכנית מנהיגות לצעירים חרדים:

הערכים החשובים למנהיגות הזאת [האזרחית] לא חשובים, ואפילו מתנגדים, לאלו של המנהיגות הפורמלית החרדית. הערכים לא עולים בקנה אחד. הערכים הם שונים. [מדובר ב]אינטגרציה עם העולם. [צריך] לשמור על העולם הדתי החרדי אבל [גם] לדעת שיש עולם מעבר.

ההשתלבות בחברה הכללית מביאה עימה ערכים שאינם נחשבים לערכים בחברה החרדית, עד כדי כך שבמקרים מסוימים הם אפילו נשללים לחלוטין. סוגיה בולטת בנושא זה היא האפשרות של נשים להוביל תהליכים.

הנשים בחברה החרדית משכילות ומעורבות יותר מן הגברים, שיושבים ולומדים תורה בהיכלי הישיבות והכוללים. כוחן האינטלקטואלי והחברתי יחד עם השכלתן היתרה על הגברים מאפשרים להן להוביל יוזמות ותהליכים טוב מן הגברים, אך בקהילה מוטל כמעט וטו על מעורבותן בתהליכים ציבוריים. מנהיגות אזרחית שיש בה גם נשים מגלה את היתרונות שיש בנשים מובילות אך בה בעת מתקשה למצוא למציאות הזאת אוזן קשבת בקרב הקהילה או אצל מנהיגיה. נשים המעזות לעשות מעשה וליזום פרויקטים מתקשות לקבל לגיטימציה בקהילה. קורה אפילו שהקהילה מפעילה את משפחתן הקרובה כדי שתכפה עליהן להפסיק את הפעילות החברתית שלהן. סיפרה לנו מרואיינת המשתייכת לקהילה חרדית-חסידית ידועה:

הקהילה החרדית דורסת נשים שמעזות טיפה להרים את הראש ולהגיד את דעתן ברמה החברתית. יש דברים שאכפת לי ואני לא מוכנה לשחוק, אבל צריך לעשות דברים נכון ומשם הגיע לי המקום הזה של תעברי אחורה, תהיי המנוע מתחת לרדאר ותמשיכי לעשות, אבל תעשי את זה נכון.

יתר על כן, יש שהאחריות הקולקטיבית שהפעילים האזרחיים מגלים נתפסת כבגידה בערכיה המתבדלים של הקהילה החרדית. שנים רבות כרכה החברה החרדית את ההתבדלות ואת המצוינות הדתית יחד, ועל כן כל מילה שנאמרת על שילוב והכלה של האחר נתפסת כירידה רוחנית וממילא שוללת את הלגיטימיות של אומרה לפעול בתוך הקהילה.

אנחנו יודעים שהאחריות שלנו היא רחבה יותר והיא של כל המדינה ושל כל החברה שאנחנו נמצאים בתוכה ושל כל העם היהודי שנמצא בעולם. אחריות על כל האקלים שאנחנו נמצאים בתוכו. הם [הקהילה החרדית] לא מבינים את זה.

מן הצד האחר, המנהיגות האזרחית, בצד הביקורת על הקהילה החרדית והרצון לשפר ולשנות, רואה חשיבות בערכים החרדיים. דוגמאות לכך הם חסד (מפעלי חסד כמו "עזר מציון" ו"יד שרה"), ערבות הדדית וקולקטיביות. בעידן שבו יש נטייה לחזור לקהילתיות ולתמיכה הדדית, הדוגמה החרדית לתמיכה בשעת משבר ולגמילות חסדים מעוררת קנאה והערצה אצל המביטים בקהילה החרדית מבחוץ.

ניגש אליי משהו ואמר: "אם יש משהו שאני מאוד מקנא בכך [...] אנחנו מנסים לייצר חברה של קומונות, שנדאג אחד לשני, ואתה יודע מה? אתם עשיתם את זה בגדול".

ובכל זאת הפעילים האזרחיים החרדים מבינים כי הערכים בחברה החרדית הם חלק ממערך ערכים שלם ומהקולקטיביות המאפיינת את החברה החרדית. ולכן הם מבינים שאי אפשר להוציא מתוך המערך הזה רק ערכים מסוימים ואותם לייצא לכלל החברה הישראלית, כיוון שזו מחזיקה במערך ערכים אחר. הם מבינים כי השינוי שהם מייחלים לו בקהילה שלהם עלול להביא לאובדן ה"תמימות" הקולקטיבית ומסירות הנפש למען הזולת, המאפיינות כל כך את הקהילה החרדית. הם מבינים כי אורח החיים הבורגני, ההשתייכות למעמד ביניים, מצב כלכלי טוב יותר והשתלבות בחברה הכללית – כל אלו יש בכוחם לגרום לאובדן הערכים הקהילתיים החרדיים לבלי שוב.

יש הרבה דברים יפים אצל החברה החרדית שלא באמת יכולים להיות מתורגמים. [...] תפיסת העולם לא יכולה לייבא את הערכים.

סוגיית השמירה על הדת במרחב הציבורי גם היא תופסת מקום מרכזי בשיח של המנהיגים האזרחיים החרדים. התפקיד של שמירת הדת נתפס כתפקיד מהותי וחיוני ויש תחושה של ערך וגאווה על תרומת הציבור החרדי לעניין. מצד שני,

לא ממש ברור למרואיינים כיצד הדברים משתלבים עם הגישה החרדית הרואה במדינת ישראל צר ואויב שיש לשתף עימו פעולה רק כשאין ברירה.

אם החרדים אינם חלק אינטגרלי מהמדינה ואינם רואים עצמם מחויבים אליה, למה אכפת להם משמירת שבת במרחב הציבורי?

בהקשר זה רואים עצמם רבים מהם כראש גשר – שמצד אחד יוכל לשמור על קיום הדת ולהילחם למענה כמיטב המסורת החרדית ומן הצד האחר ישנה את הגישה של הקהילה החרדית כלפי מדינת ישראל ויחידיר לחברה החרדית את ההבנה בדבר הצידוק שבקבלת אחריות קולקטיבית. הם סבורים כי יש להם סיכוי גדול להצליח בהגשמת יעד זה, שכן הם אינם שומעים בחברה החרדית אמירות נגד התהליכים הללו. הם מסבירים כי החברה שלהם נמצאת בשלב צעיר של התפתחותה, שבו יסודותיה הפנימיים עודם רעועים. זו הסיבה, לדעתם, שהם עוסקים רק בחברה החרדית עצמה ולא בכלל האוכלוסייה. הפעילים האזרחיים מאמינים כי עם שילובה של הקהילה החרדית בחברה הישראלית וכאשר היא תרגיש בטוחה במקומה החברתי בתוך החברה הישראלית, או אז יהיה להם מקום לעסוק במיזמים שקשורים לכלל החברה ואף לקחת אחריות גם עליה.

זאת ועוד, סוגיית החיבור בין החברה הישראלית לחברה החרדית עומדת במרכז פעילותם של הפעילים האזרחיים. היות שצִקְשָׁר שלהם עם החברה הישראלית הם נחשבים "נציגים" של החברה החרדית, לפעמים הצורך לייצג מעיק עליהם ומקשה על פעילותם השוטפת. הדעות חלוקות אשר לשאלה אם החיבור הזה הבשיל ולכן יש לממשו או שמא יש להמתין עימו עוד כמה שנים עד שהחברה החרדית תהיה מוכנה אליו. הפעילים האזרחיים מבינים את חשיבותן של ההשתלבות בחברה הכללית ושל קבלת האחריות הקולקטיבית, אך הם אינם תמימי דעים בדבר הדרך הנכונה לעשות זאת.

אחדים מהמרואיינים סבורים כי החברה החרדית עדיין אינה בשלה לקשר זה.

רוב החברה החרדית היא עדיין חברה הישרדותית. גם אתגרי המנהיגים האזרחיים הם אתגרים הישרדותיים, והאמירה "אני רוצה להשפיע על דמותה של החברה הישראלית" היא גבוהה מלהגיד לנו "יש אחריות על החברה הישראלית". אני כמעט לא מכירה אנשים שזה מה שהם עושים. עדיין מוקדם. עוד כמה שנים זה יהיה אחרת.

לעומת זאת יש בהם המשוכנעים שהגיעה העת לקחת אחריות ולהשתלב למרות הקושי.

לדעתי היום החברה החרדית, בגודלה הנוכחי ובעתידה הדמוגרפי, חייבת לקחת חלק בסיפור. אין שום יכולת להתעלם מהנושא. אנחנו חברה גדולה, ומי ינהל את המדינה בעתיד אם לא ניקח אחריות? השילוב מאוד חשוב לעתידה של מדינת ישראל.

מול הגישות הללו יש בקרב המנהיגות האזרחית גם גישה שמרנית המתעקשת שלא לזוז "אף שעל" מהעמדה החרדית המסורתית. העמדה המוצהרת היא שהיזמות האזרחית הן אכן מעשיות ומועילות, ואף על פי כן אין לשנות כהוא זה בתפיסה החרדית המתבדלת הרווחת בעבר וגם היום. מרואיין מחסידות שמרנית, העובד במקום עבודה הטרוגני ונמצא בקשר הדוק עם האוכלוסייה הכללית, אמר לנו בהקשר זה:

אני חושב שהחברה החרדית צריכה להמשיך ולשמור על אורח חייה בקנאות, גם אם המחיר הוא היפרדות פיזית וחברתית מהחברה הכללית. אבל בה בעת גם להתחבר היכן שאפשר: בתעסוקה, באיכות חיים, בביטחון.

מגוון הדעות באשר לערך ההשתלבות ולמחירים שהחברה החרדית עשויה להידרש לשלם בעקבותיה הוא אחד הגורמים לכך שהמנהיגות האזרחית מתקשה לפעול במאוחד. מצד אחד כל החברים פועלים למען אותה מטרה, ומצד שני תפיסותיהם באשר לשמירה על הצביון החרדי כפי שהיה תמיד שונות.

ההשפעה בין המנהיגות האזרחית החרדית לבין האוכלוסייה הכללית היא דו־צדדית: מצד אחד, התפיסה הכללית־חילונית כלפי החרדים משתנה; מן הצד האחר, המגזר החרדי יוצא מרווח מייצוגו במוסדות ממשלתיים ובגופים חברתיים. גם מרואיינים מהפגלים השמרניים יותר של החברה החרדית מסכימים כי שילוב חרדים, בעיקר במוסדות הממשלה, תורם להרגעת הקיטוב בין שתי הקבוצות ולהעלאת קרנו של הציבור החרדי בקרב הציבור היהודי הלא־חרדי.

5.3 שפה

אחת היכולות שהפעילים האזרחיים נאלצים לפתח אצל עצמם היא היכולת לדבר שתי שפות בעת ובעונה אחת. הפער בין השפה ה"אמיתית" לבין השפה שהם פוגשים בקהילה שלהם הוא כל כך גדול עד כי נדרשת מהם וירטואוזיות ממשית כדי לתמרן בין השתיים. יש בהם המצליחים לדבר בשתי השפות, כפי שמספרת אחת המרואיינות על הקשר שלה עם נשות החסידות שלה:

אני הולכת כל שבוע לבית המדרש. אני מסתנכרנת איתן על השיחות שלהן. בגדים, והרבה ועניינים. שם אני חוזרת לפרופורציות - שבטבעי אני צריכה להיות שם. מה שאני עושה זה לא טבעי. שיחות הבית מדרש הן הטבעיות. זה האיזון שלי.

לעומתם יש אחרים המתקשים לדבר בשתי השפות. הללו מרגישים כי ההתקבנות לשפה אחת מערערת את יכולתם לדבר בשפה האחרת. הם מרגישים כי התקבנותם לחברה הכללית, ויחד איתה הדיבור שהם מסגלים לעצמם, ובכללו מושגים מן התרבות הכללית, מרחיקים אותם מן החברה החרדית. חבריהם ובני המשפחה שלהם מהקהילה החרדית לא תמיד מבינים על מה הם מדברים ומפרשים אותם לגמרי אחרת מכוונתם הראשונית.

החרדים הקלטיים לא מבינים את השפה של המנהיגות החדשה. להגיד דברים כמו "צריך להשתלב במדינה" נשמע להם כמו "צריך לחלל שבת". ככה הם חונכו ואין להם מספיק יכולת להבין את ההבדל [...] אני מרגיש שמש לא מבינים אותי.

מרואיינים מעלים ביטויים שהם משתמשים בהם בחיי היום-יום שאוזנו של חרדי טיפוסי מתקשה להבין.

כל מי שמזכיר מושגים כמו "בורגנות חרדית", "שילוב", "אחריות כלפי האחר", ועוד כל מיני מושגים שלנו [החרדים האקדמאים] הם מאוד ברורים וחיוביים, אצל הליטאי הממוצע זה נתפס כמו עקירת יסודי הדת. ככה הוא גדל, ככה הוא רואה בעיתון שלו, ככה הרב אומר לו, וממילא הוא לא פנוי ולא מעוניין לשמוע שום דעה אחרת.

.6

מוטת הכנפיים של המנהיגות החרדית האזרחית

חלק ראשון: מוטת הכנפיים בראי הממשקים השונים

המנהיגות האזרחית מפעילה בקהילה יוזמות שלא היו ידועות ומקובלות בעבר ואפילו כאלה הנתפסות כחדשניות ואפילו נועזות. כדי להצליח להפעיל בתוך הקהילה יוזמות הנתפסות כחדשניות יש להכיר את יחסי הכוחות בה ולמפות את השחקנים בשטח – מי מהם עשוי לתמוך ומי עלול להתנגד. ואכן, רבות מן היוזמות האזרחיות נעשות בקרב הזרם המרכזי החרדי בתמיכה, גם אם מסויגת, מצד המנהיגות הקהילתית הוותיקה. הכרת הכוחות בקהילה שהמנהיג פועל בתוכה היא אבן יסוד ביכולתו להיות מנהיג אזרחי, והמנהיגות האזרחית החרדית אכן מעורה ובקיאיה בפרטים.

יש את המנהיגות המסורתית, שזו המנהיגות הפוליטית. יש את העסקונה, שהיום היא תפסה מעמד בלתי פורמלי מאוד חזק. הם משתמשים בשם הרבנים, אבל העסקונה היא מאוד משמעותית ומשפיעה במגזר החרדי, היא בעלת הכוח האמיתי. חייבים לדעת מי נגד מי אם רוצים לפעול בקהילה.

במקרים מסוימים יחסי הכוחות סבוכים, שכן למנהיגות הוותיקה החרדית ישנו רובד הצהרתי גלוי, אך ישנו גם רובד סמוי שלא תמיד תואם את זה הגלוי. גם אם נדמה כי לשכבה מסוימת בתוך הקהילה יש כוחות הנהגה וכי היא זו שמתווה את הדרך ואת התהליכים, לפעמים דווקא שכבה אחרת היא השולטת באמת והיא המושכת בחוטים מאחורי הקלעים.

יש פער מאוד גדול בין מה שהרבנים-עסקנים אומרים לציבור החרדי לבין מה שהם חושבים באמת. הניסיון לשמור הכול בפנים מפסיק לעבוד, בדומה למה שקרה לקיבוצים.

המנהיגות האזרחית – היות שהיא מעוניינת להוביל תהליכים – חייבת להכיר דקויות אלו כדי להצליח ולפעול בקהילה. יש בקרב המנהיגים האזרחיים שאכן בקיאים בפרטים, ויש בהם שלמדו את הפער בין הסמוי לגלוי בדרך הקשה.

לא ידעתי שאומרים כך אבל מתכוונים אחרת. הרב אמר זה בסדר ואין בעיה, אפילו נתן לי ברכה, אבל יומיים אחר כך הוא היה חתום על פשקווילים כנגד היוזמה שלי.

הצורך להכיר לפני ולפנים את כל רזי הכוחות בקהילה יוצר התמודדות לא קלה, אם כי הכרחית, שכן בלי ההיכרות הזו המנהיגות האזרחית תתקשה לפעול בקרב הזרם המרכזי של הקהילה. הקהילה החרדית עוברת כאמור שינויים; מתקיימות בה, זו בצד זו, מגמות שמרניות ומגמות חדשניות. עובדה זו מעלה חששות וחרדות מפני כל יוזמה חדשנית, שכן יש חשש במנהיגות המסורתית מאיבוד ההגמוניה. כל יוזמה המבקשת לפעול בקהילה נבחנת בדקדקנות ונענית אוטומטית בתגובה מסתייגת כל עוד לא הוכח שהיא ראויה. לפיכך עבודתם של המנהיגים האזרחיים החרדים קשה שבעתיים; הם חייבים להיות מסוגלים להפעיל כישורים פוליטיים וחברתיים כדי להבין את יחסי הכוחות ולהיות מסוגלים לאבחן מי הם האנשים שיש סיכוי שיתמכו ביוזמה ומכאן לדעת שאפשר לצרף אותו למחנה שלהם. אחד המרואיינים פתח תוכנית חינוכית בתוך המגזר החרדי־ליטאי ונתקל בשלבים הראשוניים בחומות של חרדה וחשדנות. על כך הוא סיפר:

אני לא פועל בשמו של אף רב וגם לא ביקשתי רשות מאף אחד, אבל בשלב מסוים הבנתי כמה זה חשוב אפילו לציבור החרדי היותר פלורליסטי שאקבל ליוזמה שלי הכשר כזה. השאלה היא מי מוכן לגבות את הדבר הזה, למי אני פונה, ומי אלו שאסור לי לפנות אליהם כי הם יקברו לי את היוזמה.

להשגת היעדים שלהם הפעילים האזרחיים בונים אסטרטגיה משלהם ויוצרים קואליציות בתוך הקהילה. התנהלות זו הכרחית כדי לשמור על המשך קיומן של היוזמות. עם זה עליהם לקיים גם קשרים עם האוכלוסייה הכללית, זו הצופה מן הצד בפעילות ואפילו, במקרים מסוימים, תומכת בסיוע כספי, במשאבים חומריים, ביצירת קשרים ובהתארגנות.

1. יחסי גומלין עם הרבנים

על אף הפיחות במעמד, הרבנים היו, ועודם, המנהיגים הרשמיים של הקהילה החרדית. הדרג של "גדולי הדור" הוא זה שעל פיו יישק כל דבר בקהילה. מתחתם פועלים רבנים בדרג הביניים, בעלי השפעה ומומחיות בנושאים מסוימים. בני הסמכה בקהילה הם רבני הקהילה, גם בענייני הלכה וגם בניהול הקהילה. המונח "דעת תורה", שרווח בקהילה החרדית זה כמה וכמה עשורים, נותן בידי רב הקהילה את הלגיטימציה לפסוק בכל נושא שהקהילה מתמודדת עימו, גם נושא שלא נחשב "תורני". אומנם מצופה כי בנושאים שהרב אינו מבין הוא יתייעץ עם המומחים בדבר, אך בהיותו גדול בתורה שיקול דעתו הוא הנחשב "המילה האחרונה" ודבריו מקובלים כפסק הלכה.

הפעילים האזרחיים מציגים ארבעה מודלים בנקודת המפגש שבין הסמכות הרבנית והיזמות הקהילתית. המודלים נעים על הציר שבין שיתוף פעולה מלא וקבלה מלאה של סמכותו של הרב ובין אי-קבלת סמכותו והיצמדות ל"רוח דבריו" בלבד.

להלן ארבעת המודלים.

א. שיתוף פעולה מלא

פעילים אזרחיים חרדים המעוניינים לפעול בתוך הקהילה ולקבל הכשר ממנהיגותה הוותיקה מחויבים לשיתוף פעולה עם הרבנים המקומיים. פעילים אלו צומחים מתוך הקהילה אך בדרך כלל אינם משתייכים לחוגים המקורבים לרבנים. מרביתם אנשי שטח צעירים שלפני שהתחילו בפעילותם האזרחית לא הכירו את המנגנון הקהילתי ולא ידעו עד כמה צריך ואפשר להיעזר בו. גם אם נאמנותם לרבנים אינה חזקה מלכתחילה, מהר מאוד הם מבינים שכדי לפעול בקהילה נדרשת הסכמה מהמנהיגות הרבנית.

בלי הרב זה לא ילך. זה לא שאני שואלת כל דבר את הרב, אבל הם [הציבור] שואלים אותי. הסמכות שלו מאוד חזקה בקהילה. [אני] חייבת לקבל ממנו הסכמה כדי שהפרויקט יתקדם.

המנהיגות האזרחית מבינה את כוחה הגדול של המנהיגות הוותיקה ואת העובדה שעל מנת להצליח להשפיע על כלל הציבור החרדי יש צורך בגיבוי הרבני. הרב

הוא האיש שרבים נשמעים לו, וכדי לפעול בתוך הליבה הקהילתית אין מנוס מלבקש את תמיכתו ואת המלצתו לפעילות.

צריך את הגב הרבני אם רוצים לפעול בתוך הציבור הישן. ולכן המנהיגים החדשים כן פועלים, גם אם לא תמיד בהצלחה, על מנת לגייס תמיכה מהממסד הרבני הוותיק.

הפעילים האזרחיים משחרים לפתחם של הרבנים בעיקר מפאת דאגתם לטובתו של המיזם שהם מובילים, אך קורה שהפגישה הראשונה פותחת את הדלת לקשר הדוק ומתמשך שמתפתח בין הרב לבין היזם החברתי. הרב מזהה ביזם הזדמנות גדולה לקהילה ומבחין שניצב מולו אדם מוכשר ובעל יכולות ארגוניות טובות, ולכן הוא מעוניין להיעזר בו כדי להקים יוזמות לטובת הקהילה. היזם מבחינתו מזהה ברב את מקור הסמכות והלגיטימציה בקהילה ולכן מעוניין להיעזר ברב בהכנסת הפרויקט לקהילה ובשכנוע הציבור להשתתף בפעילות שהוא יוזם. אינטרסים הדדיים אלו הם שמולידים, לא תמיד, את שיתוף הפעולה בין הרב לבין המנהיג האזרחי.

פעם ראשונה שבאתי אל הרב [...] הוא אמר לי "אני לא מכיר אותך". ישבנו, דיברנו, בסוף הוא אמר לי "אני סומך עליך, לך תפתח את [שם הפרויקט]". הוא הדגיש שלא יתמוך בגלוי, רק נותן את ברכתו. נפגשנו אחר כך הרבה פעמים. כיום הוא נשיא [שם הפרויקט] ונותן גיבוי מלא לכל דבר שאנחנו עושים.

ב. שיתוף פעולה חלקי

במודל זה הקשר בין המנהיגות האזרחית והסמכות הרבנית מתרחש בעיקר מאחורי הקלעים. הרב נותן ליזם את הסמכותו להפעלת הפרויקט אך מודיע לו מראש כי יסרב להצהיר על הסכמתו זו בגלוי. מדובר בעיקר בפרויקטים שאינם בתחום התורה או החינוך שעד לשנים האחרונות לא היו קיימים מסוגם בקהילה. מיזמים בתחום איכות הסביבה, טיפול בנפגעי עבירות מין, עזרה פסיכולוגית, שיפור התחבורה, קידום עניינים מוניציפליים, ועוד – כל אלו נהנים מתמיכתם הלא־גלויה של רבנים. הללו מוכנים לתמוך במיזמים רק בחדרי חדרים ורק בעקבות שאלות המגיעות אליהם. הם אינם מוכנים ליזום משהו כזה בעצמם או

לתמוך בו מלכתחילה ובגלוי. תמיכה גלויה עלולה לגרור ביקורת נגד הרב בטענה כלפיו שהוא עוסק בנושאים "לא־תורניים".

כולם יגידו לך שיש פער בין מה שקורה מול המצלמות למה שקורה בחדרי חדרים. שם הם [הרבנים] הרבה יותר פתוחים לשיתופי פעולה. מסביב לשולחן [ה]דברים הרבה יותר נינוחים. ברגע שזה דולף החוצה, זה משנה הכול.

הקושי של הרבנים להביע תמיכה גלויה בפרויקטים שאינם תורניים־חינוכיים מאלץ את הפעילים האזרחיים שלמעשה נהנים מתמיכת הרבנים לעבוד בלי פרסום ומתוך נקיטת אסטרטגיה של עבודה מתחת לרדאר הקהילתי. מכיוון שפרסום ושיווק לא נועדו רק לסיפוק האגו אלא גם, ובעיקר, לשפר את היכולת להביא משתתפים ותרומות כספיות לפרויקט, עבודתם של הפעילים האזרחיים קשה ומתסכלת לפעמים, משום שהם חווים הצלחה גדולה בתוך הקהילה אך גם קושי רב בגיוס כסף למיזם ובהבאתו לידיעת ציבורים שמחוץ לקהילה.

פעילות אזרחית טובה – אם היא נעשית בשקט, פועלת מול האנשים ולא פוגעת במוקדי הכוח של החברה החרדית – סביר להניח ש[היא] תצליח בתוך הקהילה. חוסר פרסום פוגע במקומות אחרים.

ג. הסמכות הרבנית כה שראה ולא כסמכות ממשית
 יחסה של המנהיגות האזרחית הפועלת במודל זה לרבנים מורכב. מצד אחד הפעילים האזרחיים רואים ברבנים דמויות השראה. המנהיגות הוותיקה נראית להם רלוונטית והם סבורים כי חשוב שהיא תוסיף להתקיים ולהשפיע. ואולם מדובר בסמכות שלא באמת משפיעה על המעשים של אותם פעילים. יוצא שהרבנים הם אכן מקור השראה אבל אינם סמכות הלכה למעשה כמקובל בקהילה החרדית. יחסים אמביוולנטיים אלו מובעים היטב בדבריו של אחד המרואיינים:

הרבנים [...] – לא שואל, לא בודק איתם כל דבר, אבל בהחלט מסתכל עליהם כל הזמן לראות שאני בכיוון.

ד. אי־הכרה במנהיגות החרדית הוותיקה

בקרב המנהיגות האזרחית ישנם יחידים שאינם רואים ברבנים ובמנהיגות הוותיקה מקור סמכות כלל וגם לא מקור השראה. פעילים אלו מתקשים לפעול במיינסטרים החרדי ונאלצים לצמצם את תחומי ההשפעה שלהם לפריפריה החרדית, כלומר סטודנטים, חיילים וקהילות "על התפר" (בעלי תשובה או קהילות קטנות בריכוזים שאינם חרדיים מובהקים). אם הם מצליחים ופעילותם מתפרסמת בציבור ומכה גלים, המנהיגות החרדית רואה בהם איום ועושה כל שביכולתה לצמצם את השפעתם בקהילה, עד כדי הטלת חרמות ונידוי.

לא עשיתי להם כלום. אני הפעלתי את היוזמה בשכונה, ופתאום הגיעה הוראה מהרב [...] לא לתת לי יותר עליות בבית הכנסת.

המרואיין ציין במפורש כי הוא אינו רואה במנהיגות החרדית הוותיקה מקור סמכות וסיכר שחלק מפעילותו למעשה אפילו מתריסה כנגדה.

זה שאני פתחתי את [...] זה בוודאי מקומם אותם. זה כמו אצבע בעין. הם אמרו במפורש שאסור. אני מבין מה יש להם נגדי, אבל זה לא קל.

במחקרנו מצאנו כי רוב הפעילים האזרחיים החרדים אינם פונים מיוזמתם לסמכות הרבנית טרם הקמת המיזם ובעצם אינם מבקשים את אישורם לפעול וליזום בשדה החברתי. בדרך כלל הם מתחילים את פעילותם במענה לצרכים העולים מן השטח, ורק לאחר שהיוזמה קמה הם יוצרים קשר עם הרבנים, כל אחד על פי המודל המתאים לו. ברוב המקרים דבר היוזמה נגלה לרבנים (מהיזמים עצמם או דרך הקהילה), והם מבינים כי יש בה צורך לקהילה ועל כן אינם מתנגדים לה או אפילו מגדילים לעשות ומשתפים איתה פעולה. התנועה שאנחנו מתארים כאן היא "מלמטה למעלה"; השטח יוצר צרכים, בעקבות הצרכים נוצרות יוזמות אזרחיות, והמנהיגות הרבנית מעניקה את הסכמתה לפעילות, מלמעלה. ההסכמה ניתנת במפורש או שלא במפורש, אך בדרך כלל לא בפומבי. כך תיארה את הדברים אחת המרואינות, שהקימה כבר כמה מיזמים:

אני לא באה לרבנים ומבקשת אישור. למדתי תוך כדי תנועה איך מטמיעים שינוי. יש שינוי שבא בכוח מלמעלה ויש מלמטה ואני שם, מעדיפה להיאבק בשקט, וככה בחרתי לעשות את השינוי. בסוף הם [הרבנים] מקבלים אותי ועוזרים אפילו.

חשוב להבין כי לכל סוג מודל הננקט מול הרבנים יש מחיר, והעבודה מולם מחייבת את המנהיגות האזרחית לפעול בדרך שמתאימה לקהילה אך לא תמיד לצרכיו של הפרויקט. הפעילים המשתפים פעולה עם הרבנים משלמים בכך שהם חייבים לפעול בקהילה שלא בגלוי ובלי פרסום ושיווק. התמורה היא שהם אינם מודרים מהקהילה. מנגד, אלו הפועלים "מעל לרדאר", כלומר בגלוי, ומפרסמים ומשווקים את המיזם לקהלים רחבים אומנם נהנים מתמיכה מבחוח ומגיוס כספים קל יחסית, אך התמיכה הפנים-קהילתית נמנעת מהם ובמקרים מסוימים המיזם שלהם אפילו מושך אליו מחאות ואפילו דה-לגיטימציה.

אני מקבל הרבה ביקורת שזה לא בסדר מה שאני עושה. אני מאמין שכן. הכעסתי הרבה אנשים. אני עדיין שומע הרבה כעס. קיבלתי הרבה ביקורת מאנשים ברחוב, בבית כנסת, לפעמים אפילו מלבינים את פניך.

אחת הסיבות שהמנהיגות האזרחית מתקשה להתאחד לחזית אחת הפועלת במשותף היא סוג הקשר עם הרבנים והמנהיגות הוותיקה. הרואים ברבנים סמכות ומקור השראה מתקשים לשתף פעולה עם הפועלים עצמאית ומתעלמים מן המנהיגות הוותיקה. רבים מהם רוצים מאוד לשמר את מנגנוני השליטה הקהילתיים ואף לחזק אותם באמצעות הפרויקט האזרחי שיפעל תחת חסותם. במקרים אלו הפרויקט פועל מתחת הרדאר הקהילתי, מתוך קבלת הסכמה שבשתיקה מהרב ולאחר התייעצות איתו על כל אחד מן הצעדים במיזם. חילוקי הדעות העמוקים נוצרים עם המעוניינים לפעול עצמאית, בלי לשתף את המנהיגות הוותיקה, שבה הם אינם מאמינים. הללו יפעלו לשנות את מנגנוני השליטה בקהילתם, יעבדו בגלוי ובפרסום רב ואף יצהירו על כוונותיהם מעל לכל במה אפשרית. המנהיגות הוותיקה מתנגדת להם ורואה בהם סוס טרויאני, ולכן הפועלים בשיתוף פעולה עימה מתנערים מהם כדי שלא ייתפסו כמי שמשתפים עימם פעולה.

אין לי כלום עם הפעילים האלו. זו קהילה מודרנית שאני לא מתחבר אליה. אני בסך הכול פועל ביוזמה שלי כדי לעזור לקהילה ולשמור עליה במבנה הישן והטוב.

2. יחסי גומלין עם העסקנים והמנהיגות הפוליטית

לשכבת הביניים שבין הרבנים לקהילה יש השפעה ישירה על פעילותה של המנהיגות האזרחית. שכבה זו כוללת את ה"עסקנים" – מי שמטפלים בכל ענייני הקהילה מטעם הרבנים – וכן את הפוליטיקאים הממונים בידי הרבנים לייצג רשמית את הקהילה ברשויות המדינה השונות. שכבת אליטה זו מחזיקה במרבית השליטה ביזמות הקהילתית, וכניסתן של יוזמות אזרחיות שמקורן ב"שטח" עלולה לערער אותה. ולכן, בעוד לרבנים קל יותר לשתף פעולה עם יזמות אזרחית המיטיבה לדעתם עם הקהילה וצרכיה, העסקנים רואים ביזמות הזאת חריגה מדפוסי ההתנהגות המקובלים בחברה ולכן עושים (לא תמיד) כל מאמץ כדי להצר את צעדיה.

מרואיינים שבאים גם הם משכבת הביניים של הפוליטיקאים והעסקנים הביעו באוזנינו חשש זהיר, ואפילו דחייה, מכך שאנשים שאינם "שלוחים רשמיים של ההנהגה הרבנית" "מעיזים" להגות יוזמות עצמאיות שאינן צומחות משולחנם של הרבנים.

אנשים שלא בהכרח מצאו את עצמם יושבים ועמלים בעמלה של תורה והחליטו להשקיע את הכוחות שלהם בלהיות למען הציבור, ובכוחות האלה כל אחד מנתב את עצמו – מי לְנוער נושר, מי לחסד, מי לדירור ומי לעסקונה פוליטית. הרבנים הם אלו שאמורים לתת את הלגיטימציה ליוזמות. כשהציבור החרדי רואה יוזמה של אדם פרטי לא עם צביון דתי ורוחני, הוא יוקיר את רגליו ממנו.

התירוץ שהעסקנים משתמשים בו נגד אותם פעילים אזרחיים הוא רמתם הדתית הכביכול נמוכה, שלדעתם אינה יכולה לאפשר להנהיג ציבור המקפיד במצוות על קלה כבחמורה. הם מודים כי מדובר ביזמות ברוכות שאכן נדרשות בתוך הקהילה, ועם זה הם אומרים שהם חוששים שתיתן לגיטימציה למגוון שאינו נשלט בלעדית בידי הרבנים. אומנם בדבריהם הם משתמשים ב"תירוצים דתיים", למשל חשש מכך שאנשים שאינם "יראי שמיים" דיים יובילו את הקהילה להקלות דתיות, אך מבין השיטין ניכר כי מה שמדאיג אותם זו "עצמאות היתר" של אותם מנהיגים, שאינם באים אל הרבנים כדי לבקש את רשותם לפתוח ביזמה אלא פועלים עצמאית.

ואכן, מנהיגות אזרחית חרדית המעוניינת לפעול בתוך הקהילה חייבת, בדרך כלל, לפעול בשיתוף פעולה עם העסקנים בהיותם מי שהמסילות אל ליבו של הרב עוברות דרכם.

העסקונה נמצאת יותר במרחבים הקהילתיים, שיש להם את החיבור בין הקהילה לרבנים ויש להם כוח מאוד גדול בידיים. הם תפסו מקום נכבד בקשירת קשרים ובקידום דברים.

מרואינים מסוימים סבורים כי לעיתים קרובות העסקנים (או "העסקונה", כפי שהם מכנים אותם בלעג) חורגים מן המנדט המקורי שלהם – שהוא הענקת סיוע לרבנים ומסירת דבריהם לציבור – והופכים להיות המחליטים בעצמם. הם משתמשים בשמם של הרבנים כדי להרחיב את מעגלי ההשפעה שלהם וכדי לחזק את אחיזתם שלהם בקהילה.

הם [העסקנים] קלטו את העוצמה במרחב הזה ותפסו כוח בלתי פורמלי מאוד משמעותי בתוך החברה. לכן גם היום בעלי מוסדות או כל מי שרוצה לקבל הכרה יכולים לפנות לעסקונה ולקבל מענה בחסות הרבנים.

אפשר בהחלט לומר כי הדומיננטיות הרבה שהעסקנים בקהילה נהנים ממנה הופכת אותם לכלי חשוב בדרך להשפעה על הקהילה ולהובלת יוזמות בתוכה.

האסטרטגיה העסקנית במאבק בתופעות של עצמאות יתר ומניעת לגיטימציה מיוזמות העולות מן השטח ללא פיקוח כוללת הקמת "ועדות רבנים" שתפקידן לטפל בכל נושא ציבורי העולה בקהילה החרדית. יש ועדת רבנים הממונה על הדיור, ועדת רבנים לענייני תחבורה וועדת רבנים לענייני טכנולוגיה, ואפילו הוקמה ועדת רבנים לענייני צניעות, שמפקחת על כך שחנויות בגדים ונעליים וכן אירועים המוניים יעמדו בקודים המחמירים של צניעות על פי ההתוויה של הרבנים. ועדות אלו מאוישות לרוב על ידי העסקנים עצמם ופעולות בפיקוח של רבנים בדרגי הביניים, המתמחים בתחום שבסמכות הוועדה. מרואיין מהשכבה העסקנית פוליטית מסביר מדוע יש צורך בוועדות הללו:

כל תוכנית שתבוא רק מהשטח בלי קביעת מוסרות עם ועדת רבנים, כמונן בדרג גבוה, מבחינתי הוא פסול. הרבנים

לא צריכים לנהל את זה בפועל. מי שצריך לנהל את זה זה עסקנים או אנשים שיוזמים מתוך הקהילה, אבל כמובן בהדרכה ועם רב מלווה, שיראו שהכול כדת וכדין.

הוועדה המוקמת ביוזמת העסקנים משמשת כלי בידיהם לשימור כוחם ושליטתם בקהילה. הוועדה נתפסת בעיני החברה כמי שאמורה לשמור על רמתו הדתית הגבוהה של התחום שבאחריותה, ועל כן כל מי שמקים יוזמה בנושא שהוועדה ממונה עליו בלי לקבל מראש את מרות הוועדה מתויג כבעל רמה דתית נחותה וככזה שהציבור לא ילך אחריו משום שהוא "אינו חרדי מספיק". היות שבקרב שדרת העסקונה החרדית ישנו חשש גדול מאותן יוזמות עצמאיות שצצות כפטריות אחר הגשם, הפתרון שהעסקנים מציעים הוא דה-לגיטימציה לאותם "שוליים" שאינם מייצגים לדעתם איש.

אם הדברים נעשו בהתייעצות עם רבנים בהכוונה דתית מלאה, רוחנית, אז אנחנו מברכים על זה. זה שאותו אדם הולך עם כיפה שחורה, זה לא משכנע אותי וזה גם לא מייצג אף אחד מהציבור שאני חי בו. עכשיו אתה שואל אותי מי עושה אותם אנשים על דעת עצמם? יש תנועה, יש סחף.

החשש מהצלחתה של המנהיגות האזרחית מביא את העסקנים לצאת ל"מלחמת קודש" נגדה. כך קורה לפעמים שגם כאשר הרב מסכים או משלים עם היוזמה האזרחית, יש מי שדוחפים אותו להתנגד לה בתואנה שהפרויקט לוקה ברמה דתית נמוכה גם כאשר אין לקביעה הזאת אסמכתות ממשיות בשטח. ובכל זאת יש שהדברים מתגלגלים אחרת. אם הפעיל האזרחי מצליח לשכנע את העסקנים כי אין ברצונו "להשתלט" על הקהילה וכי אין לו מניעים אחרים פרט לטובת הציבור, תחושת האיום המרחף עליהם נחלשת, דעתם יכולה להשתנות, והם עשויים בסופו של דבר לתמוך בפרויקט האזרחי ואפילו לסייע לקידומו.

מסביב לשולחן בתוך החדר דברים הרבה יותר נינוחים. הם [העסקנים] חייבים להיות משוכנעים שאתה הוגן, שאין לך מניעים נסתרים. אם הם מצליחים להשתכנע בזה, הם איתך. אפילו יעזרו לך במה שצריך.

כדי שהעסקנים יהפכו מאויבים לתומכים, הפעילים האזרחיים צריכים לדבר בשפה המוכרת לקהילה ולנקוט טקטיקות למיניהן שיסייעו להם לזכות קודם באמונם של העסקנים ואחר כך גם בתמיכתם.

כשאתה רוצה לפעול לטובת משהו שהם רואים בו ערך ואתה מוכן לעשות את זה בלי לסבך אותם, אז הם משתפים פעולה. אנחנו מדברים בשפה אחרת – של לתת מענה לצורך. לא באים עם אג'נדות של בואו נשנה.

מעבר לכך שהפעילים האזרחיים נדרשים שלא לדבר על אג'נדות אלא רק על פרקטיקה, הם גם צריכים להוכיח שהם מקבלים את מרותה של המנהיגות הוותיקה ושהם אינם באים לפגוע בה. הנאמנות לקהילה כולה, ובעיקר למנהיגות הוותיקה, היא גורם מכריע בקביעת היחס של המנהיגות הוותיקה ליוזמה האזרחית. חששה של מנהיגות זו מעצמאות היתר של המנהיגות האזרחית בא לידי ביטוי בדבריו של אחד המרואיינים מן המנהיגות הוותיקה:

הם באים, פותחים כל מיני דברים, אין לנו שליטה על זה. איך נדע שזה באמת מתאים לאנ"ש [לאנשי שלומנו]? איך נדע שזו לא ירידה ברוחניות?

הפעילים האזרחיים רוכשים במהלך פעילותם ידע פוליטי, ומתחדדת אצלם ההבנה של יחסי הכוחות בתוך הקהילה. רק כך הם מצליחים להתמודד עם העסקנים ואפילו לרתום אותם לטובת הפרויקטים והתהליכים שהם דוחפים לקידום.

3. יחסי גומלין עם אנשי הקהילה החרדית

לקהילה החרדית מבנה חברתי ברור, השומר על היררכיה נוקשה וקונפורמיות קהילתית גבוהה. אנשי הקהילה שהורגלו לחיות בחברה סגורה ומתבדלת חונכו על קדושת ההיררכיה החברתית והם אינם מוכנים לקבל פגיעה בה. פרויקט שנודע במוצהר כבלתי לגיטימי בעיני הסמכות המסורתית – הרבנים או העסקנים – לא יינה אפוא משיתוף פעולה קהילתי נרחב ולכן עתיד להיכשל. עם זאת, כדי להפעיל פרויקט בהצלחה, לא נדרשת תמיכה גלויה של המנהיגות המסורתית. אנשי הקהילה מוכנים להחשיב פעילות יזמית המגיעה מן השטח ופועלת למען הקהילה כפעילות לגיטימית, ובלבד שהיא תפעל בלי

רעש וצלצולים ותקבל לפחות הסכמה שבשתיקה מן המנהיגות הקהילתית המקובלת. לשם כך, וכדי שלא לעורר חשד ואף לרכוש את האמון ואת ההסכמה של הקהילה, יש להשתמש בטרמינולוגיה מתאימה ולהציג את הפרויקט כמקובל במילון המושגים והמונחים של הקהילה.

בחברה החרדית צריך לדעת את השפה, איך לדבר, איך לשווק את עצמך. רק ככה זה עובד ואתה מצליח לגייס אותם אליך.

הקהילה דורשת מהפעילים האזרחיים לעסוק אך ורק בנושאים שלגיטימי בעיניה לגעת בהם. הציבור מקבל, למשל, את העובדה שמנהיגות שבאה מהשטח עוסקת בנושאים פרקטיים שמיטיבים עם הציבור ומסייעים לרווחתו. אך עיסוק בנושאים ערכיים או חינוכיים, שהם בבחינת ציפור הנפש של החרדיות ומסורים בלעדית למנהיגות הרוחנית, נתפס כתחום שאסור למנהיגות האזרחית לעסוק בו. בעניין זה סיפר לנו יזם חרדי שכבר הקים כמה פרויקטים קהילתיים, בעיקר בנושאי חינוך ורווחה:

כל עוד אנחנו, המנהיגים האזרחיים, מובילים את תהליכי ההשתלבות האלה, אנחנו בסדר. אבל ככל שנישם את הפתרון של להוסיף לזה פן אידאולוגי, אז המאבק יחריף, כי אז בעצם אנחנו קצת מעקרים את האידאולוגיה הקצת שמרנית, כי יש הפרדה בין הערכים לבין הפרקטיקה. כל עוד זה רק פרקטיקה, זה "נבלע" איכשהו.

תחום החינוך, המכונה לעיתים "פך השמן הטהור", נמצא בלעדית בסמכותם של גדולי התורה ועושי דברם. בשל כך יוזמה חינוכית המגיעה מהשטח אשר אינה מקבלת את תמיכתם הברורה של הרבנים עשויה להיתקל בהתנגדות חזקה של הקהילה, אפילו בנידוי של היזם.

ברגע שאתה מתעסק בחינוך, זה מהווה איום מיידי על הציבור החרדי כי אדניו עומדים על מוסדות החינוך. כל דבר שקשור לחינוך - אתה נכנס לשטח אש.

מבחינה הצהרתית, קנאות זו לנושא החינוך בנויה על ההבנה שחינוך הדור הבא הוא אבן היסוד בשמירה על צביונה של החברה החרדית. במוסדות החינוך נעשה

תהליך החברות החרדי, ועל כן יש לשמור על הצעירים מכל השפעה חיצונית באשר היא. אך מתחת לפני השטח מקורה של הקנאות אחר. נראה שמוסדות החינוך מרכזים בידיהם כוח ושליטה עצומים. הואיל והחברה החרדית היא חברה מתבדלת, מוסדות החינוך שלה הם מקור גדול ממדים למשרות ולתקציבים מהמדינה, ונראה שזו הסיבה העיקרית לרגישות הרבה סביבם.

מערכת החינוך היא המעסיקה הכי גדולה בציבור החרדי. זו כמות אדירה של כוח. אם אתה מקים משהו שעלול לערער את המציאות של מערכות החינוך, אתה מהווה איום ישיר על מוקדי הכוח, הכסף והפרנסה שלהם.

פעילים אזרחיים הפועלים בזירות בקרב הקהילה מגלים במהלך פעילותם מה גבולות הלגיטימציה שלהם ופועלים לפיהם כדי שלא לקומם עליהם את המנהיגות הקהילתית. רוב המרואיינים שלנו אמרו שהם סבורים כי הדרך היחידה להשיג שינוי היא על ידי עבודה סבלנית וארוכת טווח שתוביל לתמורות איטיות בתוך החברה החרדית, ולא על ידי שבירה מתריסה של מסגרות קיימות. היו שצינו כי ישנם פעילים אזרחיים ספורים הפועלים בהתרסה כנגד המנהיגות המסורתית ובכך פוגעים בפעילות האזרחית החרדית כולה. הציבור החרדי ומנהיגיו אינם מבינים את מהות השינויים הללו ופוחדים מפניהם, ועל כן הם מכנסים את כל הפעילים האזרחיים תחת כותרת מכלילה אחת – "חרדים חדשים" – או אפילו מכריזים עליהם כעל לא־שייכים לציבור החרדי. בניגוד לתפיסה זו, מרבית הפעילות האזרחית אינה באה כדי לשנות את החברה החרדית. מטרתה העיקרית היא לתת מענה ראוי לצרכים הקיימים, ותיוגה כלא־לגיטימית גורם לה, ובעיקר למיזמים שלה, נזק גדול.

הוא [אחד המנהיגים האזרחיים] מתראיין וכותב מעל כל במה אפשרית, הוא מדבר בשפה שהקהילה לא מבינה. זה יוצר המון חרדה וכעס. את הריקושטים מזה כולנו מקבלים. הוא מונע מאיתנו להצליח לעבוד בתוך הקהילה, וזה מאוד חבל.

במידה מסוימת, הפעילים הם מי שנשכבים על הגדר למען הקהילה. בעוד שנים מספר יוזמותיהם עשויות להיזכר כמכוננות, אך היום, כשהן נתפסות בעיני קהל היעד שלהן כחדשות ולא מוכרות, הם מושכים אליהם אש ומשלמים מחירים פנים־קהילתיים כבדים. ההתרחקות המנטלית מהקהילה ומהמשפחה

והכורח להתמודד עם חוסר ההבנה של הסביבה כמו גם עם דילמות פנימיות לא פשוטות – כל אלו הם חלק בלתי נפרד מחייהם של הפעילים האזרחיים.

במשפחה הגרעינית, בן הזוג, הילדים, ההורים. מחירים אישיים שהם הכי קשים. יש מחירים מול האליטה, שרואה הרבה מאוד פעמים את המנהיגות האזרחית כאויבת במובן מסוים וממש מנסים לפגוע בדברים שחשובים. זה לא רק מולם אלא מול כל הציבור.

אכן, רבים מן הפעילים האזרחיים משלמים מחירים אישיים וחברתיים, אך קשה מכול הוא המחיר הנפשי-פנימי שיש בהם שנדרשים לשלם בעקבות פעילותם האזרחית.

במישור האישי יש מחירים אישיים נפשיים שאנשים משלמים של חוסר שלמות עצמית בבחירות שאת עושה. גם להסתכל במראה זה קשה. אני חושבת שיש מחיר קשה מאוד, תמיד.

אנשים כמונו מגיעים ואומרים: רגע, יש פה משהו שהוא הרבה יותר עמוק, הרבה יותר זהותי, ובעצם מניחים על ראשים של אנשים שלא רוצים לתת משמעות ערכית לשינוי שלהם את אותה משמעות.

האנשים הללו מרגישים כעס רב כלפי הפעילים האזרחיים החרדים, שכן הם רוצים להשתנות אך בה בעת להמשיך לחיות כבעבר. הפעילים האזרחיים, בפעולתם, למעשה אומרים להם שהם אינם יכולים להמשיך לחיות כפי שהיה בעבר.

הדמיון כביכול בין קבוצת הפעילים האזרחיים לקבוצת מי שמכונים "חרדים חדשים" גורם לכך שאנשים מתוך הקהילה אינם מבדילים ביניהם. הם נראים להם כבעלי אותה השקפת עולם, והתמונה הזאת מגבירה את העוינות מצד קבוצת "החרדים החדשים".

מתוך הקבוצה הזאת הכי כועסים עלינו, כי מצד אחד אנשים מזהים אותם איתנו. אנחנו לא "אחר" עבורם. מצד שני, אנחנו לפעמים מציבים להם מראה מול העיניים שהם עדיין

לא כשירים לראות אותה או נותנים להם להתמודד עם דברים שהם מעדיפים להדחיק.

כך יוצא שהפעילים האזרחיים מוצאים את עצמם מתמודדים גם עם התנגדות גדולה מצד מי שהיו אמורים להיות קהל היעד הטבעי שלהם.

במרוצת השנים התקבלו בקהילה יוזמות אזרחיות, אך בגלל הרצון שלא להיכשל יש בהן המבדלות את עצמן מיוזמות אחרות שנתקלות בהתנגדות אף שליוזמות ההן אותה המטרה בדיוק. כך מוצאת את עצמה המנהיגות האזרחית פועלת באופן אינדיווידואלי מול הקהילה במקום שכל פעיליה יעבדו יחד כמקשה אחת. פעילות אחידה יש בכוחה לאיים אך גם להחיש תהליכים, בעוד צורת העבודה הנוכחית מקדמת את הקהילה באיטיות וגובה מחירים לא קלים מן הפעילים האזרחיים ובני משפחתם.

4. יחסי גומלין עם "החרדים החדשים"

מישור נוסף שבאים בו לידי ביטוי יחסי הפעילים האזרחיים עם החברה החרדית הוא הקשר של המנהיגים האזרחיים עם "החרדים החדשים", מונח שטבע יאיר שלג כבר לפני שני עשורים (שלג, 1998). כיום, עם התרחבות השוליים החרדיים, בעוד רק 11% מהחרדים מגדירים את עצמם "מודרניים", 29% נוספים הם בעלי "נגיעות מודרניות" (כהנר, בהכנה). שתי הקבוצות הללו, שהן מודרניות יותר מהאחרות, נכללות בהגדרת "החרדים החדשים". אופי היחסים בין המנהיגות האזרחית לבין פלח אוכלוסייה זה, ששיעורו כ-40% מכלל החרדים, הוא קריטי להצלחת פעילותם של המנהיגים האזרחיים.

החרדים החדשים פעילים במרחבים הווירטואליים, ובדרך כלל הם חלק הארי בשיתוף הפעולה עם היוזמות החברתיות. אך יחסם של המנהיגים האזרחיים לקבוצה זו אמביוולנטי. מחד גיסא, זוהי הקבוצה שמשתפת איתם פעולה באופן המיטבי, ופעמים רבות זוהי הקהילה שאליה הם עצמם שייכים; מאידך גיסא, לעיתים קרובות הם מעוניינים להשפיע על מעגלים רחבים ומרכזיים יותר בחברה החרדית. הפעילים האזרחיים אינם רוצים להיות מזוהים עם "החרדי החדש", הנתפס בעיניהם ובעיני הזרם החרדי המרכזי כשוליים בעייתיים של החברה החרדית.

אם תגיד ל"תורה האב" [קבוצה ברשת החברתית פייסבוק המאגדת רבים מהחרדים החדשים] להקים מנהיגות קהילתית זה לא יעבוד, כי זה מזוהה עם צעירים בועטים וחסרי מנוח.

החרדים החדשים מזוהים כשוברי מוסכמות. היות שרוב המנהיגים האזרחיים אינם דוגלים בשבירת המסגרות הקיימות אלא בשינויים בתוך הגבולות הקיימים, והיות שהם מבינים שכדי להשיג השפעה מכרעת עליהם לנהוג באופן הזה, הרי למרות שלפעמים הם אכן שייכים לחרדים החדשים, הם אינם רוצים להיות מזוהים עם תת-קבוצה זו.

עוד עניין הוא שרבים מן הפעילים האזרחיים חולקים מרחבים וירטואליים ופיזיים עם החרדים החדשים, ולעיתים קרובות שיתוף הפעולה העיקרי שלהם הוא עם אנשים מקבוצה זו. הפעילים האזרחיים בדילמה: מצד אחד הם מנסים להציב חיץ ברור בינם לבין החרדיות החדשה, אך מצד שני - בהיעדר הגדרה מדויקת ל"חרדים חדשים" - רובם בעצם מתאימים להגדרות העממיות שניתנו לקבוצה זו: רובם בוגרי אקדמיה, כולם נמצאים ברמה כזו או אחרת בשוק התעסוקה, ויש בהם אף ששירתו בצבא. הניסיון הפתטי להבדיל ביניהם לבין מי שדומה להם כמעט בכל מאפייניו מוליד מצבים מגוחכים, למשל כאשר שני מנהיגים אזרחיים מנסים להתנער זה מזה וטוענים בריאיון האחד על רעהו כי "הוא פחות חרדי ממני".

יש לי קושי גדול עם הפעילות של [שם של אחד המנהיגים האזרחיים]. הוא כותב פוסטים, מתגרה, מושך אש. זה מזיק לנו, לכולנו. אני חייב להתבדל ממנו כדי שיבינו שאני לויאלי לקהילה. חייב לבדל את עצמי שיבינו שאני לא חרדי חדש כמוהו.

לעומת דבריו אלו, אומר עליו רעהו המדובר:

הוא מנסה להתקרב לקהילה על ידי התנערות מחברים שלו. הוא בדיוק כמוהם. גם הוא חרדי חדש שהחליט לעשות מעשים שלא היו בקהילה עד היום. ההבדל בינינו זה בדרך.

המחיר הקשה ביותר הוא מול קהל היעד, מי שלכאורה היו צריכים להרים על נס את פעילותם של הפעילים האזרחיים, ולמרבה הצער במקרים רבים לא רק שאינם

מבינים אלא גם כועסים ואפילו דוחים. אנשים שכבר עובדים מחוץ לקהילה, מי שמכירים גם את הצד השני ואת ההתמודדויות בדרך להשתלבות בחברה הכללית, דווקא הם רואים לעיתים בפעילים האזרחיים אבן נגף המפריעה להם להמשיך להיות חלק מהקהילה. אותם אנשים ממעמד הביניים החרדי החדש, אשר עוברים באחד מערוצי ההשתלבות - תעסוקה, השכלה או אקדמיה - טוענים שהשינויים האלה הם רק טכניים, רק כלכליים-חברתיים במהותם. נשים וגברים חרדים אלו הם מי שהקונפליקט שלהם מול המנהיגות האזרחית הוא הגדול ביותר. הפעילים האזרחיים מציבים לפנייהם מראה המשקפת להם את מה שהם היו רוצים לברוח ממנו. המראה מלמדת אותם שהשינויים בחברה החרדית הם עמוקים ומשמעותיים, ולא רק פרקטיים.

נראה שיסוד החשש משמעותי מאוד אצל המנהיגות האזרחית החדשה והוא אחד הגורמים המונעים ממנה להתגבש ולהתאחד. כפי שטוען אחד המרואיינים, הצופה מן הצד בתהליכי ההתפתחות של המנהיגות האזרחית:

מרכיב מאוד מרכזי בהנהגה החרדית הוא פחד. הייתי מצפה ממנהיגות חרדית חדשה ש[תהיה] הרבה פחות מפחדת. עם אותו סל ערכים וכיוון ערכי, רק עם יותר אומץ בקבלת ההחלטות.

5. יחסי גומלין עם האוכלוסייה הכללית

הללו שאינם משייכים לקהילה החרדית עומדים מן הצד ותוהים על עתידם של התהליכים שהקהילה עוברת. המנהיגות האזרחית היא אבן יסוד בתהליכים אלו, אך גם ההולכת לפני המחנה והמגשרת בין הקהילה לבין האוכלוסייה הכללית. עקב כך, חלק מהמשאבים שמיועדים לקהילה עובר דרך פעילים אלו, והדבר הופך אותם לבעלי השפעה מצד אחד אך גם ל"נציגי החברה הכללית המאיימת" מן הצד האחר.

התחושה הרווחת שהחברה החרדית של היום "גדולה על מידותיה" ואינה מסוגלת לתת מענה לכלל האנשים והצרכים משותפת למנהיגות האזרחית ולאוכלוסייה הכללית. כך אמרה לנו בעניין זה אחת המרואיינות החילונית, המכירה מקרוב את התהליכים בחברה החרדית:

החברה החרדית גדולה מדי לצורת ההתנהלות הנוכחית שלה. יש יותר מדי "חביות חומר נפץ" שאי אפשר לשמור

על כולם. המנהיגים [האזרחיים] הם פילטר בינינו לבינם.
צריך לתת את התמיכה מבחוץ אבל בלי שזה יאיים פנימה.

זאת ועוד, רבים מן הפעילים האזרחיים משתתפים בתוכניות מנהיגות המיועדות לחברה הכללית. ההשתתפות בתוכניות אלו נותנת בידיהם כלים והבנות להמשך דרכם האזרחית אבל בד בבד מעוררת אצלם שאלות של זהות בשל ההזדמנות להתבונן בחברה החרדית מבחוץ. פעילים אזרחיים חרדים המשתתפים בתוכניות המנהיגות הללו מרבים לשאול את עצמם היכן מקומם בתוך החברה החרדית ומאין עדיף שהם יפעילו את השפעתם – מבחוץ או מבפנים.

שואל את עצמי בנוגע לפעילות מאיפה כדאי להשפיע.
שאלת הפעולה מעל לרדאר או מתחת לרדאר, לפעול מתוך
המיינסטרים הקהילתי או מבחוץ, זו שאלה משמעותית.

החברה הכללית רואה בפעילים האזרחיים החרדים את הגשר שדרכו ניתן להתחבר לחברה החרדית, זו שמעדיפה להתבדל ואפילו להתנתק. תפקיד זה של "ראש גשר חברתי" מוטל על הפעילים האזרחיים שלא מרצונם, רק משום היותם בוגרי מוסדות כלליים ועל כן מבינים את שתי השפות התרבותיות – זו הכללית וזו החרדית. פעמים רבות הם נדרשים לתווך בין האוכלוסיות בעת קונפליקט, וקורה שהם מואשמים על ידי כל אחד מהצדדים באי־נקיטת עמדה ברורה המצדדת בו. ציפייה מורכבת זו מוסיפה על הקושי הכרוך ממילא בתפקיד שהפעילים מקבלים עליהם, והיא גם רוויית אכזבות מפני שהמשימה לעיתים קשה עד בלתי אפשרית.

החברים החילוניים מצפים שאני אגנה במפורש כל אמירה של
רב חרדי שאינה מוצאת חן בעיניהם. זה לא התפקיד שלי ואני
גם לא אעשה זאת, אבל כולם מאוד מתאכזבים ממני בגלל זה.

הפריווילגיה של "דוברי שתי שפות" מאפשרת למנהיגים האזרחיים לקבל הזדמנויות ומשאבים מהחברה הכללית, אך בה בעת היא מביאה עימה מחויבויות שלא תמיד אפשר לעמוד בהן.

חלק שני: מוסת הכנפיים בראי הקהילה

בבואנו לבחון את סוגיית המנהיגות האזרחית החרדית יש להבין את היקף התופעה ואת האדוות שהיא מחוללת בתוך הקהילה החרדית. כדי לבחון את הדברים יש להבין ראשית אם מנהיגות זו נחשבת לסמכות בתוך החברה שמתוכה היא מגיעה.

1. המנהיגות האזרחית - בין מנהיגות ליזמות

יש בקרב הפעילים האזרחיים הרואים היבט מנהיגותי בפעילות שלהם; בעיניהם, פעילותם באה לקדם ערכים של אחריות קולקטיבית ותפיסת עולם רחבה. אחרים, לעומתם, מתארים את פעילותם במילים מתוננות יותר ומתמקדים בשינויים ספציפיים.

הפעילים האזרחיים החרדים הפועלים מתוך תפיסת מנהיגות סבורים כי שליחותם אינה מתמצה רק בשיפור מצבה של הקהילה החרדית אלא שהיא אמורה גם לרקום סוג חדש של קשר בין הקהילה החרדית לבין החברה הכללית. היעד העליון שהם מציבים לעצמם הוא להוביל את הקהילה שלהם למצב חדש של לקיחת אחריות קולקטיבית.

זה לא רק המצב שאני יוזם משהו חדש וכולם נהנים ממנו.
יש לי תפקיד, יש לי שליחות. אני רואה את עצמי בתור גשר
אמיתי בין החרדים לחברה הכללית, ואני מצפה להוביל את
כולם אחריי.

ואולם תפיסה זו של מנהיגות מתאפיינת גם בהבנה שבתור מי שבאו מתוך הקהילה החרדית עליהם, קודם לכול, לקחת אחריות עליה - אחריות על החברה ועל המשפחה. בקהילה שהם באים ממנה נהוגה היררכיה מוגדרת, אך גבולות האחריות בה לא תמיד ברורים. כעת, יחד עם הגשר שהם מעוניינים לבנות בין שתי החברות, הם גם רוצים להחדיר פנימה, לתוך הקהילה החרדית, את מושג האחריות.

כשאני שואלת את עצמי במה אני שונה מהמשפחה שלי,
אני חושבת שהמילה היא אחריות. קודם כול אחריות הפרט
על חייו, שבחברה החרדית היא לא ברורה מאליה. יש לנו

נטייה להסתכל אחורה לגמ"ח, לרב, לקהילה, למשפחה, לבוא ולהגיד "אני אחראי לחיים שלי ולמשפחה שלי". זה אלמנט מנהיגותי שלא ברור מאליו כשבאים מחברה קולקטיבית, ושם ניצני המנהיגות צצים.

לעומתם, יש פעילים אזרחיים הרואים בעצמם יזמים. הללו אינם רוצים שימסגרו אותם בהגדרה "מנהיג"; הם אינם רואים במעשים שלהם מנהיגות, וחשוב להם להבהיר כי בעיניהם המעשים שלהם הם עוד פתרון אפשרי לאתגר "רגיל".

אנחנו מדברים בשפה אחרת של לתת מענה לצורך. לא באים עם אג'נדות של "בואו נשנה".

הרתיעה מהגדרתם כמנהיגים נובעת מן התפיסה הרואה במנהיגות חדשה איום על הסדר הקיים, שעלול להקים נגדם את המנהיגות המסורתית, החוששת מאובדן השליטה המוחלטת שלה בקהילה.

בחברה החרדית המנהיג הוא מנהיג רוחני, ולכן הפעילים מתקשים לראות בפעילות שלהם פעילות של הנהגה.

בתודעה שלי מנהיגים זה אנשים מורמים מעם. יזמים זה יזמים, וזה מקסים וזה נחמד, ויזמים באים והולכים, ואני לא חושב שיזמים זה מנהיגים.

ראיית הדברים כיזמות גרידא אינה באה אצלם אפוא כדי להפחית מחשיבותן של היוזמות שלהם או מהתעוזה הנדרשת מהם לשם הכנסתן לקהילה, אלא כדי לשמר את ההיררכיה ולהבהיר לחברה החרדית כי אין להם יומרות להנהיג במעשיהם את ההמונים. הם רואים ביוזמות שלהם פעולות שמסייעות לשיפור ולפיתוח הקהילה, אך ודאי לא ברמה שיכולה למצב אותם כמי שמנהיגים את הקהילה.

מעניין שבאחדים מן הראיונות צוין שכוחה של המנהיגות המסורתית נשמר בזכות כל מה שמחוץ לקהילה, המוצג כאיום חיצוני על אורח החיים החרדי. התערבותם של גורמים מבחוץ בחייה של הקהילה נתפסת ככזאת שמיועדת לשנות את אורח החיים החרדי המסורתי, ועל כן הקהילה מתכנסת תחת המנהיגות המסורתית והבטוחה ומותירה אותה בכך רלוונטית להגנה על הקהילה מפני הקמים עליה

לכלותה. במובן זה העזרה מבחוץ שהמנהיגים האזרחיים מקבלים היא לרועץ להם, שכן היא מחלישה את יכולתם להנהיג את הקהילה אל עבר המקומות שהם מאמינים שהיה טוב לה אילו הייתה מגיעה אליהם.

הוויכוחים עם החברה החיצונית הם אלו שהופכים את המנהיגות המסורתית עדיין לרלוונטית וחזקה ומצילים את החברה החרדית מפירוק לתתי־שבטים. אויב משותף כמו הגיוס לצה"ל, לדוגמה, מחזק את העסקנים ומאפשר להם להמשיך להוביל גם במקום שיש ערעור על סמכותם.

2. שאלת הסמכות

השאלה של מנהיגות לעומת יזמות משליכה ישירות על היקף ההשפעה של המנהיגות האזרחית. הכותרת "מנהיגות אזרחית חרדית" היא לכאורה אוקסימורון ובמבט ראשון יכולה להיתפס כהמשגה "חיצונית" שאינה תואמת את אופי השטח. ייתכן גם שאנשים המכונים מנהיגים אזרחיים ישלמו מחיר, משום שהחברה החרדית שומרת את בלעדיות הכינוי "מנהיגות" לרבנים, ולכן בהגדרנו את הפעילים האזרחיים מנהיגים או מציבים אותם מניה וביה במקום בעייתי בקהילה.

במחקרנו זה עלתה שוב ושוב שאלת הסמכות: האם מול המנהיגים האזרחיים יש קהל מונהגים? האם מישהו בחר במנהיגים הללו כדי שייצגו אותנו כלפי חוץ? בדיחה חרדית מוכרת מספרת על אדם שקם בבוקר ואומר לחברו: "חלמתי שנהייתי אדמו"ר". עונה לו חברו: "מצוין שחלמת, אבל היה כדאי שהחסידיים יחלמו את החלום הזה". האם אין המנהיגות האזרחית החרדית כאותו אדמו"ר אשר נתפס כ"ממליך את עצמו"?

המנהיגות האזרחית היא חשובה אבל אין לה כוח פוליטי. תבקש מאחד מהם להחתיים 200 חתימות [אנשים] שעומדים מאחוריו שהוא רוצה להקים תנועה אזרחית ותבדוק כמה אנשים יחתמו לו. יגידו מפחדים, חוששים, ואז זה אומר שאין [באמת] מנהיגות, כי מנהיג נמדד לפי האנשים שמאחוריו.

מרואיינים אחרים הצביעו על הובלת שינוי משמעותי המשפיע על מעגלים נרחבים בקהילה החרדית. אלו נראים כמי שמכתירים את עצמם למנהיגים הלכה

למעשה, ומנהיגותם, גם אם אינה ידועה ומוכרת כיום, עתידה להיות כזאת בתוך שנים ספורות.

הפרויקט הזה נכנס להיות נורמטיבי וכיום כל הקהילה משתמשת בזה. אנחנו מדברים על שינוי קהילתי בקנה מידה משמעותי, והכול על כתפיים של אישה צעירה. גם אם לא אומרים את שמה ברחובות, תוך כמה שנים כולם ידעו מי עשתה את השינוי.

מהי מידת ההשפעה שיש באמת לאותם פעילים אזרחיים? חייהם של כמה בני אדם משתנים במציאות בעקבות פעילותם? גם כאן מצאנו שונות גדולה בדעות שהביעו המרואיינים. היו שאמרו כי מדובר בעשרות צעירים הפועלים במרחבים של מאות בתי אב בלבד, בלי שהמסה הגדולה של החברה החרדית רואה בהם גורם משמעותי.

אני חושב שההשפעה שלהם מאוד קטנה. יש קבוצה מאוד מאוד מסוימת, שמונה לדעתי כמה מאות משפחות, שנמצאת בלופ פנימי עם עצמה, חושבת שהיא מנהלת שינוי.

לעומתם היו מרואיינים אחרים שהרבו לדבר על כוחה הרב של קבוצת הפעילים האזרחיים ועל עומק השינוי שהם עושים, גם אם לא תמיד רואים אותו באופן מידי בשטח.

תבין, הרבנים יודעים שקורה כאן משהו אבל לא יודעים בדיוק מה. הם שומעים על עוד יוזמה ועוד יוזמה ולא מבינים מאיפה זה בא להם, מאיפה קיבלו הצעירים האלו את העוז לעשות את זה. תבין, הקהילה הולכת אחריהם, בין במודע בין שלא במודע. תוך כמה שנים תראה שינוי רדיקלי שקורה. זה הכול עליהם.

ממצא מעניין הוא שדווקא מרואיינים מ"בחוץ", כלומר אנשים שאינם משתייכים לקבוצת הפעילים האזרחיים, הם שאמרו כי מידת ההשפעה של הקבוצה גדולה מאוד. גם המרואיינים הלא־חרדים הקשורים לתוכניות מנהיגות וגם המרואיינים מהמנהיגות המסורתית היו תמימי דעים בדבר הערכת ההשפעה של קבוצת הפעילים האזרחיים החרדים כגדולה ומשמעותית. אלו ואלו אמרו שאף אם כרגע

מרבית אנשי הקבוצה עובדים "מתחת לרדאר" והשפעתם מעטה, השינויים הטקטוניים שהם יוצרים עשויים לשנות את העתיד של החברה החרדית. מכאן שדווקא הצופים מן הצד בתופעת המנהיגות האזרחית המתרחבת מבינים את המשמעות האדירה שיש לפעילותם ואת האדוות הנרחבות שהיא עוד תחולל בעתיד. מעניין שגם אנשי המנהיגות המסורתית, שמרביתם רואים בשלילה את הפעילות האזרחית בקהילה, הזכירו שוב ושוב כי מדובר בפעילות משמעותית, אפילו מסוכנת, וניבאו שמכיוון שהיא נעשית בלא פיקוח של הרבנים, היא עתידה להביא את החברה החרדית אל עברי פי פחת.

בכנס שהתקיים במכון הישראלי לדמוקרטיה בנושא נשמעו קולות שונים בעניין מידת האפקטיביות של פעילותה של המנהיגות האזרחית החרדית. היו שטענו כי לקבוצה זו אין השפעה של ממש וכי המנהיגות החרדית היא הרבנים והעסקנים שלצידם. הם הודו שיש בנמצא מנהיגות אזרחית חרדית, אך גרסו שהתקשורת החרדית היא זו שיש לה ההשפעה החזקה ביותר והיא שמביאה לשינוי בחברה החרדית. בעניין זה אמר לנו ד"ר שלמה טיקוצ'ינסקי:

יש יזמים, והרבה מאוד, ויזמות חברתית הייתה מאז ומעולם בציבור החרדי. זו לא מנהיגות אזרחית חרדית? בפירוש כן. רק מה, אפשר לשאול, עד כמה היא חרדית. כלומר, האם החרדיות בה היא רלוונטית או שמה היא משהו אזרחי, ארגוני טעד כאלה ואחרים. אז עד כמה זה חרדי הדבר הזה, ולאחר מכן – האם באמת הם מנהיגים או שמא רק יזמים.

טיקוצ'ינסקי מבטא את הציפייה שלנו שכאשר אנחנו מדברים על מנהיגות אזרחית חרדית, יהיה בה מאפיין חרדי שייחד אותה משאר המנהיגויות, כלומר שמנהיגותה תתבטא דווקא באותם דברים שנחשבים "חרדיים" או "תורניים" ולא בענייני החולין של היום-יום. בהמשך דבריו הוא הביע גם את הציפייה המתבקשת שהמנהיגות האזרחית החרדית לא תסתפק בפעילות בקרב הקהילה החרדית אלא שתתקדם ליזמות גם בקרב החברה הכללית. זו דעתו, למשל, של ד"ר ראובן גל:

החברה האזרחית החרדית תעשה טעות גדולה אם היא תסתגר מחדש כחברה אזרחית רק בתוך הציבור החרדי.

מרואיניים לא־חרדים אחרים, למשל ד"ר אילון שוורץ, טענו לפנינו כי ההשפעה של המנהיגות האזרחית החרדית נוגעת לחלק גדול בחברה החרדית:

עשינו סקר חרדי במכון שחרית לפני שלוש שנים, ולהערכתנו אנחנו מדברים על הנהגה של כ-30% של הציבור החרדי. המספר הזה בעיניי הוא מספר נקב.

זאת ועוד, המנהיגות האזרחית החרדית פועלת מתוך להט בראשיתי של שינוי מתהווה. המוטיבציה הגדולה המנחה אותם מזכירה דפוסי מנהיגות של תקופות דומות בהיסטוריה מבחינת האפשרות לשינוי וההתפתחות המואצת, למשל בימי העלייה השנייה. גם אז לא כונו האנשים "מנהיגים", אבל פעילותם החדשנית הביאה בהמשך לתוצאות חשובות ביותר ומשם להכרה במנהיגותם ככזאת ששינתה את פני ההיסטוריה. על כך אמר ד"ר אילון שוורץ:

תיארחי את זה ככה, זה כמו העלייה השנייה. אני לא מכיר מישהו שמגיע מבחוץ ונגע בדבר הזה ולא היה פעור פה מהתופעה, מהכוח שיש לזה. כוח מניע אדיר, כוח מקצועי אדיר, שאיפה כל הזמן לחפש איך לעשות.

אנו סבורים כי גם בלי הייחודיות החרדית שבמעשיהם של הפעילים הללו, הם ראויים לתואר "מנהיגים"; מכיוון שהם פורצי דרך ומשום שהם אינם פועלים במרחב מובן מאליו בקהילה. וכפי שאמר ד"ר דניאל גוטליב על מרטין לותר קינג –

העובדה שקראו לו בוגד ומשתף פעולה עם הלבנים, זה כבר הפך אותו למנהיג.

3. שאלת הייצוגיות

יכולת ההנהגה, על פי גישת המנהיגות האוטנטית, קשורה לזהות האישית והחברתית של המנהיג. הטענה היא שאנשים נוטים ללכת אחרי האוטנטיות ולא אחרי החיקוי, גם אם הוא נראה הגיוני ומפתה. מקורותיה של הגישה נעוצים בגישת הפסיכולוגיה החיובית, והיא שמה דגש מרכזי על יצירת מערכות יחסים כנות בין המנהיג לסביבתו (גופי וג'ונס, 2007). בהקשר זה ניסינו לבחון את המקום ואת ההקשר החברתי של המנהיגות האזרחית החרדית.

כאשר בוחנים דמוגרפית את קבוצת הפעילים האזרחיים החרדים מתברר כי היא מתאפיינת בייצוג חסר של תת־הקבוצות בחברה החרדית: רוב המנהיגים האזרחיים מתגוררים ביישובים חרדיים מרכזיים, רובם ליטאים ורובם גברים, ושיעור ניכר מהם אינם חלק מהזרם המרכזי החרדי (למרות שיש בהם שבהחלט הגיעו משם).

צריך להרחיב את השורות. יש תמיד 5% של חרדים "מתחת לפנס" שממלאים את השורות. [צריך] להגיע לעומק של החברה החרדית. חסרה השקעה במנהיגות חרדית ספרדית, חסידי ופריפריאלית.

מאפיינים אלו אינם זניחים כלל ועיקר, שכן סוגיית הייצוג והאותנטיות הפכה למכריעה מאוד בציבוריות הישראלית. ולראיה – במערכות הבחירות לכנסת ה־19 וה־20 (2013 ו־2015) נסב חלק גדול מהדיון סביב זהות המנהיגים ויכולתם לייצג באופן אותנטי קבוצות בחברה הישראלית. הדבר אינו שונה גם במקרה האזרחי־חרדי, כפי שאומר מרואיין מתוכנית למנהיגות חרדית:

העניין האותנטי פה הוא מאוד משמעותי. לדעתי, גם זה המפתח של ההצלחה או הכישלון של המנהיגות האזרחית החרדית. כל הזמן [צריך] לראות [איך] מתקדמים ומזינים ומגיעים לליבה. מנהיגות צריכה לתת ייצוג אותנטי ורחב של החברה.

הפעילות האזרחית נולדת מהתבוננות פנימה, לתוך החברה, ומהתבוננות בחלקים בחברה הזאת הזקוקים לשינוי ואף לתיקון. בחברה החרדית אין לגיטימיות גבוהה למבט ביקורתי המופנה פנימה, כלפי הקהילה החרדית, ומשכך הפעולה הראשונה והבסיסית של הפעיל האזרחי ממצבת אותו במקום אחר בתוך החברה שלו. זאת ועוד, פעמים רבות ההתבוננות הביקורתית מתרחשת לאחר חשיפה לעולם הכללי במסגרות של הצבא, האקדמיה או העבודה. ההשתתפות במסגרות האלה מעצבת את האדם כחרדי פתוח יותר וכזה שלא בהכרח שייך לזרם המרכזי החרדי. ולא זו בלבד אלא יש הטוענים כי הכניסה למנהיגות האזרחית חייבת לעבור את מכשול המשבר החברתי־זהותי שהפעיל חווה מול החברה החרדית שהוא בא מתוכה. משבר כזה מוציא אותו מן הליבה

החרדית אל השוליים, ורק כשהוא שם, כבר לא במרכז, הוא מתחיל לנקוט יוזמות אזרחיות.

לשון אחר, כדי שתהיה לפעיל החברתי האזרחי היכולת להסתכל על החברה שלו במבט אובייקטיבי, להבין את הכוחות הפועלים בה ולנסות לשנות אותה, הוא חייב להתרחק מעט מליבת הקהילה, ורק כאשר קורית ההתרחקות הזאת, נוצר הפער בינו לבין החברה שלו המתנהלת על פי הקודים המסורתיים.

לאור זאת נשאלת השאלה מה רמת הייצוגיות של הפעילים האזרחיים הללו? האם הם אכן מייצגים את כלל החברה החרדית או שמא מדובר באנשים שבעצם נמצאים בשוליה ולכן מתקשים בייצוגה?

התשובה מורכבת. מחד גיסא, כאמור, הפעילות האזרחית גורמת מטבעה לשינוי ולהתרחקות מן המרכז; מאידך גיסא, רבים מהפעילים החברתיים מגיעים מתוך מרכזי הכובד של החברה החרדית, והמבט הביקורתי שלהם לא גורם לשינוי בתפיסה שלהם או במעמד החברתי שלהם. מעבר לכך, הפעילים האזרחיים מוכנים לשלם מחירים אישיים על פעילותם. נכונות זו דווקא יוצרת הערכה כלפיהם בקרב החברה החרדית ומכאן קבלה חיובית יותר של פעילותם בקהילה.

נקודה נוספת היא הייצוגיות של הפעיל האזרחי החרדי מול החברה הכללית – הפעילים החרדים מתמודדים עם הביקורת עליהם שגורסת שהם נהנים לרכוב על גלי האהדה הציבורית בחברה הכללית ועוברים מתוכנית מנהיגות אחת למשניה בלא שיש להם דרך מגובשת ונרטיבים ברורים.

המנהיגות האזרחית החדשה: טיפולוגיה

למרות המכנה המשותף שיש לדמויות הפועלות במסגרת המנהיגות האזרחית החדשה, ניכרים גם הבדלים בין הגורמים השונים במגוון נושאים: הגדרת המנהיגות, סוג הקשר של הפעילים האזרחיים עם הרבנים, רמת ההזדהות שלהם עם הקהילה החרדית ויחסם לחברה הישראלית הכללית. מטרת הטיפולוגיה שלהלן היא לסרטט את הטיפוסים השונים של המנהיגים החרדים החדשים כפי שהשתקפו מן המחקר. במסגרתה ננסה לבדוק את המנהיגות האזרחית החרדית בכמה ממדים – עמדות, תפיסות, היקף הקשר עם הקהילה ואופיו.

ממד 1: אופי ההשפעה

מנהיג

פורץ דרך אידאולוגי. מצליח לחולל שינוי חברתי משמעותי שסוחף אחריו את ההמונים. בקטגוריה זו נכללים בעיקר חברי כנסת ועסקנים חרדים בולטים, אך גם אחדים מהפעילים האזרחיים שיוזמותיהם כבר הביאו לשינוי של ממש בחברה החרדית.

הוגה־משפיע

פורץ דרך ומחולל שינוי אידאולוגי, גם אם אינו מצליח לסחוף אחריו את ההמונים. ההוגה־משפיע הוא בבחינת מנהיגות המתווה דרך ומציעה כיוון, וגם אם בזמנו שלו הוא לא מצליח להביא אחריו רבים שילכו בעקבותיו, יוזמותיו מתפתחות ובסופו של דבר אחרים מאמצים אותן ומנגישים אותן להמונים. המנהיגים האזרחיים מן הסוג של הוגה־משפיע עוסקים בעיקר בכתיבה ובהבעת דעה מתוות דרך, ודבריהם הם מקור השראה לחבריהם שעיקר עיסוקם בעשייה.

יזם

פורץ דרך מעשי, היוזם פעולות שמשפרות ומקדמות את חייה של הקהילה. היזם יוזם ומפעיל מיזמים שלא היו קיימים לפניו ועם זה אינו מייחד מזמנו לגרימת שינוי רעיוני או אידאולוגי.

היזם הוא בדרך כלל בטווח הגילים שבין 20 ל-30, חדור אמביציה ומוטיבציה לסייע לקהילה ובעל יכולת להזיז דברים. הוא אינו מנהיג בעל סמכות או שיעור קומה, אבל משקיע חלק ניכר מכוחותיו לקהילה ואף מצליח לשפר בה דברים חשובים הטעונים שיפור.

פ ע י ל - ע ס ק ן

מקים ומפעיל מיזם חברתי שאינו בהכרח פורץ דרך ואף על פי כן הוא חדשני בתחמו ומיטיב עם הקהילה. הפעיל-עסקן אינו אדם בולט בקהילה, אבל יש לו היכולת ליצור קשרים בין אנשים או ארגונים ולהביא הודות לכישוריו החברתיים דברים חדשים לקהילה. הפעיל-עסקן הוא עצם מעצמיה של הקהילה, פועל בדרך כלל בשליחותה וקשור, פורמלית או לא פורמלית, למנהיגותה המסורתית בכל שלב של פעילותו.

ממד 2: אופי הקשר עם הרבנים

ה ר ב נ י ם כ ס מ כ ו ת מ ל א ה

כאן מדובר במנהיג אזרחי המיישר קו עם הרבנים ונוהג על פי דבריהם. סוג זה של מנהיגות אזרחית מתאים לפוליטיקאים ולעסקנים המשתייכים לשכבת המנהיגות המסורתית. הרב מוצב בראש ההיררכיה, בעוד העסקנים עושי דברו הם שמוציאים לפועל את הוראותיו. עם זאת, במקרים רבים יחסי הרב והפוליטיקאים-עסקנים אינם כה היררכיים. יש שהיוצרות מתחלפים והמנהיג האזרחי הוא שמתווה את הדרך, ואילו הרב הוא שנאלץ לסמוך את ידיו על ה"הצעות" של המנהיג האזרחי. במקרים כאלה, הכפיפות לרבנים היא בעיקר במישור ההצהרתי. ההסכמות והחתימות של הרבנים מופיעות בחזית כל החלטה וכל יוזמה, מלווה בקריאה לציבור ל"ציות לדברי חכמים".

ה ר ב נ י ם כ ס מ כ ו ת ח ל ק י ת

פעיל אזרחי מסוג הרבנות כסמכות חלקית מצהיר כי הוא שומע בקול הרבנים, אך למעשה, גם אם הוא אכן מציית לרבנים לעיתים קרובות, מדובר בציות מתוך בחירה. כלומר, מנהיג אזרחי כזה אינו אדם שמנהיגותו צמחה בתוך הקהילה, בהיותו חלק אינטגרלי ממנה, אלא הוא אדם שמפעיל יוזמה עצמאית שהצליחה ורק בדיעבד קיבלה את אישור הרבנים לפעול בקהילה. מנהיגות זו פועלת בתוך הקהילה ובתיאום איתה, ובמסגרת הזאת הרב המקומי מעורב במרבית

ההכרעות הקשורות ליוזמה. עם זה, עירובו של הרב נעשה מתוך בחירה של הפעיל ולא מתוך כורח.

הרבנים כמקור השראה

פעיל אזרחי מסוג זה פועל ברוח הרבנים ולפעמים בחפיפה מוחלטת עם עמדותיהם. ואולם אף שהוא מעריך אותם כדמויות רוחניות וכמקור השראה בעבורו, הסמכות האמיתית לפעילותו נתונה בעיניו לערכיו הפנימיים, לחוקי המדינה ולעיתים גם לנורמות החברתיות בציבור הכללי.

מנהיגות אזרחית הרואה ברבנים מקור השראה אינה פועלת תמיד בהלימה עם הקהילה. כאשר ערכיה ומטרותיה זהים לאלו של הקהילה, הקהילה שמחה לעבוד עימה, בין השאר משום הכוח והמשאבים הכספיים שיש בכוחם להיטיב את חיייהם של חברות וחברי הקהילה. אך כאשר המטרות של המנהיג האזרחי והקהילה אינן תואמות זו לזו, המנהיג יכול להחליט לפעול שלא בהתאמה עם הקהילה ואפילו לקרוא תיגר, גם אם לא מפורשות, על המנהיגות המסורתית שלה.

מבנה סמכותי חדש

פעיל אזרחי שפועל על פי הדגם הזה סבור כי הבעיה המרכזית טמונה במבנה הסמכות הנוכחי בחברה החרדית המבוסס על הרבנים והעסקנים. פעיל אזרחי כזה עושה כל שביכולתו כדי לקעקע עד היסוד את הסמכות הרבנית העסקנית ובונה לה מנהיגות חלופית. פעילים אזרחיים כאלה עובדים בעיקר בתוך הפריפריה החרדית ואינם עובדים בקהילות החזקות. פעילותם נעשית בגלוי, "מעל לרדאר", והיא מלווה פעמים רבות בעימותים מתוקשרים עם הקהילה ועם מנהיגיה המסורתיים. הפעילים האזרחיים מן הסוג הזה אינם נמנעים מלהביע ברבים את ערכיהם ומחשבותיהם, גם אם משמעות הדבר היא התרחקות נוספת מן הקהילה המרכזית ונידוי חברתי מן המיינסטרים החרדי.

ממד 3: מידת ההזדהות עם הקהילה

חלק בלתי נפרד מהקהילה

פעיל אזרחי מהסוג הזה רואה את עצמו חלק בלתי נפרד מהזרם המרכזי החרדי ועושה מאמץ מודע ומכוון להתאים את תפיסת עולמו לזו של הקהילה וליישר

איתה קו, גם במחיר של ויתור על ערכיו. מבחינתו, הערך העליון הוא קבלתו בקרב הקהילה וראשיה, והוא מוכן לשלם לשם כך כל מחיר, גם אידאולוגי.

אאוטסיידר בקהילה

הפעיל האאוטסיידר רואה בעצמו חלק מהקהילה אך יודע כי הוא מחזיק בתפיסת עולם שונה ממנה ומבין לגמרי כי יש לדבר מחירים ששומה עליו לשלם. הוא עסוק ללא לאות במאמץ לחבר בין שתי תפיסות העולם – הקהילתית והכללית (אשר לרוב הוא נתפס כמייצגה) – ולהוביל את הקהילה לדרך האמצע והשילוב, גם אם לא תמיד בהצלחה.

הסוציולוג-אנתרופולוג

הפעיל מהזן הזה יודע שהוא לא במיינסטרים החרדי אך משתדל להתבונן בערכים ובהתנהלות של הקהילה החרדית בעיניים אובייקטיביות, כצופה מן הצד. הקהילה אינה רואה בו חלק ממנה משום שהוא אינו מהסס לבקרה, וודאי שהוא אינו נשמע להוראות המנהיגות המסורתית. עם זה, הפעיל האזרחי הסוציולוג-אנתרופולוג אינו מחזיק בדעה שתפקידו להילחם בקהילה, ולכן הוא עוזר לה כאשר יש ביכולתו לעשות זאת.

המהפכן-אנרכיסט

המהפכן-אנרכיסט אינו מחשיב את עצמו – במוצהר – חלק מהזרם החרדי המרכזי. הוא אינו מאמין בערכים ובהשקפת העולם החרדיים ונוקט כל אמצעי כדי לשנות אותם. קונפליקטים בינו לבין המנהיגות המסורתית הקהילתית מתרחשים מעת לעת. הקונפליקטים זוכים לחשיפה ציבורית, ולעיתים הם יורדים גם לפסים אישיים. למרות זאת, אך שמבחינה חברתית הוא מתקשה להזדהות עם החברה החרדית, הוא ממשיך לחיות על פי אורח החיים החרדי, הן בשל רצונו שלא להיות שונה ממשפחתו ומסביבתו, והן, לפעמים, משום הרצון להפיק יתרון מהרמה הדתית הגבוהה שמציע אורח החיים החרדי.

ממד 4: היחס לחברה הישראלית

המתבדלים

הפעילים האזרחיים המתבדלים סבורים כי ערכי החברה החרדית הם הנכונים והצודקים וכי כל האחרים טועים. הם שואפים ליום שהחרדים יהיו בו רוב

במדינה, ועד אז הם מנסים להסתדר עם החברה הכללית, מתוך שלילה מוחלטת של ערכיה ותפיסותיה. פעיל מתבדל מבין ומדבר בדרך כלל רק את שפתה של החברה החרדית ואינו מקיים שיח אמיתי עם החברה הכללית.

סוג זה של מנהיגות מתאים להתנהלותם של פוליטיקאים ועסקנים חרדים, והוא נדיר אצל מנהיגות אזרחית.

ה מ ש פ י ע י ם

פעילים אלו סבורים כי לחברה החרדית יש ערכים טובים שיש בכוחם לתקן את הבעיות שהחברה הכללית לוקה בהן. המנהיגים האזרחיים החרדים מן הסוג המשפיע שואפים להתקרב לחברה הישראלית הכללית ולהטמיע בה את המטען החיובי שהם מביאים עימם. הם מכירים בערכה של החברה הכללית ובמטענים התרבותיים שהיא יכולה לתרום לקהילתם, ועם זה בטוחים כי החברה החרדית היא אות ומופת לחברה ערכית ומוסרית. זו הסיבה העיקרית שהם רוצים להטמיע את ערכיה בחברה הכללית.

ה מ ש ת ל ב י ם

הפעילים המשתלבים סבורים שישנם ערכים טובים הן בחברה החרדית והן בחברה הכללית ומעוניינים להשתלב בחברה הכללית אגב אימוץ מה שנוכח וטוב לדעתם בשני הצדדים. פעילים אלו, שמקורותיהם נטועים בקהילה החרדית, פיתחו זהות דו-תרבותית והם מכירים בערכן של שתי התרבויות - החרדית והישראלית. פעולותיהם מכוונות לחיבורים ולשילובים בין המגזרים - מתוך ראיית הטוב המשותף וחתירה לקבלת אחריות משותפת של כל חלקי האוכלוסייה היהודית בישראל. הקהילה החרדית אינה רואה בפעילים האזרחיים מן הסוג המשתלב מודל לחיקוי ואפילו כועסת על חלק ממעשיהם. ברם חוסר ההסכמה אינו מאריך ימים, שכן הערכתם של הפעילים הללו לקהילתם החרדית מובעת בגלוי למרות הביקורת מצידם וחרף הניסיונות הנחושים שלהם לשלב אותה בחברה הכללית.

ה נ ט מ ע י ם

הפעילים הללו אווזים בדעה שהחברה הכללית הוגנת וטובה ושלחברה החרדית, המושחתת בעיניהם, יש הרבה מה ללמוד ממנה. הם מעוניינים להישאר שומרי מצוות אך אין להם עניין בזהותם החרדית והם רוצים להיטמע בחברה הישראלית הכללית. אף על פי כן הם אינם מוותרים כליל על זהותם החרדית אלא מְשׁוּוּים לזהותם גוון ישראלי ייחודי.

המלצות מדיניות

מרחב העשייה של החברה האזרחית מאפשר לחבר בין צורכי הפרט והכלל ולתווך בין האזרחים לבין מוסדות המדינה. במדינה דמוקרטית, שבה יש פוטנציאל לבסס חברה אזרחית ממשית ותוססת, החברה האזרחית ממלאת תפקידים חשובים, ועל כן פיתוחה של מנהיגות אזרחית בחברה החרדית הוא אינטרס ראשון במעלה לכל החפץ בהשתלבותה הבריאה של אוכלוסייה זו במדינת ישראל. ממצאי המחקר לימדו אותנו על השונות הגדולה במידת עצמאותם ובמרחב פעולתם של המנהיגים החרדים בחברה האזרחית. המסקנה המתבקשת היא שישנן דרכים שונות להובלה ושאת המעשה המנהיגותי כדאי למקד בפעולה ולא בתפקיד או בהגדרה כזאת או אחרת (חפץ ולינסקי, 2007).²

ממצאי המחקר מלמדים כי בחברה החרדית יש שישה מרחבים חברתיים פוטנציאליים לפעולה מנהיגותית אזרחית:

(א) ארגוני פנים – ארגוני חברה אזרחית חרדיים הפועלים בעיקר כלפי פנים, כלומר ממוקדים בפעילות פנים-חרדית בלבד.

(ב) ארגוני חוץ – ארגוני חברה אזרחית חרדיים הפועלים בעיקר כלפי חוץ בנושאים שמטרתם העיקרית היא שילוב חרדים בחברה הישראלית.

(ג) יזמים – פועלים בארגוני חברה אזרחית חרדיים, באופן עצמאי וללא הקשר ארגוני-פורמלי (אינם מזוהים באופן רשמי עם ארגון כלשהו).

(ד) שגרירים – פועלים בארגונים לא-חרדיים או בסביבה לא-חרדית (לדוגמה, ארגוני חברה אזרחית בחברה הכללית, משרדי ממשלה, השלטון המקומי).

(ה) עסקנים – פעילים חרדים הפועלים בחברה החרדית במסגרות המסורתיות, ובכלל זה ה"עסקנות" המסורתית.

(ו) צופים – אנשים מן הקהילה החרדית שנכון לעכשיו אינם חלק מן העשייה האזרחית החרדית. אלו מהווים פוטנציאל לפעילים חברתיים; או לחלופין – פוטנציאל למתנגדים.

2 תפיסת המנהיגות כפעולה נגזרת מגישת המנהיגות ההסתגלונית (adaptive leadership), שפיתחו רונלד חפץ ומרטי לינסקי מבית הספר למדיניות ציבורית באוניברסיטת הרווארד.



לנוכח הרצון לתרגם את תובנות המחקר לפרקטיקה יישומית מיפינו חמש אסטרטגיות שונות ובתוכן 16 כיווני פעולה אפשריים.

1. פיתוח הון אנושי

א. תוכנית מנהיגות חדשה

(רלוונטי ל: יזמים, שגרירים, עסקנים, צופים)

בתחום הכשרת המנהיגות ניכר כי עד לא מזמן לא הייתה הכשרה מסודרת שאפשר היה ללמוד בה את רזי הניהול והמנהיגות בחברה האזרחית ובמגזר השלישי. תמונת המצב במדינות אחרות הייתה בעבר דומה יחסית - יש שפע תוכניות להכשרת מנהיגות המתמחות במגזר הציבורי או העסקי אבל מעט תוכניות וידע המכוונים למנהיגות האזרחית. המצב הזה משתנה בעולם, ועכשיו

גם בישראל, וכיום מוקמות יותר ויותר מסגרות אקדמיות וחוגי־אקדמיות המכשירות את דור המנהיגים והמנהלים של החברה האזרחית (ראביד, 2011).

פיתוח הכשרת מנהיגות ייעודית לפעילים חרדים במרחב האזרחי הוא אתגר פדגוגי נוסף. תוכנית כזו צריכה לכלול היבטים תאורטיים ייחודיים של החברה האזרחית החרדית, פרקטיקות השפעה המותאמות לה תרבותית ולמידה מן הניסיון הקיים בשדה האזרחי הישראלי.

אנו ממליצים להתייעץ עם המובילים של תוכניות המנהיגות הקיימות הפונות לציבור החרדי. מקצתן בנויות כך שהן ייעודיות אך ורק לנשים ולגברים חרדים (לדוגמה, "שלוחי ציבור", "נשות חיל", "משפיעים!", "מובילות", "חרדים למדינה", תוכנית החרדים של קרן תקווה), ומקצתן פונות לקהל הכללי־ישראלי ומנסות לשתף גם נשים וגברים חרדים (לדוגמה, "אשמורת" של "מעוז", "120" של מכון שחרית, המכללה למדינאות, צוערים לשירות המדינה).

בחירת קהל היעד ומסגור הרעיון המנחה של התוכנית יכריע דרמטית בשאלה על מה תהיה היכולת שלה להשפיע במרחב זה או אחר בעולם החרדי. בשל השונות הגדולה בחברה החרדית אנו מציעים להקים כמה מסגרות להכשרת מנהיגות, שונות זו מזו.

בהמשך לממצאים שהוזכרו לעיל ברור שרכיב חשוב בתוכניות המנהיגות לחרדים צריך להיות העבודה על הזהות החרדית החדשה. אם בעבר אפשר היה לחשוב שבוגרי החינוך החרדי בטוחים בזהותם החרדית ושצריך לחזק אצלם רק את הזהות הישראלית הקולקטיבית, היום מתברר שההפך הוא הנכון. באקדמיה ובמקומות נוספים שחרדים הוכשרו בהם הם ספגו את הזהות הקולקטיבית די והותר, ואף על פי כן יש קושי ממשי בהתמודדות שלהם עם זהותם החרדית. במשך שנים הם חונכו לכך שחרדיות משמעה התבדלות ושפריצת החומות כמוה כעזיבת הדת, והינה כעת הם מתבקשים להזדהות עם המשך ההיאחזות בזהות החרדית אלא שהפעם מתוך נכונות להשתלבות בחברה הכללית. פיתוח הזהות החרדית החדשה הוא אתגר גדול, והצלחתו קריטית להמשך פעילותה של קבוצת המנהיגים האזרחיים ולהצלחתם להטמיע את פעילותם זו בקרב המיינסטרים החרדי.

ב. השתלבות בתוכניות הכשרה קיימות (רלוונטי ל: יזמים, עסקנים)

מיפוי שעשה ארגון "מידות" מלמד שבישראל פעלו בשנת 2011 יותר מ־60 עמותות שעיקר ייעודן פיתוח מנהיגי העתיד של ישראל. בתוכניות שלהן השתתפו מדי שנה בשנה כ־15 אלף נשים וגברים, בהשקעה מצרפית המוערכת בכ־120 מיליון שקלים בשנה (ראביד, 2011). בעשור האחרון ניכר כי אחדות מהתוכניות השכילו לקלוט חרדים וחרדיות לשורותיהם, אם כי מספר המשתתפים בהן רחוק ממימוש הפוטנציאל הקיים.

אנו ממליצים:

- (1) ליצור חיבור בין התוכניות הקיימות להכשרת מנהיגות ובין התפיסה המתחדשת בחברה החרדית והפוטנציאל האנושי הקיים.
- (2) לסייע בהתאמת תהליכי האיתור והמיון לייחודיות החברתית־חרדית כדי שיוכלו לגשר על פערי התרבות המקשים על ההצטרפות לתוכניות אלו.
- (3) ללוות את צוותי ההכשרה בתוכניות בכל מה שקשור לקביעת התוכן הרלוונטי לאוכלוסייה החרדית על יד הקמת פורום מקצועי של נציגי התוכניות שיפתח ידע וכלים משותפים.

ג. התמחות (internship) (רלוונטי ל: יזמים, צופים)

השתלבות בשוק העבודה מחייבת ניסיון רלוונטי. במקרים רבים צעירות וצעירים חרדים בוגרי הכשרה מתקשים להשתלב בשוק העבודה – בשל המחסור בניסיון ובגלל היעדר רישות חברתי רחב ורלוונטי. מודל ההתמחות יכול לספק לצעירות ולצעירים החרדים פלטפורמה מקצועית־חברתית חשובה ולסייע בכך לקליטתם בשוק העבודה. דוגמה לפעילות כזו היא תוכנית המתמחים "הדבר הבא" (מיסודם של ג'וינט־תבת ושל קרן אדמונד דה רוטשילד), אשר החלה לפעול בשנת 2015 בשיתוף עם מוסדות אקדמיים ועבדה עד כה עם מאות סטודנטים וסטודנטיות חרדים.

חשוב להוסיף כאן את היבט המנהיגות האזרחית לפרקטיקת ההתמחות זו, בייחוד בהתמחות בארגונים – חרדיים ולא־חרדיים – הפועלים במרחב הציבורי־אזרחי. התמחות זו מאפשרת לצעירים היכרות בלתי אמצעית עם עולם העשייה,

מרחיבה את רשת הקשרים המקצועית שלהם ומחזקת אצלם את תחושת החוללות העצמית (self-efficacy) בכל הנוגע לעשייה אזרחית-ציבורית.

ד. תהליך חניכה אישית (mentoring) (רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ)

תהליך החניכה האישית עניינו הדיאלוג השיטתי בין היועץ (mentor) לנועץ (mentee). בתהליך זה היועץ משתף את הנועץ בידע, בניסיון ובקשרים שלו לאור הצרכים הייחודיים של הנועץ. השאיפה היא שבמסגרות זו יתרחשו תהליכי העצמה ולמידה שיובילו למיצוי היכולות האישיות של הנועץ ולשיפור בתוצאות האישיות והארגוניות. דוגמה מוצלחת לתהליכי ייעוץ המותאמים לתרבות החרדית היא תוכנית "מובילות" (מיסודם של ג'וינט ישראל-תבת וקרן קמח), המקדמת מנהיגות תעסוקתית בקרב נשים חרדיות.³

אנו ממליצים לפתח תוכנית חניכה אישית למנהלים וליזמים צעירים בחברה האזרחית החרדית. פעילות זו תיתן רוח גבית ועזרה חיונית ליזמים ולארגונים בתחילת דרכם, תחזק את רשת הקשרים המקצועית שלהם ותעלה את סיכויי ההצלחה של פעילותם.⁴

2. חיזוק השדה הקיים

א. ייעוץ ארגוני ואסטרטגי לארגונים ולמנהלים (רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ)

עולם הייעוץ הארגוני והאסטרטגי מפותח מאוד. בשטח פועלים מאות חברות, ארגונים ויועצים מומחים לנושא. ההמלצה הנוכחית מציעה את הייעוץ המכוון לפעילות אזרחית על ידי ארגוני תשתית מומחים (לדוגמה: שתי"ל, הקרן לחברה האזרחית, שיתופים, מידות, נובה). מהראיונות שקיימנו הבנו כי עד לפני שנים ספורות בלבד לא ידעו מרבית ארגוני התשתית לתת שירות ייעודי לקהילת

3 להרחבה ראו את התוכנית "מובילות".

4 להרחבה נוספת בנושא ראו במדריך מטעם הארגונים "מנהיגות אזרחית" ו"שיתופים" (מקוון).

הארגונים והיזמים החרדיים. אומנם המודעות לנושא השתפרה מאז, אך הקושי בנגישות של הפעילות האזרחית-חרדית למי שרוצה לעסוק בה עדיין קיים.

אנו ממליצים לערוך התאמות של שירותי הייעוץ לצרכים ולאתגרים שמנהיגים במרחב האזרחי-חרדי מתמודדים איתם. אנו ממליצים גם להגדיל את מספר היועצים החרדים המתמחים בתחום ובד בבד לפתח ידע מקצועי ייעודי שמקורו בניסיון עבודה עם הגורמים בשטח.

ב. הכשרות מקצועיות

(רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ, יזמים, שגרירים)
תחום העשייה במרחב האזרחי השתכלל מאוד בכל העולם ובכלל זה בישראל. יש מאות פרקטיקות השפעה, לימודים סדורים של התחום לתארים אקדמיים ותפיסת ניהול חדשה של מה שמכונה "המנהל החברתי" (שיתופים, 2017).

אנו ממליצים שקרנות פילנתרופיות וארגוני תשתית ירחיבו את היקף ומגוון ההכשרות המקצועיות למנהיגים ולפעילים חרדים. ההכשרות צריכות להיות מסוגלות לתת מענה גם לעובדים הקיימים בארגונים הקיימים וגם לקהל שאינו פעיל בשדה ומעוניין להצטרף לפעילות במרחב זה.

עוד אנו ממליצים שגופי מחקר והכשרה בתחום ילמדו מתוך מקרי מבחן שעלו יפה, למשל – ניסיונות מוצלחים בשדה האזרחי-חרדי.

דוגמאות לפרקטיקות המגוונות להכשרה מופיעות בפורטל "ארגז כלים להשפעה אזרחית" של הקרן לחברה האזרחית⁵ ובמיפוי ההכשרות שעשה הארגון "מנהיגות אזרחית"⁶.

ג. מאבק משפטי בדה־לגיטימציה

(רלוונטי ל: ארגוני חוץ, שגרירים)

יש בקרב הפעילים החרדים החווים תדיר הטרדות ואימים. אנו מציעים לגופי סגור משפטיים לשקול ולהציע לאותם פעילים סיוע משפטי בתביעות לשון

5 "ארגז כלים להשפעה אזרחית", אתר הקרן לחברה האזרחית.

6 "ייעוץ לארגונים חברתיים ותוכניות הכשרה להנהגת העמותה", אתר מנהיגות אזרחית.

הרע ובמקרים של אפליה בקבלה לעבודה למוסדות ציבור ואיומים למיניהם. התארגנות קולקטיבית וסיוע כלכלי ומשפטי עשויים להפיג, ולו במעט, את החשש מהצטרפות לפעילות האזרחית ולדרבן יזמים חדשים להצטרף לקבוצה זו.

3. טיפוח יזמות

א. פיתוח מיזמים חדשים

(רלוונטי ל: יזמים, שגרירים, עסקנים, צופים)

המונח "יזמות חברתית" הפך לביטוי שחוק בגלל השימוש בו בהקשרים רבים מדי. בשטח קיימים מודלים רבים לטיפוח יזמות חברתית, רובם שואבים השראה מעולם טיפוח היזמות בעולם העסקי. הבולטים שבהם הם ה"חממות" (business incubators) וה"מאיצים" (accelerators).

בישראל נעשה ניסיון ממשי לטיפוח יזמות חברתית בקרב אוכלוסיות מגוונות. דוגמאות: הארגון IVN,⁷ שמשקיע בעיקר בעסקים חברתיים; ארגון Presentense,⁸ שמתמחה בחממות ובמאיצים חברתיים; והקרן לחברה האזרחית, שמפעילה את המודל "המחולל", המסייע ליזמים להפוך את הרעיון שלהם לתוכנית עבודה ביום אחד.⁹ במרחב החרדי יזמי יש פעילות ענפה של מיזם "קמא-טק" - חרדים בהייטק,¹⁰ המונהג על ידי בכירים מההייטק הישראלי ועשרות חברות וארגונים רלוונטיים.¹⁰

בשלב ראשון אנו ממליצים לגופים העוסקים בהכשרת מנהיגות ויזמות חברתית חרדית לקיים שולחן עגול עם גופים אלו ולחשוב יחד איתם על מודלים מתאימים לפיתוח מיזמים אזרחיים בחברה החרדית ולעידוד ההשתלבות של חרדים בפלטפורמות הקיימות.

7 אתר IVN - רשת הון סיכוי לישראל.

8 אתר Presentense.

9 "המאיץ" - סדנת פיתוח פרויקטים: מרעיון למיזם ביום אחד", אתר הפורום לחברה האזרחית.

10 "המאיץ לטרטאפים חרדיים", אתר קמא-טק.

ב. מודלים לחיקוי

(רלוונטי ל: יזמים, שגרירים, עסקנים, צופים)

שינוי אזרחי קשור בדרך כלל באנשים המעוררים השראה בסביבה שלהם. הדבר נכון שבעתיים כאשר מדובר בחברה מסורתית בדגש קהילתי חזק. בישראל פועלים היום עשרות פעילים ופעילות המובילים שינוי חברתי מתמשך בחברה האזרחית, והם יכולים לשמש מודל לחיקוי לפעילים ולפעילות החרדים.

אנו ממליצים לאתר את אנשי המפתח ולגבש יחד איתם פעולות ציבוריות שיעוררו תהודה חיובית לחיוניותה של העשייה האזרחית. דוגמה לפעילות זו מעולם תוכן אחר היא המיזם "אתנה" – הפרויקט הלאומי לקידום ספורט הנשים בישראל, אשר הוקם בסוף 2005 כדי להשפיע על נערות צעירות ישראליות להצטיין בתחומי הספורט.¹¹

ג. הרחבת פעילות אזרחית קיימת (scaling)

(רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ, יזמים, שגרירים)

יזמות בחברה האזרחית כוללת כמה שלבים. בשלב הראשון רוב הפעילויות עוסקות ביצירת הרעיון, בניסוי, בניית מודל עבודה וביציאה עם המיזם לאוויר העולם. שלב "ההגדלה" (scaling) חשוב לא פחות – כיצד להרחיב את היוזמה למרחבים נוספים.¹²

אנו ממליצים למפות את הפעילויות האזרחיות שהוכיחו הצלחה ואשר צופים שתהיה להן השפעה בקהילות חרדיות נוספות. עוד אנו ממליצים לבנות תהליך שכפול של פעילות זו למרחבים נוספים (ברמה הגאוגרפית והקהילתית), מתוך התאמה כמובן של מה שנדרש.

רוב המודלים להרחבה שכפול מגיעים מהעולם העסקי. עם זאת, נזכיר כאן את "מודל Y למכפילים חברתיים" של ניר שריג, יזם ומנכ"ל עמותת המודל החברתי הישראלי, הגורס כי שכפול של פעילות חברתית הוא, בפני עצמו, פעולה יזמית. שריג פיתח לעניין זה מתודולוגיה סדורה (שריג, 2013).

11 להרחבה ראו אתר פרויקט אתנה.

12 ראו לדוגמה עלון של התוכנית לפיתוח חדשנות חברתית ("The Accelerator"), באתר The Young Foundation.

4. קהילה ורישות

א. חיבור לארגוני תשתית ולרשתות פעילים (רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ, יזמים, שגרירים, עסקנים)

כפי שתואר, רבים מן הפעילים החרדים אינם מקיימים קשרי עבודה עם ארגוני התשתית הקיימים, ויש להם נציגות קטנה מדי ברשתות המקצועיות המובילות בחברה האזרחית ובעולם העשייה הציבורית הלא־חרדיים. מכאן חשיבות החיבור בין רשתות מקצועיות חרדיות לרשתות מקצועיות שמחוץ לחברה החרדית.

בשלב הראשון אנו ממליצים לארגונים העוסקים בפיתוח ובהכשרת מנהיגות למפות את רשתות הפעילים החרדים הקיימות, ובשלב השני – לשווק את מסד הנתונים לארגוני התשתית והרשתות המקצועיות הקיימים. ההנחה שלנו היא שיש נכונות ורצון מצד ארגוני התשתית להתחבר לרשתות הפעילים החרדיות ושהאתגר העיקרי הוא בפערי הידע (מודעות למגוון החרדי ולהבדלים ברישות החברתי).

ב. יצירת קהילת פעילים חרדית (רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ, יזמים, שגרירים, עסקנים)

יצירה והרחבה של פורומים מקצועיים־חברתיים פנים־חרדיים היא אבן דרך מכרעת להתפתחות התחום. עולם בניית הקהילות התפתח מאוד בהשפעת ההתפתחויות הטכנולוגיות ועידן הרשתות החברתיות; חרף התנגדויות קיימות בחברה החרדית לפלטפורמות טכנולוגיות־קהילתיות מסוימות, השימוש בהן בחברה החרדית הולך וגובר.

בבנייה של פורומים מקצועיים־חברתיים אלו יש לתת את הדעת לגיוון הגאוגרפי, החברתי והמקצועי בתוך החברה החרדית. אנו ממליצים למקד את המאמץ החדש בקהילות הפעילים בשני כיוונים נפרדים: האחד – באזור השמרני ההדוק יותר של החברה החרדית; והאחר – באזורי הפריפריה הגאוגרפית והחברתית של החברה החרדית.

דוגמה מוצלחת לפורום חרדי־מקצועי היא הפורום "פעילים חברתיים", הפעיל למעלה מחמש שנים ומשמש דוגמה מצוינת לפורום מקצועי־חברתי מתפקד היטב. (הפורום הוקם בסיוע מוסד שמואל נאמן ומופעל בסיוע הארגון "שחרית").

5. תודעה אזרחית

רכיב זה כולל ארבעה תתי־רכיבים.

מטרת כל אחד מהם: לחזק את התודעה היזמית־אזרחית בתוך הציבור החרדי.

(1) יצירת אתוס מארגן

(רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ, יזמים, שגרירים, עסקנים)

סיוע לקבוצת היזמים והפעילים הקיימת לגבש את האתוס המארגן של הפעילות שלהם, לקבוע את תפיסת ההשפעה שלהם ולהגדיר את המקום שלהם מול קהלי היעד והממשקים השונים. האתגר הצפוי בעניין זה יהיה יצירת החיבור בין השפה האזרחית והשפה החרדית־תורנית.

(2) קידום תהליכי שיח רב־מגזריים

(רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ, יזמים, שגרירים) השתתפות אזרחית פעילה בתהליכי שיתוף ממשלתיים ומקומיים (מוניציפליים) כדי לגבש הסכמות עם אזרחים מקבוצות שונות בחברה הישראלית.

(3) ניטור מדדים אזרחיים

(רלוונטי ל: ארגוני פנים, ארגוני חוץ, יזמים, שגרירים, עסקנים)

פיתוח מדדים אזרחיים בנושאי מדיניות רלוונטיים וניטור פעילות גופי הממשל בנושאים אלו.

(4) שיתופי פעולה של כלי תקשורת חרדיים־מגזריים עם רבנים

(רלוונטי ל: עסקנים, ארגוני פנים)

קיום שיח פתוח עם אנשי תקשורת מובילים במגזר החרדי ועם רבנים שנהנים מלגיטימיות ציבורית גבוהה ובד בבד פתיחות לסוגיה של פעילות אזרחית. השיח יכול להתקיים באופן רשמי, ובמקרים מסוימים אנו מציעים לקיימו באופן לא פורמלי, ואפילו דיסקרטי.

האסטרטגיות וכיווני הפעולה המוצעים – סיכום

קהלי היעד	פירוט	הפרקטיקה המוצעת	הקטגוריה
<ul style="list-style-type: none"> ▪ יזמים ▪ שגרירים ▪ עסקנים ▪ צופים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ פיתוח הכשרת מנהיגות ייעודית לפעילים ▪ חרדים במרחב האזרחי <p>התוכנית צריכה לכלול היבטים תאורטיים הקשורים לחברה האזרחית ופרקטיקות השפעה ולמידה מן הניסיון הקיים בשדה, והיא יכולה לפנות לקהלים שונים.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ הקמת תוכנית מנהיגות חדשה 	פיתוח הון אנושי
<ul style="list-style-type: none"> ▪ יזמים ▪ עסקנים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ חיבור בין תוכניות הכשרת מנהיגות קיימות ובין הפוטנציאל האנושי הקיים והמתחדש בקהילות החרדיות ▪ סיוע בהתאמת מבחני המיון לאור הייחודיות החברתית ▪ גישור על פערי תרבות המקשים על הרצון להצטרף לתוכניות אלו 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ השתלבות בתוכניות הכשרה קיימות 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ יזמים ▪ צופים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ התמחות בארגונים חרדיים או בארגונים לא-חרדיים הפועלים במרחב הציבורי-אזרחי <p>ההתמחות מאפשרת לפעילי היכרות בלתי אמצעית עם עולם העשייה, מרחיבה את רשת הקשרים המקצועית שלו ומעודדת אצלו את תחושת החוללות העצמית (self efficacy) בעשייה האזרחית-ציבורית.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ התמחות (internship) 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ארגוני פנים ▪ ארגוני חוץ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ תוכנית חניכה אישית למנהיגים וליזמים צעירים <p>פעילות היועצים (מנטורים) חשובה משום שהיא נותנת רוח גבית ועזרה קריטית ליזמים ולארגונים בתחילת דרכם, מעלה את סיכויי ההצלחה שלהם ומחזקת את רשת הקשרים המקצועית שלהם.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ חניכה אישית (mentoring) 	

קהלי היעד	פירוט	הפרקטיקה המוצעת	הקטגוריה
<ul style="list-style-type: none"> ארגוני פנים ארגוני חוץ 	<ul style="list-style-type: none"> התאמת שירותי הייעוץ לצרכים ולאחגרים שמנהיגים במרחב האזרחי-חרדי מתמודדים איתם הכשרת יועצים חרדים ופיתוח ידע מקצועי בנושא 	<ul style="list-style-type: none"> ייעוץ ארגוני ואסטרטגי לארגונים ולמנהיגים 	<ul style="list-style-type: none"> חיזוק השדה הקיים
<ul style="list-style-type: none"> ארגוני פנים ארגוני חוץ יזמים שגרירים 	<ul style="list-style-type: none"> הכשרות מקצועיות ממוקדות למנהיגים ולפעילים בתוך ארגונים קיימים הכשרות ממוקדות לקהל שאינו פעיל בשדה ומעוניין להיכנס אליו 	<ul style="list-style-type: none"> הכשרות מקצועיות 	
<ul style="list-style-type: none"> ארגוני חוץ שגרירים 	<ul style="list-style-type: none"> סיוע משפטי לפעילים בתביעות לשון הרע ובמקרים של אפליה בקבלה לעבודה למוסדות ציבור ואיומים למיניהם 	<ul style="list-style-type: none"> מאבק משפטי בדה-לגיטימציה 	
<ul style="list-style-type: none"> יזמים שגרירים עסקנים צופים 	<ul style="list-style-type: none"> חממות טיפוח יזמות "מאיצים" ממוקדים 	<ul style="list-style-type: none"> פיתוח מיזמים חדשים 	<ul style="list-style-type: none"> טיפוח יזמות
<ul style="list-style-type: none"> יזמים שגרירים עסקנים צופים 	<ul style="list-style-type: none"> איתור אנשי מפתח ויצירת תהודה חיובית להצלחתה של עשייה אזרחית 	<ul style="list-style-type: none"> מודלים לחיקוי 	
<ul style="list-style-type: none"> ארגוני פנים ארגוני חוץ יזמים שגרירים 	<ul style="list-style-type: none"> זיהוי פעילות אזרחית בעלת השפעה משמעותית בניית תהליך שכפול של פעילות זו למרחבים נוספים (ברמה הגאוגרפית והקהילתית) ליווי בהטמעה בתקופת הזמן הראשונה 	<ul style="list-style-type: none"> הרחבת פעילות אזרחית קיימת (scaling) 	

קהלי היעד	פירוט	הפרקטיקה המוצעת	הקטגוריה
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ארגוני פנים ▪ ארגוני חוץ ▪ יזמים ▪ שגרירים ▪ עסקנים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ יצירה של פורומים מקצועיים-חברתיים ▪ הרחבה של פורומים מקצועיים-חברתיים קיימים 	<p>יצירת קהילת פעילים חרדית</p> <hr/> <p>חיבור לארגוני תשתית ולרשתות של פעילים</p> <hr/> <p>חיבור לארגוני תשתית ולרשתות של פעילים</p>	קהילה ורישות
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ארגוני פנים ▪ ארגוני חוץ ▪ יזמים ▪ שגרירים ▪ עסקנים 	<p>סיוע לקבוצת היזמים והפעילים הקיימת:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ לנסח את האתוס המארגן של הפעילות שלהם ▪ לגבש את תפיסת ההשפעה שלהם ▪ להגדיר את המקום שלהם מול קהלי היעד והממשקים השונים 	יצירת אתוס מארגן	תודעה אזרחית
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ארגוני פנים ▪ ארגוני חוץ ▪ יזמים ▪ שגרירים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ קידום השתתפות אזרחית פעילה בתהליכי שיח רב-מגזריים ממשלתיים ומוניציפליים כדי לגבש הסכמות עם אזרחים מקבוצות שונות בחברה הישראלית 	קידום תהליכי שיח רב-מגזריים	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ארגוני פנים ▪ ארגוני חוץ ▪ יזמים ▪ שגרירים ▪ עסקנים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ פיתוח מדדים אזרחיים בנושאי מדיניות רלוונטיים ▪ ניטור (monitoring) פעילות של גופי הממשל בנושאים אלו 	ניטור מדדים אזרחיים	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ארגוני פנים ▪ עסקנים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ קיום שיח פתוח עם אנשי תקשורת מובילים במגזר החרדי ועם רבנים שנהנים מלגיטימיות ציבורית גבוהה ▪ עידוד הנכונות שלהם להיפתח לנושא הפעילות האזרחית בקהילה החרדית 	עבודה בשיתוף פעולה עם כלי תקשורת של החברה החרדית ועם רבנים	

המחקר בחן תופעה חדשה בחברה החרדית בישראל - המנהיגות האזרחית. רוב היוזמות האזרחיות שהפעילים האזרחיים החרדים מובילים החלו לפעול בעשר השנים האחרונות, ואפילו פחות. למרות פרק הזמן הקצר של פעילותן, כל המרואיינים, מתוך החברה החרדית ומחוצה לה, ציינו אותן כמשמעותיות בעבור החברה החרדית.

להלן ניתוח מסכם של הנקודות העיקריות העולות מן המחקר ומשמעותן המעשית:

1. תופעה חדשה המשנה דפוסי פעולה

תופעת הפעילות האזרחית ככלל והמנהיגות האזרחית בפרט היא חדשה בחברה החרדית ומנוגדת לדפוסי הפעילות ולתרבות שהיו נהוגים עד כה בחברה זו. עד היום היה לחברה החרדית השמרנית מבנה היררכי, וזכות היוזמה הייתה שמורה למנהיגות הוותיקה. לאחר כניסתה של המנהיגות האזרחית לפעילות, ניכר כי השטח מתחיל לעורר יוזמות שונות ודפוס הפעולה מלמטה למעלה נעשה נפוץ יותר ויותר.

2. אדוות נרחבות של השפעה

היוזמות האזרחיות והמנהיגות המובילה אותן יוצרות אדוות משמעותיות בקהילה החרדית. גם המצדדים בפעילותם של המנהיגים האזרחיים וגם המתנגדים להם, גם הרואים בהם מנהיגים של ממש וגם המסתפקים בהגדרתם "זמים" או "פעילים" - כולם מסכימים שהפעילות האזרחית יוצרת שינוי בקהילה החרדית, הן בדפוסי החשיבה, הן בכיוון של יזמות והן בפתחת השערים לדברים חדשים. גם מרואיינים מקרב המנהיגות הוותיקה שיצאו בחריפות נגד היוזמות האזרחיות ציינו כי השינוי שהמנהיגים האזרחיים יוצרים הוא בעל משמעות גדולה לקהילה (וחבל שכך, לדידם).

3. מטרות דומות - מניעים שונים

נראה כי המנהיגות האזרחית החרדית כולה פועלת במטרה לקדם את הקהילה החרדית לכיוון של איכויות גבוהות בתחומים שונים, מתוך אינטגרציה ושיתוף פעולה עם החברה הכללית. יש בקרב המנהיגים האזרחיים שפועלים מתוך

מניעים של שימור המבנה הקיים של החברה החרדית - המסורתית-השמרני - ויש בהם הפועלים כדי לשנות ולחדש. לאלו ולאלו תכלית משותפת: קידום החברה החרדית בתחומים חינוכיים וחברתיים, שיפור אורח חייה ועידוד התפתחותה כחלק בלתי נפרד מהחברה הישראלית הכללית.

4. דרכי הפעולה - מעל הרדאר ומתחת לרדאר

המנהיגות האזרחית החרדית חלוקה בעניין דרך הפעולה הרצויה מול הקהילה החרדית ומול המנהיגות הוותיקה המובילה אותה. יש הגורסים כי דפוס הפעולה צריך להיות "מעל הרדאר", כלומר גלוי ומפורסם ברבים; כל המטרות והמניעים "על השולחן". בגישה זו מתרחשת התנגשות חזיתית עם המנהיגות הוותיקה, ובכלל זה כל המשתמע ממנה במה שקשור ליכולת ההשפעה של המנהיגות האזרחית בתוך הקהילה ומחוצה לה.

לעומתם יש הטוענים כי דרך הפעולה הנכונה היא "מתחת לרדאר" הקהילתי, כלומר דיבור בשפה ובטרמינולוגיה המקובלת על הקהילה ועשיית מה שבקונצנזוס, מתוך מחשבה שעם הזמן יתאפשר חופש פעולה רחב יותר ויותר. הנוקטים גישה זו "מסתדרים" עם המנהיגות הוותיקה ובמקרים רבים אף נשמעים להוראותיה, מתוך שהם חותרים להרחבת מעגלי הפעילות האזרחית ולהגדלה נחושה של היקף ציבור המשתתפים ביוזמות שמוכנים להיפתח לרעיונות חדשניים.

המחלוקת בדבר דרך הפעולה הרצויה היא מחלוקת טקטית בלבד, שכן כל המנהיגות האזרחית, על כל פלגיה, פועלת למען מטרות ויעדים דומים - שיפור איכות החיים של הקהילה החרדית והגברת השתלבותה בחברה הישראלית הכללית.

5. היעדר מנהיגות מלכדת

המנהיגות האזרחית מתפקדת כיום כאוסף יחידים שפועלים כל אחד בדרכו בקהילה. מרביתם שואבים השראה מאנשים אלו ואחרים, אך אין סמכות אחת שמצליחה ללכד אותם. אולי סיבת הדבר היא פרק הזמן הקצר יחסית שיש בו מנהיגות אזרחית פעילה בחברה החרדית, אך אפשר כי ההבדלים המהותיים בדרכי הפעולה הם המונעים התאגדות תחת גורם אחד. ככל שמתחזקת ההתנגדות בקהילה לפעילות האזרחית, כך המחלוקת בדבר דרכי הפעולה

הולכת וגוברת, ומשום כך נעשה קשה יותר ויותר לאגד את המנהיגות האזרחית תחת גורם סמכות אחד.

6. מחירים אישיים גבוהים

הפעילים האזרחיים פועלים בשדה לא חרוש ובתנאי חוסר ודאות קשים. הם עובדים בשיטות שאינן מקובלות בחברה החרדית, לפעמים אפילו מנוגדות לתרבותה ולהתנהלותה מימים ימימה. השפה והיעדים שהם מציגים לציבור שלהם לא תמיד מובנים לו או מקובלים עליו, ולפיכך הם נאלצים לשלם מחירים רבים. במובן זה הפעילים האזרחיים הם הנשכבים על הגדר למען הקהילה; אחרים דורכים עליהם בעוברם את הגדר, ורק אי שם בעתיד ידעו להעריך את פועלם. המחירים שהפעילים האזרחיים נדרשים לשלם אינם קלים והם באים לידי ביטוי בכל תחומי החיים – אישיים ומשפחתיים וגם כלכליים. מרביתם מדווחים כי הם מודעים למחירים הללו ומוכנים לשלם; השליחות הציבורית שהם קיבלו עליהם היא שמחזקת את רצונם להמשיך בדרכם ולא לחדול ממנה.

7. היקף הפעילות לא ידוע

הבדיקה שערכנו מעלה כי אי־אפשר למדוד במדויק את מספרם של הפעילים האזרחיים החרדים. אומדן סביר הוא כמה עשרות פעילות ופעילים בריכוזי האוכלוסייה החרדית ברחבי הארץ. ישנם יותר פעילים אזרחיים מפעילות, אך גם את ההשערה הזו אי־אפשר לאשש בוודאות.

8. הבדלים מגדריים בדפוסי הפעילות

הבדיקה שערכנו מעלה כי מרבית היוזמות הציבוריות בענייני דת ומדינה מונהגות בידי גברים, בעוד הנשים מובילות יוזמות בעיקר בתחומי החינוך והרווחה. חלוקה זו אינה מכוונת או מוכתבת, אך היא מעידה על כך שדפוסים מגדריים מסורתיים הקיימים בקהילה החרדית חודרים, שלא בכונת מכוון, לפעילותה של המנהיגות האזרחית.

9. תחומי הפעילות

המנהיגות האזרחית פועלת בחברה החרדית במגוון תחומים: הקמת בתי ספר ומוסדות חינוך ייסוד מסגרות רווחה; פתיחת תוכניות מנהיגות ייעודיות לחברה החרדית; כינון תוכניות ומיזמים חינוכיים הפועלים בסיוע ארגונים כלליים גדולים; הגברת הידע והמודעות בתחומי האתיקה, הבריאות ואיכות הסביבה;

הקמת תוכניות המסייעות בפרנסה ובתעסוקה; תמרוץ ללימודים אקדמיים; עידוד הגיוס לצבא; חיזוק החיבור שבין החברה החרדית לבין האוכלוסייה הכללית באמצעות תוכניות תעסוקה, לימוד משותף, שיח דיאלוגי ומציאת אינטרסים משותפים; וגיוס פילנתרופיה ליוזמות בקהילה החרדית.

10. הבדלים ביחס למנהיגות הוותיקה

יחסם של הפעילים האזרחיים החרדים לרבנים ולעסקנים נע על הרצף שבין תפיסתם כנכס חשוב ביותר שיש לשמר ואף להעצים ועד לתפיסה הגורסת שהם נטל שחובה לשנותו. התפיסה שלהם בעיני המנהיג האזרחי היא שקובעת את מידת שיתוף הפעולה ואיכות הקשר ביניהם. יש יוזמות המכוונות לשמר את ההיררכיה בחברה החרדית באמצעות החינוך והרווחה, במחשבה ששימור ההיררכיה הקיימת יתרום לאחידות ולעוצמה של החברה החרדית, וכן ליכולתה להשתלב בחברה הישראלית ולהיות חלק ממנה. יוזמות אחרות מתעלמות לחלוטין מן המנהיגות הוותיקה ואפילו קוראות עליה תיגר. ההבדלים הגדולים ביחס של פעילים אזרחיים אל המנהיגות הוותיקה ואל המבנים הקהילתיים החרדיים הקיימים הם אחד הגורמים העיקריים לכך שהמנהיגות האזרחית מתקשה לפעול בחזית אחידה.

11. צורך בפיתוח ובעזרה מבחוץ

רוב הפעילים האזרחיים החרדים טוענים כי הקהילה החרדית עדיין לא בשלה להכיר בערך של פעילותם, ולכן העזרה שהם מקבלים מאנשים בקהילה קטנה. במקום העזרה הנחוצה הזאת הם חייבים לקבל סיוע מבחוץ – הן מן המדינה ומוסדותיה הן מפילנתרופיה, הרואה חשיבות בשילוב החרדים בחברה הישראלית ולכן משקיעה במטרה החשובה הזאת סכומי כסף ניכרים.

בעניין זה הפעילים האזרחיים בדילמה: מצד אחד הם לא מסוגלים לחזק את פעילותם בלי העזרה הכספית מבחוץ, אך מצד שני עזרה המגיעה מבחוץ הופכת אותם לחשודים במניעים זרים ומעודדת את ההתנערות האפשרית של הקהילה מהם. רובם מעידים על עצמם כי הם הולכים בין הטיפות ואומרים כי לא ברור להם כמה זמן הם יוכלו להמשיך להחזיק מעמד בתנאים קשים אלו. רק במקרים מעטים הקהילה מכירה בערך המיזם ואפילו מוכנה לקחת עליו אחריות ולהשקיע בו ממשאביה הכספיים.

ומה צופן עתידה של המנהיגות האזרחית החרדית הישראלית? התשובה תלויה בגורמים רבים. אנו מציעים להשפיע על השאלה ב־5 אסטרטגיות שונות וב־16 כיווני פעולה. אנו סבורים כי יישום ההמלצות יוכל לטפח את התפתחותם של גורמי המנהיגות האזרחית בחברה החרדית, לחזק את הלגיטימיות שלהם בתוך הקהילה שלהם ולסייע להם להוביל ברגישות את ההשתלבות הנחוצה כל כך של האוכלוסייה החרדית בחברה הישראלית.

דרכה של המנהיגות האזרחית החרדית צפויה להמשיך להיות לא קלה, אך לעניות דעתנו קיומה הלכה למעשה כבר אינו עומד בסימן שאלה.

כדי להתחקות לעומק על מאפייניה של המנהיגות האזרחית החרדית המתהווה קיימנו 38 ראיונות עם פעילים אזרחיים בולטים בחברה החרדית, עם מנהיגים ופעילים המשתייכים למנהיגות החרדית המסורתית ועם מומחים לחברה אזרחית ולפיתוח מנהיגות. כמו כן ניתחנו דברים שנאמרו ביום עיון של המכון הישראלי לדמוקרטיה בנושא מנהיגות אזרחית חרדית. איתור נשות ואנשי קבוצת המנהיגות האזרחית החרדית נעשה באמצעות היכרות עם מיזמים שהופעלו בשנים האחרונות בידי יזמים חרדים ובעזרת תוכניות מנהיגות לקהילה החרדית.

מטרות המחקר שהגדרנו לעצמנו והשאלות שהחלטנו להתמודד עימן הובילו אותנו להשתמש בשיטת המחקר האיכותנית, שמתאימה לשאלת המחקר ולניתוח הממצאים הפרשני. הגישה האיכותנית מסייעת להבין את חווית הזהות הסובייקטיבית של הנחקרים וכן את גישתם למציאות חייהם. במחקר בוצע איתור הקשרים מבניים, נתונים סובייקטיביים והתרשמויות מתוך היצמדות ככל האפשר לחוויותיהם הממשיות של המרואיינים (צבר בן־יהושע, 2009; Denzin & Lincoln, 2002; Schwandt, 1998; Patton, 2002). המחקר נעשה בעזרת ראיונות עומק מובנים־למחצה, המשלבים שאלות מוכנות מראש עם שיחה פתוחה. הניתוח התבסס על שיטת התאוריה המעוגנת בשדה (grounded theory) (Glaser & Strauss, 1974), שנבנית על בסיס נתונים הנאספים בשדה המחקר וממופים בעזרת תמות מרכזיות. על פי תאוריה זו, התוצרים האמפיריים הם המכתיבים את המהלך המחקרי ובכוחם לשנות את הנחות היסוד הראשוניות ואף את המחקר כולו.

הראיונות נחלקו על פי המיקוד כדלקמן:

- פעילים אזרחיים בולטים בחברה החרדית;
- מנהיגים ופעילים המשתייכים למנהיגות החרדית המסורתית;
- חוקרים ומומחים לחברה אזרחית ולפיתוח מנהיגות;
- השתתפות בכנס ייעודי של המכון הישראלי לדמוקרטיה בנושא מנהיגות אזרחית־חרדית (יוני 2017) - לצורך תיקוף והעמקת ההמלצות.

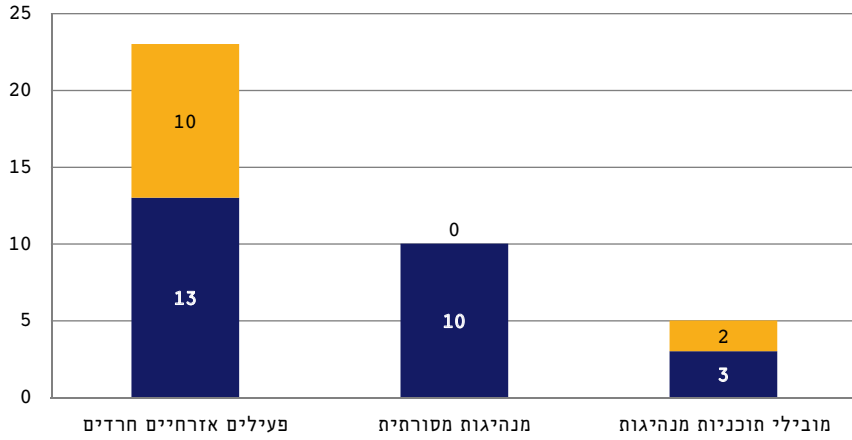
כל הראיונות התקיימו בחודשים ינואר-יוני 2017.

משך כל ריאיון: 45-75 דקות.

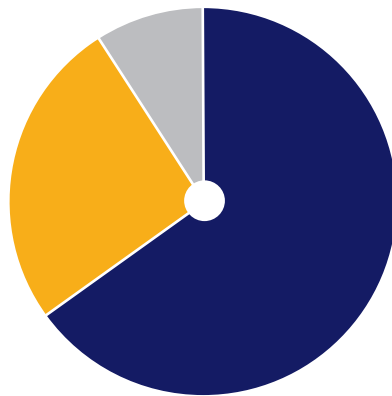
כל הראיונות הוקלטו ותומללו לצורך קריאה ותיעוד בשם בדוי.

סך הכול היו 38 מרואיינים, בגילים 26-64 (גיל ממוצע 36).

להלן התפלגותם:



■ גברים ■ נשים



■ ירושלים ■ מרכז ■ צפון

רשימת המקורות

ספרים, מאמרים וכתבות מהעיתונות

אלפרסון בלהה, 2012. "החברה הישראלית היהודית – הקבוצות היהודיות – היבט דתי" (מערך שיעור), תל אביב: מט"ח.

בראון, בנימין, 2002. "הרב שך: הערצת הרוח, ביקורת הלאומיות וההכרעות הפוליטיות במדינת ישראל", בתוך: נרי הורוביץ (עורך), דת ולאומיות בישראל ובמזרח התיכון, תל אביב: מרכז יצחק רבין לחקר ישראל ועם עובד, עמ' 278-342.

בראון, בנימין, 2011. לקראת דמוקרטיזציה במנהיגות החרדית? דוקטרינת דעת תורה במפנה המאות העשרים והעשרים ואחת, מחקר מדיניות 89, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

בראון, בנימין, 2012. "האביב הליטאי", אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה, 24.6.2014.

בראון, בנימין, 2017. מדריך לחברה החרדית: אמונות וזרמים, ירושלים ותל אביב: המכון הישראלי לדמוקרטיה ועם עובד.

ברק־ארז, דפנה, 2003. "גלגולו של חזיר מסמל לאומי לאינטרס דתי", משפטים 33 (2-3): 403-475.

גדרון בנימין, מיכל בר, וחגי כץ, 2002. "קווים לדמותה של החברה האזרחית בישראל", סוציולוגיה ישראלית ד (2): 369-400.

גדרון, בנימין, מיכל בר, וחגי כץ, 2003. **המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה אזרחית**, בני ברק: הקיבוץ המאוחד, סדרת קו אדום. גופי, רוב, וגארט' ג'ונס, 2007. **מנהיגות אותנטית**, תרגום: ברוך קורות, תל אביב: מטר.

הורביץ, נרי, 2016. **החברה החרדית: תמונת מצב**, ירושלים: המכון החרדי למחקרי מדיניות.

הקרן לחברה האזרחית, 2017. "ארגז כלים להשפעה אזרחית" (מקוון).

זידאן, אליאס, 2001. "הרהורים בהגדרת המונח חברה אזרחית בהקשר של החברה הערבית פלסטינית", קובץ סיכום כנס המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

זיכרמן, חיים, 2013. "צה"ל והחרדים: תמונת מצב", **אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה**, 19.12.2013.

זיכרמן, חיים, ולי כהנר, 2012. **חרדיות מודרנית: מעמד ביניים חרדי בישראל**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

חפץ, רונלד א', ומרטי לינסקי, 2007. **מנהיגות במבחן: להוביל שינוי ולהישאר בחיים**, תרגום: דרורה בלישה, תל אביב: ידיעות אחרונות.

ישי, יעל, 2001. "שיבתה של החברה האזרחית: מפלגות פוסט-קרטל בישראל", **מדינה וחברה** 1 (1): 11-30.

ישי, יעל, 2003. **בין גיוס לפיוס: החברה האזרחית בישראל**, ירושלים: כרמל.

כהנר, לי, 2009. "התפתחות המבנה המרחבי וההיררכי של האוכלוסייה החרדית בישראל", עבודה לשם קבלת תואר דוקטור, אוניברסיטת חיפה.

כהנר, לי [בהכנה]. **החברה החרדית על הציר שבין שמרנות למודרניות**, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

- כהנר, לי, וגלעד מלאך, 2019. **שנתון החברה החרדית בישראל 2019**, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- ליאון, נסים, 2009. **חרדיות רכה: התחדשות דתית ביהדות המזרחית**, ירושלים: יד יצחק בן-צבי.
- מלאך, גלעד, 2015. "הקטר החרדי עזב את התחנה", *ynet*, 27.8.2015.
- מלאך, גלעד, דורון כהן, וחיים זיכרמן, 2016. **מְפְנִיָּסָה לַתְּעוּקָה** **לַתְּעוּקָה מְכַנִּיָּסָה: תוֹכְנִיָּת אֵב לַתְּעוּקָה חֲרָדִים**, מחקר מדיניות 111, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- סופר, ארנון, 2013. "האמנם הדמוגרפיה היהודית ביו"ש בנסיקה?", **כיוונים חדשים** 29: 188-194.
- פרידמן, מנחם, 1987. "מפגש יהדות תורה עם דרך ארץ עם החרדיות המזרח-אירופית", בתוך: **מרדכי ברויאר (עורך), תורה עם דרך ארץ: התנועה, אישיה רעיונותיה, רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן, עמ' 173-178**.
- פרידמן, מנחם, 1991. **החברה החרדית: מקורות, מגמות ותהליכים**, ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.
- צבר־בן יהושע, נעמה, 2009. "הסיפור, המסופר והמספר: מי מגן עליהם? עקרונות אתיים במחקר פרשני הדורשים שינוי", **כנס בנושא קוד אתי למחקר אקדמי בישראל. האוניברסיטה פתוחה, רעננה**.
- קפלן, קימי, 2007. **בסוד השיח החרדי, ירושלים: מרכז זלמן שזר לתולדות ישראל**.
- קפלן, קימי, 2010. "מסורת, אידיאולוגיה ורפלקטיביות במחקר החברה החרדית בישראל", **אתר המכון הישראלי לדמוקרטיה, 18.10.2010**.
- קפלן, קימי, ונורית שטדלר (עורכים), 2009. **מנהיגות וסמכות בחברה החרדית בישראל: אתגרים וחלופות**, ירושלים ותל אביב: מכון ון ליר בירושלים והקיבוץ המאוחד.

קסיר (קלינר), ניצה, ואסף צחור-שי, 2017. על תרבות ועוני בחברה החרדית: היבטים שונים של עוני בחברה החרדית, ירושלים: המכון החרדי למחקרי מדיניות.

רגב, איתן, 2017. "דפוסי השתלבות החרדים בשוק העבודה: ניתוח פנים-חרדי והשוואה רב-מגזרית", בתוך: דוח מצב המדינה 2017, ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

רימון, רן, 2012. "באיזה מקצוע רוצים לעבוד תלמידי הישיבות?", ynet, 14.5.2012.

שיפר, ורדה, 1998. מערכת החינוך החרדי בישראל: תקצוב, פיקוח ובקרה, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.

שיתופים, 2013. ניהול חברתי זה מקצוע! מרכיבי תפקיד המנהל החברתי, דילמות ואתגרים, כלים יישומיים ודוגמאות מהשטח, שיתופים לקידום החברה האזרחית.

שיתופים, 2017. שולחן העבודה למנכ"ל החברתי, שיתופים לקידום החברה האזרחית.

שלג, יאיר, 1998. "החרדי החדש", פנים: תרבות חברה וחינוך 4.

שפיגל, אודי, 2011. ותלמוד תורה כנגד כולם: החינוך החרדי לבנים בירושלים, ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.

שריג, ניר, 2013. "מיזמות פיתוח ליזמות שכפול: מודל Y למכפילים חברתיים", ארגון המודל החברתי-ישראלי (מקוון).

Anheier, Helmut K., 2000. "Managing Non-Profit Organizations: Towards a New Approach," *Civil Society Working Paper 1* (online).

Anheier, Helmut K., 2004. *Civil Society: Measurement, Evaluation, Policy*, London: Earthscan.

Denzin, Norman K., & Yvonna S. Lincoln, 1994. "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research," in: Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 1-17.

Glaser, Barney G., & Anselm L. Strauss, 1974. *Time for Dying*, Mill Valley, CA: Sociology Press.

Inbary, Motti, 2016. *Jewish Radical Ultra-Orthodoxy Confronts Modernity, Zionism and Women's Equality*, trans. Shaul Vardi, New York: Cambridge University Press.

Patton, Michael Quinn, 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Salamon, Lester M., & Helmut K. Anheier, 1998. "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 9 (3): 213-248.

Schwandt, Thomas, 1998. "Constructing, Interpretivist Approaches to Human Inquiry," in: Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (eds.), *The Landscape of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 221-260.

דוחות

דוח הוועדה הציבורית לבחינה מחדש של סיוע המדינה למוסדות ציבור (ועדת ארידור), משרד ראש הממשלה, 2006.

דוח ממדי העוני והפערים החברתיים - דוח שנתי, המוסד לביטוח לאומי, 2018.

הוועדה לבדיקת תפקידי המגזר השלישי בישראל והמדיניות הננקטת כלפיו, דוח מסכם, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב - המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, 2003.

ראביד, גיא, 2011. "הדרך למנהיגות: ניתוח תחום פיתוח מנהיגות העתיד של ישראל, עמותות, תורמים, משקיעים חברתיים והשפעה חברתית", דוח מס' 2 בסדרת סקירות תחומי פעולה במגזר השלישי בישראל, תל אביב: מידות.



Policy Paper 131

TRAILBLAZERS

New Civic Leadership for Haredi Society

Avraham (Avi) Asaban | Yael Bahar-Cohen

March 2020

Text Editor [Hebrew]: Anat Bernstein
Series and Cover Design: Studio Tamar Bar Dayan
Typesetting: Nadav Shtechman Polischuk
Printed by Graphos Print, Jerusalem

ISBN: 978-965-519-290-2

No portion of this book may be reproduced, copied, photographed, recorded, translated, stored in a database, broadcast, or transmitted in any form or by any means, electronic, optical, mechanical, or otherwise. Commercial use in any form of the material contained in this book without the express written permission of the publisher is strictly forbidden.

Copyright © 2020 by the Israel Democracy Institute (RA)
Printed in Israel

The Israel Democracy Institute
4 Pinsker St., P.O.B. 4702, Jerusalem 9104602
Tel: (972)-2-5300-888
Website: en.idi.org.il

To order books:
Online Book Store: en.idi.org.il/publications
E-mail: orders@idi.org.il
Tel: (972)-2-5300-800; Fax: (972)-2-5300-867

All IDI publications may be downloaded for free, in full or in part, from our website.

The views expressed in this policy paper do not necessarily reflect those of the Israel Democracy Institute.

ABSTRACT

Haredi society in Israel is changing rapidly, especially in terms of employment, higher education, gender issues, and military and civilian national service. Before our eyes a new, overt-covert facet of haredi society is evolving—civic leadership immersed in activity on behalf of civil society and using civic language and professional tools to achieve its aims. This haredi civic activity diverges from the typical, traditional sorts of intra-community charitable and benevolent activities, and the profiles and biographies of the new leaders and activists do not necessarily conform to the familiar haredi typology. In some cases the boundaries of haredi ideology are even being stretched in new directions. It is hard to measure the growth of this civic leadership in the haredi community precisely, but it is clearly evolving rapidly with the help of various people outside haredi society.

Our findings indicate that this is a new phenomenon that is changing patterns of activity in haredi society. The work of the civic leaders is causing substantial ripples in their communities, even if we cannot yet discern its

* Another author who wishes to remain anonymous took part in writing this research paper.

impact in all areas of life. Although the civic leaders are working toward similar goals, their motivations vary, and so they have adopted different methods of operation. The civic leadership is not yet united, and the high personal price that its people are paying for their activity makes unity and cooperation difficult.

Our Recommendations

(1) Development of human capital

Establishing a new leadership program, participating in existing training programs, offering internships and mentoring

(2) Strengthening what already exists

Organizational and strategic advice for managers, professional training, legal battles against delegitimation

(3) Fostering entrepreneurship

Developing new projects, establishing models for emulation, scaling up the present civic activity

(4) Community and networking

Creating a haredi activist community, forming ties with nonprofit resource organizations and with activist networks

(5) Civic awareness

Creating an organizing ethos, promoting multi-sector discourse, monitoring civic indicators, collaborating with the haredi media and with rabbis

החברה החרדית בישראל משתנה במהירות, בעיקר בתחומי התעסוקה, ההשכלה הגבוהה, היחס לנשים וההשתתפות בשירות הצבאי והאזרחי. לנגד עינינו מתפתח פן חדש, גלוי-נסתר שלה – מנהיגות אזרחית חרדית המשוקעת בפעילות חברתית-אזרחית והמשתמשת בשפה אזרחית ובכלים מקצועיים להשגת יעדיה. פעילות אזרחית חרדית זו חורגת מן התחומים הטיפוסיים שאפיינו מאז ומעולם את פעילויות החסד הפנים-קהילתיות החרדיות או את ההנהגה הפוליטית, והפרופיל וסיפור החיים של המנהיגים והפעילים החדשים לא בהכרח תואמים את הטיפולוגיה החרדית המוכרת; במקרים מסוימים אפשר אפילו לקבוע שגבולות האידאולוגיה החרדית נמתחים אל עבר מחוזות חדשים. המחקר **מובילי דרך** מתאר אפוא תופעה חדשה, ותופעה זו משנה את דפוסי הפעולה בתוך הציבור החרדי.

מהן המוטיבציות של המנהיגים האזרחיים החרדים; אילו דפוסי פעולה הם נוקטים; באילו דרכים אפשר לקדם שינוי בחברה החרדית; כיצד משמשים המנהיגים האזרחיים גורם מתווך בין החברה החרדית לבין החברה הכללית; ואילו ממשקים מתקיימים בין המנהיגות האזרחית החרדית החדשה ובין המנהיגות החרדית המסורתית?

מחקר זה מתחקה אחר המוטיבציות השונות של המנהיגים האזרחיים החרדים ודפוסי הפעולה המגוונים שהם משתמשים בהם ובוחן את הממשקים שלהם עם המנהיגות החרדית המסורתית. המחקר נותן מענה לשאלות אלו ואחרות ומציע גם הצעות מדיניות יישומיות להמשך הפיתוח של מנהיגות אזרחית בחברה החרדית – גם בהיבטים של פיתוח ההון האנושי ורישות השדה הקיים וגם בהיבטים של יצירת מרחבי יזמות אזרחית חדשים וביסוס תודעה אזרחית ייחודית לחברה החרדית.

אברהם אסבן הוא מנכ"ל ומייסד DNAidea, חוקר מדיניות ציבורית ומרצה לשותפויות רב-מגזריות ויזמות במרחב הציבורי. מרצה באוניברסיטה הפתוחה ובתוכניות מנהיגות וחוקר מדיניות במכון הישראלי לדמוקרטיה ובמרכז דדו בצה"ל. שימש מנכ"ל-מייסד של הקרן לחברה האזרחית (חל"צ), סמנכ"ל המכללה למדינאות, מנהל תחום תהליכי שיתוף ב"שיתופים" וממונה אסטרטגיה ושיווק במשרד התמ"ת (כלכלה). פעילותו הציבורית כוללת חברות בדירקטוריונים של ארגונים חברתיים ושל יזמות קהילתיות.

יעל בכריכהן היא חוקרת במכון ברוקדייל למחקר חברתי-יישומי וחברה בצוות המחקר של התוכנית "חרדים בישראל" במכון הישראלי לדמוקרטיה. בעלת תואר שני ביישוב סכסוכים מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב.



הוצאת ידידיה
ידידיה