

אשת - חייל

דו"ח הערכה רטרואספקטיבי

ניהול ההערכה: ד"ר מירי לוי-רוזליס
נעמה בר-און

מעריכים: תמיר ליאון
רחל רייקין
אריאל איילון

אדר תשס"א

מרץ 2001

תוכן העניינים

1	א. על ההערכה
4	א.1. מטרת ההערכה
4	א.2. אופי ההערכה וכלי ההערכה
5	כלי ההערכה:
5	א.3. אוכלוסיית ההערכה
6	ב. על התוכנית
6	ב.1. הנלייה מאתיופיה - היווצרות צורך ל"אשת חיל"
8	ב.2. גילגולו של הפרוייקט כפתרון בעיה
12	ג. השלבים בפרוייקט
12	ג.1. אשת חיל "רגיל" - גיבוש הקבוצה, סדנת יציאה לעבודה ואולפן עברית
12	גיבוש הקבוצה -
13	סדנת ההכשרה לעבודה -
14	אולפן עברית -
16	ג.2. השמות למקומות עבודה
16	מציאת מקום עבודה.
18	תהליך ההשמה של נשים לעבודה
19	תהליך התיווך בין מקומות העבודה והנשים
19	מעקב אחר האישה במקום העבודה
21	תפישות המעסיקים
22	ג.3. מועדון אשת-חיל
22	המטרה של פעילות המועדון -
23	הפעילות במועדון -
23	בחירת התכנים והפעולות.
24	תגובת הנשים לתכנים ולפעילות.
25	מקום הפעילות ותדירות הפעילות -

25	קהל היעד
26	כמות המשתתפות
27	מפעילי המועדון
27	מודל העבודה של המועדון
28	בעיות וקשיים בהפעלת המועדון
30	מרכיב הרפלקציה: מיומנויות של חשיבה על הדברים, מה נרכש, מה הושג, מה הצלחתי לעשות ומה לא הצלחתי בשלב זה ולמה.
30	הדיאלוג בין הנשים שעובדות ואלו שאינן עובדות.
30	תרומות של המועדון ותוצרים נלווים-
31	ג.4. מנהיגות תעסוקתית
32	ד. השפעת הפרויקט על משפחות הנשים.
33	ה. החונכת
33	תפקידי החונכת
34	תפיסת התפקיד של החונכת
34	הקשר בין החונכת לנשים
35	בעיות וקשיים בעבודת החונכת
36	הכנת החונכת לתפקיד
38	ו. המעגל החיצוני - עבודה בין-ארגונית של הפרוייקט
38	ו.1. ועדת היגוי מקומית
38	ו.2. ועדת היגוי ארצית
39	ז. ממצאים מתוך מיפוי נתוני העבר
39	ח. מסקנות והמלצות
43	בבליוגרפיה

א. על ההערכה

א.1. מטרת ההערכה

מטרת ההערכה היא לעזור לגוף המזמין (ג'וינט ישראל) ליצור תמונת מצב של הפרוייקט בזמן הנוכחי, להעריך את ביצועיו בעבר ובהווה מול המטרות המוגדרות ולבדוק תוצרי לוואי. ההערכה הנוכחית היא הערכה מסכמת קצרת טווח אשר מצביעה על ההשלכות של פעולות בהווה ובעבר בניהול ויישום הפרוייקט בשטח, ומציעה קווים כללים לדרכים אופרטיביות בהמשך הדרך. כל זאת נעשה תוך נסיון לראיה ארוכת טווח של הפרוייקט אשר ממנה נגזרות מטרות הפרוייקט. ההערכה נגעה במעגלים מתרחבים, החל מהמעגל הפנימי של העבודה בשטח ועד למעגל החיצוני של היחסים הבין-ארגוניים. ההערכה איננה רואה עצמה כחלק חיצוני "מבקר" של הפרוייקט במונחי שיפוט של "טוב" או "פחות טוב", אלא ככלי עזר לטובת מפעילי הפרוייקט כדי לספק להם תמונה מאורגנת מקצועית ואובייקטיבית של התהליכים ושל תוצרי פעולתם.

א.2. אופי ההערכה וכלי ההערכה

ההערכה התבצעה בין החודשים ספטמבר 2000 עד פברואר 2001 (כשלושה חודשי עבודה בפועל). לפעולת ההערכה ארבעה תוצרים (על פי סדר ייצורם):

- א. ארגון נתוני עבר - פעולה של איגוד וארגון הנתונים אשר הפיק הפרוייקט במהלך שנות קיומו. ניתוח הנתונים שהוגש כדו"ח הצביע על מגמות הווה ומגמות עבר והשלכות מיידיות הנובעות מנתונים אלו.
- ב. דו"ח ביניים אשר נכתב לאחר כחודש וחצי של מחקר-עומק כתצפית משתתפת, אשר נערך במוקד אחד של הפרוייקט והצביע על נקודות מוקדיות של ההערכה להמשך (מוטמע בדו"ח הנוכחי).
- ג. הדו"ח הנוכחי, הוא דו"ח ההערכה העיקרי והמסכם, אשר נערך לאחר חודש עבודה נוסף שכלל בעיקר ראיונות בחמישה מוקדי פעילות של הפרוייקט וברמה הבין-ארגונית שלו, וכן ניתוח-תוכן של כל החומר הכתוב שהפיק הפרוייקט עד כה.
- ד. השתתפות פעילה של גורמי ההערכה בדיונים שלאחר הגשת הדו"ח הנוכחי ואשר מטרתם הבנת הנקודות אשר עליהן הוא מצביע, ודיון לגבי אופי ויכולת יישומן בשטח.

כלי ההערכה:

- א. עיבוד סטטיסטי של הנתונים הכמותיים של הפרוייקט.
- ב. א. תצפית משתתפת של כשישה שבועות בעבודת הפרוייקט בשכונת קרית-משה שברחובות (אשר הומלצה על ידי מנהלת הפרוייקט כמודל מוצלח לפוטנציאל העבודה הבין-ארגונית והמעשית בשטח). ב. תצפיות בחמישה מוקדי פעילות עכשוויים של הפרוייקט (רחובות, אשדוד, חיפה, עפולה ומגדל העמק).
- ג. ראיונות עם נשים מהפרוייקט (אוכלוסיית היעד), חונכות, מעסיקים, גורמי רווחה, מעבירי הסדנאות וכן עם גורמים בין-ארגוניים ברמה הארצית - מן הגוינט, משרד הקליטה ומשרד הרווחה.
- ד. ניתוח תוכן של החומרים הכתובים אותם הפיק הפרוייקט במהלך שנות פעילותו.

דו"ח זה בנוי על שלושת הכלים הראשונים. הדו"ח בנוי במתכונת של מעגלים שבכל אחד מהם נדון מושא ההערכה, שאלת הערכה, או נושא הערכה על כל רבדיו: מידע תצפיתי, הצגת נתונים מעובדים, מסקנות והמלצות מתוך הנתונים הללו. יחד עם זאת, בסוף הדו"ח יוצגו מסקנות מוכללות.

א.3. אוכלוסיית ההערכה

- א. נשים יוצאות אתיופיה, מאוכלוסיית היעד של הפרוייקט, אשר בקרבן נערכה תצפית משתתפת במועדון אשת-החיל ובשעות הקבלה של החונכות ועם כעשר מהן נערכו ראיונות עומק פורמליים (נספח מס' 1). עם עשר נוספות נערכו ראיונות חצי-פורמליים, אשר נערכו גם בשכונת קרית-משה. בחלק מהראיונות השתתפו גם ילדיהן.
- (יש לסייג את תקפות הנתונים ולומר כי הראיונות עם הנשים בפרוייקט נערכו רק עם אלו שהעברית בפיהן היתה טובה דיה כדי לשוחח בחופשיות מספקת עם המראיין. יש לשער כי לעובדה זו יכולה להיות השפעה על התכנים אשר הופקו מאותם ראיונות וכי ידיעה טובה יותר של השפה יכולה להעיד על מידה של קבלה בסביבה הקולטת).
- ב. חונכות בכל מוקדי הפעילות האמורים.
- ג. חמישה מעסיקים באזור רחובות.

ד. גורמי רווחה ברמה המקומית וברמה הארצית, גורמי משרד הקליטה, מנהלת ויצ"ו (רחובות), שיקום שכונות (רחובות), הג'וינט (מנהלת הפרוייקט והרכות הארצית של התוכנית).

ב. על התוכנית

פרוייקט חברתי הוא בדרך כלל תולדה של מצב חברתי היוצר צורך שעליו מנסה הפרוייקט לענות. בדרך כלל יש תהליך גיבוש הדרגתי של הפרוייקט לקראת הפעלה ממוסדת המלווה לעתים בניסוח מחדש ואף החלפת מטרות במהלך הדרך. במובן זה התוכנית הנוכחית איננה יוצא מהכלל: הצורך החברתי של הפרוייקט קשור בעלייה מאתיופיה לישראל ומכאן יחל הטילול ההיסטורי הקצר אשר יוביל לגיבוש הרעיון הראשוני הנקרא "פרוייקט אשת חיל".

ב. 1. העלייה מאתיופיה - היווצרות צורך ל"אשת חיל"

לאחר ניסיונות עלייה ראשונים בשנות השבעים הגיע גל עולים מרוכז ראשון באמצע שנות השמונים במסגרת "מבצע משה". ולאחריו עלייה גדולה יותר של עולי אתיופיה במסגרת "מבצע שלמה" בתחילת שנות התשעים.

ג'וינט ישראל שגם יזם את הפרוייקט, והוא המפעיל העיקרי שלו. חברו אליו משרד הקליטה, משרד העבודה והרווחה, גורמים מקומיים הפועלים במסגרת המועצות המקומיות וביחוד בתחומי הרווחה והחינוך, וכן שדולת הנשים.

בשנים הראשונות של שנות התשעים עדיין שוכנו חלק מהעולים במגורים ארעיים ("אתרי הקרוונים") ואז כבר הפעיל הג'וינט פרוייקטים שמטרתם להכשיר ולהביא להגדלת רמת התעסוקה של העולים. מלבד נסיונות בודדים בוצעו מרבית הפרוייקטים לשילוב תעסוקתי בעיקר אצל הגברים, והרציונל לכך נבע ממספר סיבות שביניהן הרצון לשמור על מסגרת משפחתית בעלת מקורות כוח דומים לארץ המוצא (דומיננטיות של האב כמפרנס ראשי) כדי לא לזעזע עוד יותר את המרקם החברתי של העולים, שהופרע מאד עקב השינוי התרבותי והסביבתי שהם חוו. מלבד מספר פרוייקטים שהכשירו נשים (למשל למקצועות כמו סיוע לקשישים, סיעות שיניים, מזכירות וכלכלת בית, במסגרת "פרוייקט הצעירים" בשנות השמונים) כמעט ולא יצאו הנשים לעבודה. יציאת נשים לעבודה מחוץ לבית לא היתה דפוס התנהגות מוכר בקרב יוצאי אתיופיה. זהו נדבך ראשון ביצירת הצורך לפרוייקט הנוכחי.

הגורם הסביבתי השני ביצירת הצורך לפרוייקט נבע מהעברת העולים בתחילת ובעיקר באמצע שנות התשעים למגורי קבע. מגורי הקבע בערים הוציאו את העולים מבידודם המלאכותי היחסי במובן החברתי (לא בכל מקום - קרית-משה ברחובות עונה על כל סממן של גטו), אך ביחוד בהשתלבות בחיים ככל אורח. משמעות הדבר היא צורך במקורות הכנסה.

מכיוון שהכנסת הגברים כמפרנסים יחידים (אם בכלל, ובמשכורות לא גבוהות) אינה מספיקה. גורמים שעבדו עם הקהילה קיבלו דרישות לעבודה שהגיעו מהנשים עצמן שזיהו את המצב החדש נבחרה של מהגרים, מראים המחקרים, לאישה משאבי התמודדות גבוהים מאשר לגבר (כי-טוב ובן-דוד, 1993).

כאן הגיע שלב המחקרים החברתיים בקרב העדה שנמשכו לאורך כל שנות התשעים. אנשי האקדמיה חשפו תמונה קשה של מצב תעסוקה שנעה בין 65% מבני הנוער שחיים במשפחות הנתמכות מקצבת ביטוח לאומי (הורים מובטלים) (ליפשיץ, נועם וחביב 1998) ועד לדו"ח של מכון ברוקדייל הירושלמי שהצביע על 77% אבטלה (1998). המחקרים מצאו, לפחות בשנים הראשונות, כי מצב התעסוקה בקרב הגברים טוב לאין-שיעור מאשר אצל הנשים (בשנת 1992 היו כמעט 80% מהגברים מועסקים ופחות מחצי ממספר זה אצל הנשים) (מטיכומי סקרים אצל טמיר ואחרים, 1997). סקרים אלו והצורך מהשטח הביא גורמים בג'וינט לתמריץ להפעלת הפרוייקט החדש בקרב הנשים העולות. מצב הגברים נראה בשנים אלו (94-1993) טוב עשרות מונים.

המחשבה היתה כי הדור הצעיר יזכה להתערות גדולה יותר בחברה הישראלית ותהליכי הסוציאליזציה השונים יביאו אותו לרמות הכשרה ומעורבות גבוהים יותר ויתרמו לכישוריו, וכך ימצא את מקומו התעסוקתי ביתר קלות ובמשרות בעלות סטטוס שונה מהוריו (ראיון עם שרת הקליטה 7.10.99).

קבוצת היעד של הפרוייקט וזהתה בתחילה כנשים עולות ממבצע שלמה (בדגש על משפחות חד הוריות). המטרה היתה להביא אוכלוסייה שברובה נתמכת על ידי הממסד למצב של תעסוקה ועצמאות יחסית.

ב.2. גילגולו של הפרוייקט כפתרון בעיה

בטרם החל הפיילוט הראשוני, אשר נמשך כשנה וחצי החל ממחצית שנת 1994, זיהה הג'וינט את מוקדי הכשל העיקריים בהשמתן של נשים בעבודה.

הוא זיהה כי זהו פרוייקט מסובך יותר מהעבודה עם הגברים בעיקר משום ההתניה התרבותית לגבי תפקידיה המסורתיים של האשה במשפחה האתיופית, של טיפול בילדים ובבית. בעיה נוספת שמתעוררת היא שינוי בחלוקת התפקידים בין הגבר לאישה, בעיה שעלולה לגרום לשינוי במוקדי הכוח במשפחה בעיקר כאשר הגבר איננו עובד והאישה היא המפרנסת. את כל זאת נוסף לבעיה של קיום בחברת מעבר של מהגרים, הרקע התרבותי השונה כל כך, החוסר בשפה, בהשכלהמתאימה, ובכשרים הנחוצים לתעסוקה.

הארגון הבין נכונה, כי הדרך להתגבר על בעיות אלו היא על ידי טיפול וקשר אישי פרטני עם כל אישה. קשר כזה קשה לממסד לבצע וזוהי אחת משתי התרומות היחודיות של הפרוייקט (השניה היא יצירת מסגרת קבוצתית מגבשת במסגרת "מועדון אשת-חיל" הניתן ליישום בדרכים רבות, ועל כך מאוחר יותר).

בעיה נוספת שהארגון זיהה כאחת הבעיות העיקריות בשיפור תעסוקת הנשים העולות, היא חוסר בכלים מתאימים ליציאה לעבודה, בכלל זה חוסר המוטיבציה שלהן לעבוד בכלל, גם בגלל החשש מהלא ידוע וגם עקב כל הסיבות שנמנו לעיל. על כן הוגדרה מראש קבוצת היעד כנשים אשר מעולם לא עבדו ואצלן צריך לבצע שינוי עמדות כדי "להוציא" אותן מהמצב של פאסיביות ותלות בממסד. הרעיון היה כי תנתן הכשרה כזו שתיצור מוטיבציה וכלים לאותן נשים לצאת לעבודה (ורכישת השפה ככלי ראשון במעלה) ולאחר מכן, בעבודה אישית פרטנית הן תוצבנה לעבודה, אשר תפעיל דינמיקה שתבטא ברכישה טובה יותר של השפה העברית, התערות בחברה, שינוי נורמטיבי של הרגלי עבודה ויחס לעבודה, שיפור של הבטחון העצמי, של רמת העצמאות האישית והפחתת התלות בממסד, ויצאו כל הצדדים נשכרים.

בג'וינט התקבלה החלטה שהפרוייקט יועבר במהירות האפשרית לממסד לאחר שיובררו אחוזי הצלחתו המידיים, על כן הונהגו קשרים עם מוקדים מקומיים, ביחוד שרותי הרווחה במועצות ובעיריות.

זהו "פרוייקט" ולא "תוכנית". משמעות הדבר שטווח הפעולה הוגדר מראש כטווח קצר (עם השנים הגיע משלושה ועד לעשרה חודשים).

בעלת התפקיד המרכזי בהפעלת הפרויקט בשטח נקראת "חונכת" - שם אשר מרמז על הכשרה, ליווי ממושך ויחס פרטני. החונכת מוגדרת כ"עובדת פרויקט" ולמעשה איננה עובדת קבועה (ועל כך בפרק "החונכת").

השלב הראשון בפרוייקט, עד היום, הוא איתור קבוצה של נשים (בדרך כלל 15-30). לאחר מכן מועברת סדנא בת 30 שעות שמטרתה כשמה הוא "סדנת הכנה לעבודה" ואשר נועדה לעמת את הנשים עם עולם העבודה ולתת להן מיומנויות נדרשות לאשה עובדת, החל מניהול הבית ועד לתפקוד בראיון עבודה (פרוט יופיע בהמשך).

במקביל מועברת הכשרה בעברית בדרך של אולפן של משרד החינוך. הכנה זו מספקת לנשים את המינימום הנדרש לתפקוד במקום עבודה.

משלב זה פועלת החונכת להשמה של האשה במקום עבודה. מקומות העבודה נוצרים דרך פעולה של החונכת אצל מעסיקים פוטנציאליים. החונכת משתדלת לעקוב אחרי הנשים במקום העבודה.

כבר במהלך הפיילוט נכנסו מספר שינויים בהתאם למצב בשטח: התברר כי הפרוייקט מצליח לשנות דפוסיים של מוטיבציה ביציאה לעבודה. כי יש לו "אפקט הילה" נרחב המקרין על הנשים גם מחוץ לקבוצה, אשר פונות לחונכת בבקשות ליישום בעבודה או אפילו מחפשות עבודה בעצמן, ומעבר לכך הוא מצליח להכניס נשים רבות למעגל העבודה (כ- 70%).

הקשר עם גורמים מקומיים הוברר כנחוץ ביותר לעבודה של החונכת בשטח ולהשמות עבודה אצל הנשים: הוברר הצורך במתן מענה לטיפול בילדים לנשים שעובדות בשעות שונות משעות היום (ואשר מעונות בוקר אינם מספקים פתרון מלא לכך); ומעבר לכך, הסתבר שכבר לאחר שלושה חודשי פעילות היתה נשירה מעבודה של 20% מהנשים.

בעיית הנשירה מן העבודה הוצגה כבעיה עיקרית של הפרוייקט. שורשי הנשירה נותחו ונמצא כי הדבר קשור באופי העבודה (עבודות עונתיות למשל), בחוסר הרגלי עבודה מתאימים של חלק מהעולות (אי עמידה בזמנים, היעדרויות מעבודה ללא הודעה מראש), שהביאו לפיטורין, וקצת בקשיים במשפחת העולה בעקבות עבודת האשה (קשיים עם הבעל, חוסר "סידור" לילדים וכד').

לאחר שנותחו ממצאי הפיילוט הוכנסו מספר שינויים (חלקם כבר תוך כדי הנסיון הראשוני): אוכלוסיית היעד שונתה מ"נשים יוצאות אתיופיה עולות ממבצע שלמה, חד הוריות שמעולם

לא עבדו" ל"כל אישה אתיופית לא מועסקת בגיל העבודה" (בפועל). משך הפרוייקט הוארך בהדרגה משלושה חודשים לשישה, שמונה ו-עשרה חודשים כיום. (הכוונה היתה לא להגיע למסגרת זמן של שנה כדי לא ליצור תלות, ולמנוע קביים של תלות מתמשכת בפרוייקט.

בעקבות הצלחתו של הפרוייקט בהשגת מטרתו "נקנה" הפרוייקט על יד הממסד מיד לאחר שלב הפיילוט וחלקו של הגיונט במימון ירד מ- 100% בשלב הפיילוט עד לכ- 10% כיום, כשאת שאר המימון מספק בעיקר משרד הקליטה (כ- 70%) ומשרד העבודה (כ- 20%). אחוזי התמיכה הכספית בפרוייקט משתנים משנה לשנה אך זוהי המגמה. בנוסף הופעלו בהדרגה שני שלבים נוספים לפרוייקט ויושמו מספר מודלים אפשריים של עבודה בהתאם למצב הפרוייקט במקום הספציפי.

השלב השני שיושם החל משנת העבודה 96-97 כפיילוט, ונכנס שנה מאוחר יותר לתוך הפרוייקט הוא "מועדון אשת-חיל". המטרה המוגדרת היא ליצור לקבוצת הנשים שבמועדון (כ- 30 נשים) אפקט של "העצמה". הרעיון הוא שנשים עובדות ולא עובדות יפגשו בזמנים קבועים (אך לא מוגדרים ונעים בין הישובים מפעם בשבוע לפעם בחודש בפועל). הן יצרו מסגרת קבוצתית התומכת חברתית ברעיון היציאה לעבודה ויקבלו שם הכשרות בנושאים הקשורים לעולם העבודה (עם פרשנות מקומית רחבת היקף למושג) כמו: יחסי עבודה, בין עובד למעביד, טיפוח החן, אסתטיקה ובריאות, טיפול בילדים וכד'.

את המועדון מפעילה החונכת בשיתוף גורמים קהילתיים כמו רווחה, ויצ"ו, שיקום שכונות על פי היישוב הספציפי. מועדון אשת-חיל מפעיל במקביל גם מרכז השמות על ידי החונכת אשר מקבלת קהל של נשים פעמיים בשבוע לצרכי השמה לעבודה ונותנת עדיפות לפונות אליה מקרב "נשות המועדון".

"מועדון אשת החיל" הוכיח את עצמו במדדים של הצטרפות לעבודה (במספרים של עד 75%). יש לו גם השפעה על גורמי הנשירה הנובעת גם מקבוצת התמיכה, וגם מן הקשר הישיר עם החונכת אשר נמצאת עם היד על הדופק, ומסוגלת לעתים לשבץ עובדת שהפסיקה את העסקתה במקום עבודה אחר, נוסף.

השלב השלישי אותו הפעיל הפרוייקט נקרא "מנהיגות תעסוקתית". כדי לא ליצור אפקט חד פעמי של הפעלת הפרוייקט בשטח, הוחלט כי הפרוייקט ישתדל להגיע למצב בו יוכל לקיים את עצמו ללא עזרת הגוינט או משרדי הממשלה, אלא רק בעבודה פנים-ישובית. לצורך כך תגובש בשלב ב' (המועדון) קבוצה אשר תמשיך ותפעיל את המועדון וכן תיצור מאגר של מידע תעסוקתי עבור הנשים יוצאות אתיופיה בישוב.

"מרכז תעסוקה" זה יופעל על ידי מתנדבות פעילות שתעבורנה הכשרה בה יועבר אליהן כל הידע שבידי החונכת, כדי שתוכלנה להפעיל את המועדון ולהקים מרכז תעסוקה שילווה את הנשים לקראת יציאתן לעבודה. שלב שלישי זה מותנה כמובן בבצוע שלב ב' (המועדון).

כיום הוא מופעל בפועל בישוב אחד. ברוב הישובים שם סיים הגוינט להפעיל את הפרוייקט לא נשמר קשר, ואין נתונים על הנעשה שם בתחום התעסוקתי.

הפרוייקט פועל במספר מודלים שונים של עבודה בהתאם להערכת המצב התעסוקתי-חברתי בישוב, למקורות המימון ולשיתוף הפעולה של הגורמים השונים בשטח.

- מודל אחד הוא הפעלה ברצף של שלושת השלבים: אשת-חיל (גיבוש קבוצה + סדנא + לימודי עברית + השמות בעבודה) + מועדון אשת-חיל (מועדון חברתי + השמות בעבודה) + מנהיגות תעסוקתית (מועדון + השמות בהפעלת מנהיגות מקומית ובשיתוף של גורמים מקומיים).

- מודל שני הוא הפעלת אשת-חיל + מועדון אשת חיל (תוך ויתור על השלב השלישי כשהמצב בשטח אינו מראה נכונות לכך).

- מודל שלישי הוא הפעלת מועדון אשת-חיל ללא שלב ההכשרה לעבודה ותוך נסיון להגיע לשלב השלישי באם הרקע יתאים.

אלו כאמור שלושת אופני ההפעלה שבהם נתקלתי בפועל בשטח.

ניגש כעת לתיאור וניתוח של כל מרכיבי השלבים בפרוייקט. לאחר מכן נדון בבעלי התפקידים בפרוייקט ובמעגל החיצוני, הבין-ארגוני ובסופו של דבר נעבור לסיכום וכיוון הפרוייקט בעתיד.

ג. השלבים בפרוייקט

ג.1. אשת חיל "רגיל" - גיבוש הקבוצה, סדנת יציאה לעבודה ואולפן עברית:

גיבוש הקבוצה -

לאחר שנבחרת חונכת לישוב היא מתחילה בנסיונות לגבש קבוצת נשים לתחילת הפרוייקט. התהליך נעשה במספר דרכים: א. יישוג - מעבר מבית לבית, ב. גיוס באמצעות הפעילים בקהילה, ג. דרך שירותי הרווחה באזור.

תהליך גיוס הקבוצה אורך כחודש, כאשר החונכת היא זו שמחליטה באיזו מן הדרכים לגייס את הנשים. מהממצאים עולה שהחלטת החונכת לבחור בדרך גיוס מסוימת מושפעת ממידת האפקטיביות של הדרכים: המטרה בשלב זה היא להגיע למיכסת נשים מסוימת המאפשרת פתיחה של קבוצה. ניתן לשער שדרכי הגיוס השונות מאפשרות נגישות לקהלים השונים זה מזה במקצת. דרך נוספת לגייס נשים לקבוצה מתרחשת כשהפרוייקט כבר פועל בישוב והינו מוכר, והחונכת יוצרת קשר עם נשים נוספות.

לא היה ניתן, לדעת אילו נשים הגיעו בעקבות גיוס מסוים לפרוייקט ואילו לא, אולם לדעתנו עולה כאן שאלה לגבי הגדרת המטרות של הפרוייקט- האם הפרוייקט מכוון לתת מענה לכל הנשים העומדות בקריטריונים, או שהוא מכוון לתת מענה לקבוצה קטנה בכל פעם. לשתי הדרכים יש יתרונות וחסרונות: מהממצאים עולה שאחד מהיתרונות של דרך העבודה מול קהל קטן בכל פעם הוא יצירת תהודה חיובית של הפרוייקט בקרב האוכלוסייה, ובאופן זה נמשכות לפרוייקט נשים נוספות.

סוגייה נוספת הקשורה לגיוס הנשים עוסקת באופן ההכשרה והליווי של החונכת לשלב זה. מהכלים השונים נראה שאין לפרוייקט דרכי פעולה מובנות ומפורטות לגבי שלב הגיוס. נראה לנו שכדאי להעמיק את העיסוק בנושא על מנת להצליח להגיע לקהלים "קשים" יותר וכן על מנת להפיק מהמפגש הראשון מעין תאום ציפיות ויצירת חוזה ראשוני.

ברצוננו להעלות מספר המלצות בתחום: בשיחה עם אחת החונכות עלה תאור של חוסר ההצלחה לגייס מספר נשים מינימלי לפתיחת קבוצה, למרות שעל פי נתוני הרווחה יש בישוב מספר רב של נשים העונות לקריטריונים. במקרה כזה מומלץ לבחון שאלות אחדות: האם

¹ לצערנו לא התאפשר לנו לראות תהליך זה בצפייה ישירה מכיוון שהוא לא התקיים במהלך החודשים שבהם פעלה ההערכה. האינפורמציה שמובאת כאן היא על סמך ראיונות עם נשים וחונכות המכירות את התהליך מקרוב.

מקום המפגש המוצע נוח לאשה? האם החונכת יכולה להציע בעת המפגש מידע המתייחס גם לתוכניות מתחרות? מה החונכת מכוונת לעשות במפגש, האם לשווק? לשכנע? או למיין את הנשים? כל בחירה דורשת הגדרה שונה של התפקיד ושל הכלים הדרושים לביצוע. יש מקום לשכנע אות האשה שכאן יש משהו שיכול לקדם אותה.

מכיוון שזמן הגיבוש לוקח כחודש חשוב לבצע ביקור / פגישה / שיחת טלפון חוזרת אחת לפחות עם האשה כדי לוודא את הגעתה בפעם הראשונה לסדנת ההכנה.

סדנת ההכשרה לעבודה -

אורכת כ- 30 שעות. מבוצעת בדרך כלל על ידי אחת מהחברות המנוסות בתחום (כמו "גלילית", "מעברים ומשאבים", נאוה רזאל). בדרך כלל פועלת הסדנא כשלוש פעמים בשבוע בשעות הבוקר. בסדנא עוברות הנשים על מספר נושאים כמו:

א. היכרות עם עצמן - צורכיהן, יכולותיהן, רגשותיהן, עמדותיהן, תפיסות המציאות שלהן - כל זאת כדי לבדוק עד כמה הן יכולות לממש עצמן בעולם העבודה.

ב. קשיים - בחיי היומיום אשר עד כה עיכבו את יציאתן לעבודה, כמו ארגון סדר היום, "סידור" לילדים, עזרה מהבעל בעבודות הבית וטיפול בילדים.

ג. הכלים - להתגברות על אותם קשיים - כאן מושם דגש על הכלים אותן מעלות הנשים עצמן לפיתרון בעיותיהן (בעיקר בקשר לניהול הבית, והתאמתו לסדר יום של אשה עובדת).

ד. העלאת המודעות - של הנשים, והבנת היתרונות של יציאה לעבודה: ההשפעה על מדדים של רמת החיים שלה ושל משפחתה, שיפור מעמד האשה בתוך המשפחה, חיזוק הביטחון העצמי, הערך העצמי והקידום בחברה הישראלית.

ה. כיצד להצליח בעבודה:

1. בראיון עבודה - איך להציג את הנתונים האישיים של האשה ואילו שאלות יש לשאול כדי להבין מה מסגרת התעסוקה ומה תכני ותנאי ההעסקה.

2. עמידה בלוחות זמנים - שמירה על זמנים ודיווח לאחראי על כל חריגה, אי הופעה, איחור וכד'.

3. יחסי אנוש - במקום העבודה: עם החברים לעבודה, עם המנהלים וכד'.

4. עמידה בדרישות של כל מקום עבודה ספציפי - דרישות של מיומנות, של ריכוז וכד'.

ו. חיפוש עבודה - לא רק כיצד מחפשים, אלא כיצד מוצאים שהעבודה מתאימה על פי נתונים ספציפיים כמו שעות העבודה, הנגישות למקום (האם יש הסעה?), השכר, אפשרויות הקידום (עד כה לא פריט רלוונטי עבורן).

שבע מהנשים שרואיינו מתארות את הסדנא כהתנסות משמעותית וחיונית. הן מספרות על תהליך מלמד שחשף אותן לתכנים חדשים המהווים כמעט מעין "שפה חדשה" עבורן. כמו כן הן מציינות את תרומת הסדנא להבהרת נוהלי העבודה בישראל.

סוגיה נוספת העולה בעקיפין מהסדנא קשורה למידת הגיבוש של הקבוצות בהמשך העבודה: בתצפיות שערכנו בפגישות המועדונים, ראינו שהקבוצה מתאפיינת ברמת לכידות נמוכה, כשהנשים ממעטות לפנות ולשוחח בינן לבין עצמן. יתכן שהדבר נובע מנורמות התנהגות של הקהילה במפגש פורמלי שמעורבת בו סמכות. אולם בראיון עם מנחה לסדנת גישור בין תרבותית יוצא הקהילה, הוא חיווה את דעתו שהקבוצה אמנם נראית לו לא מלוכדת. בנוסף, הוא סיפר שבעיה זו שכיחה בקהילה ונובעת בין היתר מכך שמוצאן מאזורים גיאוגרפיים שונים באתיופיה. קבוצה שאיננה קבוצה ראשונית (בני משפחה או כפר) ושמתכנסת לצורך אחד (במקרה זה ענייני עבודה), זרה לתרבות יוצאי אתיופיה, וניסיון ארוך טווח מראה שקבוצות כאלה תמיד מהוות בעיה (Levin-Rozalis, 2000).

נראה לנו שנושא הגיבוש בקבוצה הוא בעל חשיבות מכיוון שביכולתו לתרום לעבודה מעמיקה ואיכותית יותר, בשלב השני והשלישי של הפרויקט. בשלב השני קשרים טובים יותר בקבוצה יאפשרו לגיטימציה רבה יותר להיחשף ולגעת בקשיים. (בראיונות עלה הנושא של אי העלאת בעיות בקבוצה) ועוד יותר בשלב השלישי בו הפרויקט עובר לידיים מקומיות והנשים נדרשות לניהול אוטונומי יותר.

כדאי לחשוב על דרכים לגיבוש הקבוצות, כמו הוספת תכנים ופעילויות שאינם קשורים בעבודה, ושיאפשרו לנשים ליצור יחסים קרובים יותר. בכל מקרה זהו תהליך קשה וארוך. כמו כן חשוב למצוא דרכים להעמקת הקשר בין החונכת ובין מנחת הסנדה.

אולפן עברית -

אולפן המתקיים בדרך כלל במקביל לסדנת ההכשרה בתדירות של פעמיים בשבוע. מבחינה ארגונית האולפן שייך למשרד החינוך ונערכת בו תוכנית הנקראת "אולפן ב'". הגוינט מתאם

עם משרד החינוך את ביצוע האולפן במסגרת הפרויקט. מטרת האולפן היא לספק אוצר מלים בסיסי אשר אמור לתת לנשים יכולת להשתלב בצורה טובה יותר בעולם העבודה.

לצערנו לא התקיים אולפן כזה בזמן ביצוע ההערכה ולכן אין ברשותינו ממצאים ישירים לגביו. יתרה מזאת במהלך הראיונות עם הגורמים השונים, ההכשרה באולפן לא הוזכרה כלל. בנוסף, לא מצאנו עיסוק נרחב בנושא האולפן במסמכים של הגוינט הקשורים לפרויקט.

העדר עיסוק בנושא האולפן נובע כנראה מכך שהאולפן הוא תוכנית מוכנה שמובאת בשלמותה לפרויקט, כשהאחראי לביצועה הוא משרד החינוך.

נשמעו טענות כי ההוראה באולפן אינה מותאמת ליוצאי אתיופיה- קבוצות גדולות של מסיימי אולפן מקרב העדה אינם בקיאים בשפה העברית. ייתכן מאוד שהאולפן משיג היטב את מטרתו המוצהרות אך נראה שלא נערכה בדיקה מובנית ומעמיקה בנושא. בדיקה בנושאים כמו התאמת האולפן להקשר הפרויקט, בדיקת אפקטיביות של דרכי הלימוד, בדיקת התכנים וכדומה. לא ברור גם איזו השפעה יכולה להיות למפעילי הפרויקט על תכני האולפן ודרכי ההוראה בו.

בתצפיות ובראיונות התרשמנו כי רמת העברית אצל רובן הגדול של הנשים היא נמוכה מאוד. לדוגמא, בזמן עריכת הראיונות נתקלנו בקשיים למצוא נשים שמסוגלות לנהל שיחה קולחת בעברית, וזאת מעבר לעובדה המוכרת של הקושי של יוצאי העדה להשתתף בראיונות. מספר הנשים שהחונכות יכלו לשלוח לראיון לא היה גבוה מארבע נשים בקבוצה.

נשאלת כאן השאלה עד כמה ידיעה רהוטה יותר של השפה, וביטחון רב יותר בשימוש בה, עשויה לעזור לתפקד בצורה יציבה ואף להתקדם בעולם העבודה. כמו כן כדאי לשאול מהי רמת העברית הרצויה למען השגת המטרות הנ"ל והאם הפרויקט אמור לענות על בעיות אלו.

בראיונות עם מעסיקים הם סיפרו על קושי לקדם נשים אתיופיות עקב ידיעה לא מספקת של עברית. נראה לנו שמדובר כאן במחסום המונע מאנשים להרחיב את אפשרויות התעסוקה שלהן ולהתקבל למקצועות בעלי יוקרה גבוהה יותר. בנוסף לא נראה שבעתיד תהיה לנשים אלו אפשרות ללמוד שפה בצורה מובנית.

מהראיונות עולה שיש לנשים מוטיבציה גבוהה ללימוד עברית והן גם תופשות את מקום העבודה כהזדמנות לרכישה מתקדמת יותר של השפה. כשביקשנו מהנשים בראיון לשכנע אותנו לצאת לעבודה, רובן אמרו "כדאי לך כי תלמד עברית".

יש כאן היפוך של סיבה ומסובב. הנשים אינן תופשות את העברית ככלי שיכול לעזור להן במקום עבודתן, או בכלל למצוא עבודה, אלא רואות במקום העבודה מכשיר ללימוד עברית.

לדעתנו כדאי לשקול המשך טיפול בנושאי העברית במסגרת הפרויקט. אין הדבר אומר שיש ללמד אותן עברית. נסיונו מראה שעבודה בעלת משמעות בקבוצה יוצרת הבנה טובה יותר של העברית, כלומר, למידה עקיפה. ניתן לעסוק בהוראה ישירה יותר במסגרת המועדון. (ראה פרוט בפרק ג').

2.1. השמות למקומות עבודה

תהליך זה מתרחש בפרויקט בכל אחד משלבי השונים. כדי ליצור השמה לעבודה צריך שיהיה מפגש בין שני גורמים: מקום עבודה ואישה בעלת כישורים המתאימים לתפקיד ומעוניינת בעבודה.

החונכת מתאימה את מקומות העבודה בראש ובראשונה לנשים שמתנתפת בפעילות המועדון. אישה שמבקשת עבודה ואינה מגיעה למועדון (שמעה על החונכת בשכונה או מחברות) מטופלת כמו הנשים במועדון, אולם נמצאת בעדיפות שניה.

מציאת מקום עבודה.

בשלב זה החונכת צריכה לבצע דברים רבים: היא צריכה להגיע למקורות מידע בדבר מקומות העבודה והמעסיקים, אם דרך משרד התעסוקה, חברות כוח-אדם, עיתון הדרושים, והליכה למקומות עבודה פוטנציאליים.

לאחר שמצאה מקום עבודה פוטנציאלי, החונכת בודקת מספר עובדות ראשוניות לגביו כמו: מקום פיזי, שעות העבודה, תחבורה ודרישות תפקיד. עליה לבקר שם פיזית ולבדוק משתנים כמו שכר, שעות עבודה, גמישות, רוח המקום, אפשרויות לקידום, סטטוס בעבודה, יחס המעביד, כשלים אפשריים (דרישה הנוגדת צרכי דת - כמו לבישת מכנסיים לפעמים או אוכל לא כשר), הגעה למקום העבודה (חשוב - בדרך כלל אין משלמים לעובדות על שעות ביטול הזמן שהן מבלות בדרך לעבודה, ותמיד יש עדיפות להסעה). החונכת מחליטה למי מהנשים כדאי להציע את העבודה. מערכת השיקולים שלה נובעת מהיכרות אישית עם הנשים, ומתחשבת בנתונים כמו מצב משפחתי, היסטוריה תעסוקתית, דרישות מיוחדות וכד'. בראיונות עם מובלי התוכנית ועם החונכות עולה שפעולת ההשמות מרכזית ביותר בתפקיד החונכת. חונכת סיפרה בגאווה על כך שיצרה קשרים טובים עם מעסיקים המתקשרים אליה ביוזמתם ושמספר השמות גבוה מעיד על הצלחה. עובדה זו מתבטאת גם בכך שהדו"ח החדשי של החונכת אל מול הג'וינט עוסק בהשמות לעבודה.

לדעתנו ממצא זה מראה שבשלב הראשון של הפרויקט הדגש הוא על הכנסת הנשים למקום עבודה, ופחות על נושאים כמו ליווי הנשים במקום העבודה, קידומן, ושמירה על אורך חיים של אישה היוצאת לעבודה. ואולי גם פחות בנושאים של בניית מוכנות פסיכולוגית והתנהגותית לעבודה.

מתוך הראיונות עם החונכות עולה בעיה של מציאת מקומות עבודה לנשים. באופן תדיר ישנן כל הזמן יותר נשים המחכות להשמה מאשר מקומות עבודה פנויים. בעיה זו נובעת מהמצב שבו נתון המשק בשנים האחרונות. המיתון גורם לכך שיש פחות ביקוש לעבודה, ולכך שהעובדים משתדלים במקום העבודה.

עם זאת מתעוררת בעת שאלה עקרונית: האם ישנה העדפה של מעסיקים בהעסקת אוכלוסיות שאינן יוצאות אתיפיה? והאם עבודת שטח אשר תשווק את הפרוייקט בצורה שונה עשויה לעזור בתחרות זו? מהראיונות עם החונכות עלה שהן מקדישות בתחילת כניסתן לתפקיד זמן רב, באופן יחסי להמשך הדרך, להיכרות עם מעסיקים פוטנציאליים, כאלו שלא דווקא פירסמו מודעות דרושים בעיתון או פנו לחברת כ"א. בהמשך החונכת נוטה יותר להסתמך על מאגר המעסיקים שעימם יש לה כבר קשר, ועל מודעות הדרושים ועל פניות לחברות כ"א. כלומר, בתחילת הדרך היא עוסקת גם ב"יצירת" מקומות עבודה ולא רק ב"תיווך". מהממצאים עולה שהמפגש האישי במקום העבודה בין החונכת למעסיק, שבו מוצגת למעסיק חשיבות הפרוייקט, יוצרת לא פעם אפשרויות העסקה חדשות.

ממצא נוסף העולה מן השטח הוא העדר מודל אחיד של נוהל לחיפוש מקומות עבודה חדשים על-ידי החונכת. ממצא זה מתבטא בכך שנוהלי העבודה של ארבע חונכות היו שונים זה מזה: במקום אחד החונכת עבדה רק עם חברות כ"א, חונכת אחרת עסקה בתחילה ביישוג (reaching out - פגישה מדלת לדלת עם מעסיקים במקום העבודה) ולאחר מכן חיפשה רק בעיתון. החונכת השלישית עבדה באופן צמוד יחסית עם מעסיקים בצורת היישוג, והחונכת הרביעית עבדה בעיקר דרך שירות התעסוקה וחברות כ"א. נראה שההבדלים בין אופני חיפוש העבודה נובעים בעיקר משיקול הדעת של החונכות ביישוג.

לדעתנו כדאי לשקול דיון והכשרה בנושא של שיטות ודרכים לחיפוש מקומות העבודה, במיוחד לאור העובדה שבאופן תדיר יש חוסר במקומות עבודה פוטנציאליים. ייתכן שהעובדה שחלק מהחונכות לא משתמשות בכל האפיקים האפשריים למציאת עבודה, מונעת את הרחבת מעגל ההשמות.

מטרתה של החונכת היא ליצור מאגר מעסיקים קבוע, בעלי נסיון בעבודה עם הנשים האתיופיות, בעלי מוכנות לקידומן בעבודה, אשר פונים לחונכת באופן עצמאי כברירת מחדל ראשונה, לפני שפנו למשרד התעסוקה או לחברת כוח אדם.

המלצות הקשורות להשמות בעבודה:

- לבדוק מקומות עבודה פוטנציאליים אצל אותו מעסיק ולנסות להמשיך דרך קשריו האישיים את שרשרת המידע לגבי השמות פוטנציאליות.
- כדאי לזון עם המעסיק ברצינות בתוכנית הכשרה פנים מפעלית / מוסדית לקידום נשים מתאימות לאחר איתורן לתפקידים בכירים יותר במקום העבודה ולהסביר לו את החשיבות שבהעסקת עובדות אלו. נושא זה לא נעשה היום כלל.
- כדאי לעמוד בקשר קבוע עם המעסיקים ולדאוג שמספר הטלפון של החונכת יהיה אצלו במקום זמין - וכמובן שגם היא תהיה זמינה, גם בפלאפון וגם עם שיבוץ מתאים.
- חשוב שהקשר עם מקום העבודה ימשיך להתקיים גם לאחר שבוצעה השמה באותו מקום עבודה וחשוב להקפיד על כך. לעתים ביקור כזה של החונכת יציל את העובדת מפיתורין כאשר התלונות יופנו לחונכת ויתבצע מהלך של גישור על ידה, בין דרישות המעסיק לביצועי העובדת.

תהליך ההשמה של נשים לעבודה

תחילת התהליך בפגישה עם החונכת: כל אישה אשר מגיעה לפגישה עם החונכת עוברת ראיון מקיף שבבסיסו מילוי שאלון פרטים אישיים שאותו בנה הפרויקט (ראה נספח מס' 2).

השאלון היינו שאלון קצר ופשוט העוסק בפרטים אישיים, ברקע תעסוקתי, בהעדפות ובבעיות הקשורות לעבודה. מבדיקה של שאלונים ממולאים עולה שהמקומות המיוחדים להערכות או לדגשים לקראת ההשמה, נשארים בדרך כלל ריקים, או שיש בהם הערות טכניות.

לדעתנו רצוי בשלב הראיון של מילוי השאלון לעמוד על נושאים נוספים הקשורים לאישה הפונה: שאיפותיה כלפי עבודה, רמת המוטיבציה, יכולות נוספות (כאלו שלא בהכרח באו לידי ביטוי בעבודה קודמת), ובעיות הקשורות לקידום. נושאים אלו נובעים לדעתנו מהמטרה הפורמלית של הפרויקט. תהליך הפחתת התלות בממסד מתרחש כאשר מנגנון התלות מופחת, דבר המתאפשר בעקבות צמיחת הביטחון, שיפור הדימוי העצמי, שינוי עמדות בנושא חשיבות העבודה, מעבר מפסיביות לאקטיביות, ובתפישה עצמית של האישה כאישה כעובדת.

נראה לנו ששלב ההיכרות הראשוני הוא המקום להתחיל להעצים את הנשים על מנת להגיע בסוף התהליך לפחות תלות.

בנוסף כדאי להתחשב בנתונים בהתאמת מקום העבודה, כך שתיווצר השמה המתבססת על שיקולים מקיפים ומורכבים יותר.

לעיתים קיימת בעיה בירוקרטית המפריעה לנשים לצאת לעבודה כמו קשיים בהשגת סיבסוד למעון עבור הילדים. כיום מנסה החונכת לעזור במידה והיא יודעת על בעיה קיימת על ידי מתן יעוץ או הפניה לעזרה מתאימה ומקצועית במקום. לדעתנו כדאי שהחונכת תלמד על בעיות אלו ותעזור בפתרון. (ליווי ועזרה במילוי טפסים, הבנת הדרישות של הבירוקרטיה וכו').

תהליך התיווך בין מקומות העבודה והנשים

מהממצאים עולה שתהליך ההשמה מתרחש במהירות כאשר יש עודף היצע על הביקוש. ברגע שהחונכת מצליחה לאתר מקום עבודה היא עורכת מיד השמה. למעשה החונכת היא זו שמחליטה את מי לשלוח לאיזו עבודה על פי שיקול דעתה.

יתכן שזהו המקום לבצע איבחון, רצוי תהליכי, או מספר בדיקות ו/או מבחני התאמה אשר יבדקו את הפוטנציאל של האשה להכשרה מקצועית ברמה גבוהה יותר או שבעקבות אותו ראינו תשלח למבחני מיון כאלו (ויש להכשיר את החונכת לאבחון ראשוני שכזה).

מעקב אחר האישה במקום העבודה

הפרויקט לא עורך מעקב מסודר אחר ההשמות ואינו בודק באופן שיטתי שאלות כמו: כמה נשים הצליחו להתמיד במקום העבודה וכמה לא? מה הסיבות לעזיבת מקום העבודה והסיבות להישארות? מהם הקשיים במקום העבודה? האם הנשים מרוצות ממקום העבודה? האם העבודה שניתנה לאישה כלשהיא היא אמנם עבודה המתאימה לה? האם המעסיק פתוח ללמוד על העובדות, תרבותן, קשייהן וכו'.

נראה ששלב זה אינו נתפש כנמצא בתחום האחריות של הפרויקט. לא מבחינת מקום העבודה ומה שקורה בו, ולא מבחינת מה שקורה לנשים. ברמה הטכנית: שמענו מספר פעמים על נשים המגיעות לחונכת להשמה נוספת ומסתבר שהן מובטלות כבר מספר חודשים, ואילו ברישומי החונכת הן מוגדרות ומדווחות כנשים עובדות. יש מקום לחשוב גם על מעקב אחר

רמת השילוב במקום העבודה: מה שלומן, מה קשה להן, מה קל, האם יצרו קשרים, האם ישנם קשיים, האם מבינות את הנדרש מהן.

כמו כן המבנה הארגוני של הפרויקט כיום אינו תומך בעריכת מעקב כזה. אחד מהאמצעים של הפרויקט לתת מענה לשאלות לעיל הוא הדיאלוג במועדון. אולם נשים רבות המקבלות שירות של השמה מהחונכת אינן חברות במועדון או שנרתעות מהעלאת הקשיים בפורום של המועדון.

יתכן שכאשר החונכת מבקרת מעסיקים פוטנציאליים היא צריכה לקחת עמה כמה נשים כדי שיחוו מראש את מקום העבודה האפשרי - אולי במפגש הבלתי-אמצעי בין המעסיק לעובדת הפוטנציאלית תוצר הזדמנות להשמה בעבודה (יש לעדכן בכך מראש את המעסיק כמובן).

חונכת אחת סיפרה כי המסר אותו היא מעבירה לעובדות הוא שכל עובדת אשר יוצאת למקום עבודה חדש צריכה לראות בעצמה שגרירה של כל העדה, אשר ביצועיה והיכולות שתפגין יפתחו את הפתח להמשך העסקה של נשים נוספות וההפך. והיא עצמה (החונכת) משתדלת לשים את האישה המתאימה ביותר, ואם אין מישהי מתאימה בנמצא היא לא תשלח אף אחת.

לסיכום, על החונכת להפגין מידה מרשימה של איתור, אבחון, יזימה, גיוס שותפים ויכולת לניצול הזדמנויות מהירות וכל זאת בצורה קבועה ולאורך זמן. דווקא משום כך פרוייקט הנמשך כעשרה חודשים ואחר-כך חולף, עוצר למעשה את הקשר האישי הקיים בין החונכת למעסיקים ועושה את אותו טלפון שלה ללא זמין עבור המעסיק - וכך גם את הנשים שבפרוייקט.

אחד הנושאים שכדאי לתת עליהם את הדעת, הוא מקום המעסיק אל מול מקום החונכת. איזו מערכת יחסים רוצה ליצור הפרוייקט בין אותו מעסיק ובין החונכת? האם מסתפקים ביחסי עבודה של חברת השמה מול מקום עבודה או אולי שואפים לגייס את המעסיק כשותף שרואה את מצוקת הנשים יוצאות אתיופיה כבעיה משותפת לו ולחונכת, וממילא את האחריות על הפתרון כמשותפת. נתן לדבר על אפשרות כזו בתקופה שלנו, תקופה שבה אנשי עסקים מחפשים פרוייקטים חברתיים.

נראה לנו שהקשר עם מקום העבודה ועם הנשים איננו ממצה את הפוטנציאל שלו. קשר הדוק יותר, המוגדר כשותפות, היה עוזר בהרחבת מקומות התעסוקה באמצעות קשרים בלתי אמצעיים עם מעבידים והפיכתה של הרכות לכתובת עבורם ברגע שהם או עמיתיהם זקוקים

לעובדים. קשר הדוק יותר גם היה מונע חלק מהבעיות במקום העבודה, עוזר בפתרון חלק מהקשיים, ואולי אפילו מביא לקידום של חלק מהנשים העובדות.

תפישות המעסיקים

נערכו ראיונות מעסיקים מהחברות הבאות: תנובה, יפאורה – תבורי, חברה לשירותי ניקיון, תחנת דלק, מפעל. כמות הנשים המועסקות בכל עבודה הוא כשלוש. במפעל עובדות 15 נשים.

Formatted: Bullets and Numbering

א-4. הקשר עם החונכת: לרוב המעסיקים קשר של יותר משנה אחת עם החונכת. הם לא מתארים בעיות מיוחדות בקשר כמו חוסר אמון ועיכוב באספקת כ"א. רוב המרואיינים הסבירו שהם מעסיקים נשים מהעדה מכיוון שחשוב להם לעזור. אחד המעסיקים אף ציין שהבין את החשיבות לאחר הפגישה הראשונה שלו עם החונכת.

Formatted: Bullets and Numbering

ה-ב. שביעות רצון וקשיים של המעסיקים מול העובדות: שביעות הרצון של כל המעסיקים היא בינונית ומעלה, כאשר מרוב הנשים הם מרוצים ולעיתים יש בעיות ספציפיות עם עובדת כלשהי. רוב העובדות מתוארות כעובדות טובות, ובמקרים מיוחדים המעסיקים דיברו על אחריות, "ראש גדול" וחריצות. מדובר בנשים צעירות יחסית. מעסיק אחר סיפר ש"אין איתן בעיות מיוחדות שאין עם שאר העובדים".

ג. קשיים: הבעיות שעלו לגבי עובדות ספציפיות היו חוסר מוטיבציה לעבוד, ותלונות. במפעל בו מועסקות 15 נשים מן הפרוייקט העלה המעסיק בעיות של ריח לא נעים, היעדרויות בלי להודיע וחוסר פרגון אחת לשנייה.

ד. קידום העובדות:

מהראיונות עולה שנושא הקידום אינו עומד על הפרק אצל המעסיקים, כאשר רק מעסיק אחד הזכיר אפשרות של קידום לעובדת מסוימת מפני שיש לה אחריות, עברית טובה ומיומנות של זיכרון החשובה לתפקיד.

הסיבות לחוסר הקידום היו – אי ידיעה מספקת של השפה, "אוהבות לעבוד בקבוצה עם החברות שלהן", וותק נמוך, וחוסר ידיעה של תפעול מחשב.

חשוב לזכור שחלק מהעסקים אינם דורשים עובדים בדרגות בכירות יותר (למשל תחנת הדלק). עם זאת בחלק מהמקומות יש מספר רב של עובדים בדרגות שונות ולמרות זאת נראה כי הנשים אינן נתפשות ע"י המעסיקים כבעלות פוטנציאל לקידום.

ייתכן ותפישה זו קשורה בסטטוס הנמוך של העבודות, ושאינן הבדל מיוחד בין אפשרויות הקידום של הנשים יוצאות אתיופיה לעומת עובדים אחרים. במקביל קיימת האפשרות של תפישת הנשים כבעלות יכולות נמוכות יותר ומוטיבציה נמוכה יותר לקידום מאשר אוכלוסיות עובדים אחרות.

באופן כללי תמונת השתלבות הנשים בעבודה נראית חיובית ועומדת בקריטריונים המינימליים. כדאי אולי לחשוב על בניית פרופיל של אפיוני הנשים, המתייחס לצרכים השונים של אוכלוסיות שונות בפרוייקט לפי השונות הגילית וההשכלתית, ואולי גם על בניית מסלול הכשרה המשכי שבו עובדות שעברו את שלב ההשמה ומתאימות לקידום, אך אינן יכולות להתקדם במקום העבודה הנוכחי ובמצבן הנוכחי, ייועדו ללימודי המשך בתחומים שונים, אם להסמכות כלשהן ואם ללימודי מחשב.

נשאלת השאלה האם תוכנית "אשת חיל" רואה בין מטרותיה תמיכה בקידום של הנשים במקומות העבודה. נראה לנו שכיום סוגיה זו איננה על הפרק. מטרת התוכנית נתפשת בעיקר כמציאת מקומות תעסוקה, ופחות בטיפוח עובדת שיכולה להצליח ולהתקדם במקום העבודה. תכונות כמו אחריות, מוטיבציה גבוהה, קשר טוב עם המעסיק, יוזמה, תקשורת טובה עם שאר העובדים, ביטחון וכו' היו עשויות לעזור לנשים להיקלט טוב יותר, להצליח ולהתקדם במקומות העבודה. תכונות אלו לא הוזכרו הרבה ע"י המעסיקים.

ג.3. מועדון אשת-חיל

המטרה של פעילות המועדון-

רעיון המועדון גובש בשנת 97-98 כפתרון לבעיית הנשירה מהעבודה של הנשים. המחשבה הייתה שהמועדון יבצע תהליך של העצמה ויתרום להגברת המוטיבציה ליציאה לעבודה אצל הנשים שאינן עובדות. גוף המועדון יהווה מסגרת המספקת כלים לשמירה על מקום העבודה,

והיכרות מעמיקה יותר עם עולם העבודה. בראיונות עם החונכות נראה שהן מודעות, מבינות ומזדהות עם מטרות המועדון.

הפעילות במועדון -

מביקורינו במועדון ומשיחותינו עם החונכות עולים שורה של נושאים ופעילויות שנעשו במועדון:

- סדנאות בנושאי חוקי עבודה וזכויות העובד, וסיור למקומות עבודה.
- השוואה בין תרבות יוצאי אתיופיה לזו הישראלית.
- פעילויות הווי וגיבוש כמו מספרי סיפרים, טיולים, מסיבות, חגים.
- טיפוח חן ואסתטיקה.
- נושאי בריאות כמו היגיינה והיגיינה נשית.
- מלאכת יד המשלבת מוטוריקה עדינה.

כפי שעולה כבר כאן, ויודגש גם בהמשך, נתן לראות שההשתלמות פועלת בשני תחומים עיקריים. האחד ידע, בעקר ידע על תחום ההעסקה ועל התרבות הישראלית, והשני חוויתי, ללא קשר של ממש ביניהם. אין כמעט נושאים שמכוונים לצמיחה אישית, למשל: הכרה עצמית, למידה על כישורים, מוטיבציה, אסרטיביות, רפלקציה על קשיים ועל דרכי התמודדות. מן הסתם קיימת הנחה סמויה שנושאים אלו יתפתחו באופן עצמאי עם ההשתתפות בסדנה ובמועדון.

בחירת התכנים והפעולות.

כאמור מטרת המועדון היא לתת לנשים כלים להתמודדות עם עולם העבודה בישראל. מבדיקת מסמכים של הפרויקט לא נמצאה רשימה מפורטת של תכנים אותם יש להעביר במועדון. נראה שהתכנים במועדון נקבעים על ידי פרשנות של מפעילי המועדון בכל ישוב לגבי מטרת המועדון. עם זאת, בתהליך העבודה מפעילי המועדון מדווחים על התכנון התלת חודשי מראש לג'וינט וזקוקים לאישורו. לדוגמא- באחת המועדונים התקיימה פעילות תנועתית בשיטת פלדנקרייז. נציגת הרווחה מצוות מפעילי המועדון ביישוב, הסבירה שהפעילות תתרום

לדימוי גופני חיובי יותר של הנשים. דבר זה ישפר את ביטחונן העצמי ויכולתן להתמודד עם עולם העבודה.

מהשיחות עם המפעילים ומהביקורים במועדון עולה תפישה של המפעילים לגבי בחירת התכנים. למשל נחיצות עיקרון החזרתיות: יש לשאוף לחזור על התכנים על מנת ליצור תהליך בו הם יקלטו טוב יותר. לדוגמא, חוקי עבודה מהווים נושא מסובך המורכב מפרטים טכניים רבים שקשה לזכור. דוגמא נוספת הם נושאים הקשורים להבדלים הבין תרבותיים ולנורמות של עולם העבודה ושל החיים בישראל. תחום נוסף בו יש דגש על החזרתיות הוא תחום גיבוש הקבוצה הנתפס על ידי מפעילי המועדון כתחום שיש בו חסר.

חשוב להדגיש שהחזרתיות מתבטאת בפעילויות מגוונות ושונות זו מזו ושהנשים מצידן מגיבות בעניין ובהנאה.

לדעתנו כדאי לעסוק בהבנייה של החזרתיות כך שהיא תתבסס על איפיוני פעילות שונים (הפעלה, הרצאה, סדנה) ושתייצג סולם מדורג ועולה מבחינת הקושי והרמה. ייתכן וכדאי להגדיל את המשמעות והאפקטיביות של החזרתיות על ידי כך שהיא תכלול לא רק חזרה על תכנים אלא גם תרגול של מיומנויות הקשורות לעולם העבודה. למשל, בפגישה על זכויות עובדים ניתן לבקש מהנשים להביא את תלושי המשכורת שלהן וכדומה.

נוהל בחירת התכנים מחייב כאמור תיכנון תלת חודשי, וביצוע שנצמד לתיכנון המקורי. עולה כאן שאלה לגבי מידת הגמישות והחיבור של הפעילות לתהליכים ולצרכים של הקבוצה.

תגובת הנשים לתכנים ולפעילות.

באופן כללי ניתן לומר שתגובת הנשים לפעילות ולתכנים מבטאת עניין, כבוד והנאה. מהממצאים בתצפית עולים הבדלים דקים בין תגובות הנשים לפעילות זו או אחרת. כאשר מרצים מבחוץ תורמים לאווירה פורמלית בקבוצה, בפעילויות יצירה או פעילויות ללא אורחים יש אוירה אינטימית ומגובשת יותר.

רוב הנשים בראיונות מצינות שהמועדון הוא מקום שבו הן לומדות ומתקדמות. כשנשאלו מה הן עושות במועדון, תשובתן הראשונית היתה שהן לומדות בו. תשובה זו מלמדת על כך שהלימוד נתפס אצלן כדבר המשמעותי ביותר ושהמועדון אמנם מצליח מבחינתן למלא פונקציה זו.

כיום התכנים והפעילויות נבחרים על ידי מפעילי המועדון ללא שיתופן של הנשים (ברחובות החלה לאחרונה יוזמה של שיתוף ועדה מקבוצת הנשים בקביעת התכנים והפעילויות בקבוצה). באופן כללי התכנים מצטיירים כרלוונטיים לנשים, אך יחד עם זאת כדאי לשקול שיתוף רחב

יותר של הנשים בקביעת התכנים. בדרך זו יכולים מפעילי התוכנית לברר לעומק, מהם הצרכים של הנשים ובדרך זו להעצימן.

מומלץ גם לפתח מערכי תכנים אשר יעצימו את הלמידה בתכנית באמצעות יצירת חיבור אישי חזק של הנשים לעצמן, חיבור אשר יעצים את המוטיבציה, את המוכנות ללמוד, ואת המיומנויות הדרושות לעולם העבודה (למשל הבנה של מה זה סטנדרטים, למשל אסרטיביות).

מקום הפעילות ותדירות הפעילות-

הפגישה במועדון מתקיימת בפרקי זמן קבועים הנבדלים מישוב לישוב ונעים בין שבוע לחודש. מהתצפית בשטח ומשיחה עם החונכות נראה שמועדון המתקיים פעם בשבוע קוצר תוצאות חיוביות יותר, הן מבחינת כמות המשתתפות והן מבחינת העקביות. ייתכן שתדירות כזו יוצרת יחס רציני יותר ומחויבות גדולה יותר של כל הנוגעים בדבר. מצד שני מצויין גם עומס על הנשים במפגשים צפופים בעיקר בגלל קושי להתארגן ליציאה ולמצוא פתרון לילדים.

המפגשים מתקיימים במוסד ציבורי שנתקבל מהעירייה כמו מקלט או מתנ"ס. עובדה זו יוצרת מספר בעיות: מכיוון שהמקום אינו שייך רק לפרויקט אין ביכולתו להעניק למועדון תחושת ביתיות ואופי בעל צביון המתאים לקבוצה (קישוט הקירות, הבאת חפצים וכד') בנוסף, אוכלוסיות אחרות שמגיעות לבניין לעיתים מפריעות לניהול המפגש לדוגמא: אי פינוי החדר בזמן, חדר מלוכלך, הפרעות, צורך בפינוי מהיר של החדר.

אחת החונכות שנשאלה מה היתה מאחלת לפרויקט ציינה בראש סדר העדיפויות: "שלמועדון יהיה מקום פרטי משלו".

קהל היעד

בעבודה בשטח פגשנו שני סוגים של קהלים:

נשים שעברו את השלב הראשון של הפרויקט (סדנה ואולפן), במצבי תעסוקה שונים, עובדות, מובטלות, בין עבודות.

קבוצה של נשים שהתגבשה ע"י עבודת ההשמות של החונכת, שלא עברו את השלב הראשון של הפרויקט ונמצאו מתאימות למועדון. אין קריטריונים רישמיים להתאמה כזו, ומדובר על פי התרשמותנו, בנשים שהתנסו בעבודה בעבר או בהווה.

האוכלוסייה של המועדון אינה הומוגנית, כאשר הצרכים שלה והאפיוניים שלה אינם ברורים. מדובר בנשים שעובדות, נשים מובטלות, ונשים שלא עבדו אף פעם. נשים בעלות מוטיבציה גבוהה או נמוכה. נשים בעלות ביטחון ברמות שונות, ידיעת שפה ברמות שונות. כדאי מאוד למפות את האוכלוסייה ואת צרכיה ו'לתפור' את הפעילות במועדונים בהתאמה.

בחלק מהמועדונים נצפו שתי אוכלוסיות נוספות שאינן כלולות בקהל היעד המקורי:

נשים פנסיונריות שמגיעות למועדון בקביעות לצורך בילוי חברתי. לנשים אלו אין עניין או מחויבות לתכנים ולמטרות הפרויקט. חוסר המחויבות מתבטא בציחקוקים וחוסר הקשבה שמפריעים לשאר הקבוצה. לדעתנו, נוכחות נשים אלו במפגשי הלמידה עצמם פוגעת בתדמית ובחשיבות המטרות בכך שהיא יוצרת מעין זילזול וחוסר רצינות.

ילדים של הנשים שמגיעות למועדון. חלק מהנשים מגיעות אל המועדון עם ילדיהן הקטנים (מתינוקת ועד גיל עשר), הילדים הקטנים נשארים בחדר עם אמהותיהן והילדים הגדולים משחקים בחוץ, ולעיתים נכנסים ויוצאים מהחדר. בתצפיות יכולנו לראות שהמצב יצר הפרעות בריכוז הנשים וביכולתן להיות קשובות לנעשה. ניכר שהתנהגות הילדים מפריעה גם לחונכת. לדוגמא: באחת הפעילויות הגיעה מרצה למועדון, ומרוב הפרעות של הילדים נאלצה החונכת לצאת ולשחק עימם בחוץ ולא השתתפה בכל הפעילות. עם זאת לא נתגבשה מדיניות כלשהיא בתחום. במספר ישובים בעבר התקיימה במקביל למועדון פעילות מאורגנת לילדים.

נראה שהפרויקט מבין היטב את הפן התרבותי שלפיו האמהות האתיופיות קשורות ומטופלות בילדים. במספר מקרים כמו הסדנה הוא אף דאג לפעילות עבור הילדים. נשאלת השאלה מדוע בשלב המועדון אין מענה כזה.

נראה לנו שיש לחשוב האם ניתן בכל זאת לדרוש מהנשים לא להגיע עם ילדיהן, ובמידה ונוכחות הילדים היא הכרחית, כדאי לחשוב על דרכים לעדן את הבעיה או להפוך אותה למקור להעצמה כמו יצירת תורנות של אמהות להעסקת הילדים. בכל אופן ליצור דרישה כזו באופן הדרגתי, כך שבמקביל לרכישת מיומנויות, ידע וכישורים לעבודה ירכשו הנשים כללים התנהגותיים המקובלים בעולם העבודה וביניהם השארת הילדים מחוץ לפעילות.

כמות המשתתפות

בהתבסס על תצפיות שנערכו בחמשת הישובים נע מספר המשתתפות במועדון מ- 10 ועד 35. כאמור לעיל במפגשים השבועיים נמצאה יציבות גדולה יותר. הסיבות לאי הגעה למועדון הן

אירועים משפחתיים או קהילתיים (לוויות, חתונות וכד'), בעיה במציאת משגיח לילדים, חוסר במחויבות פנימית מספקת, וחוסר עניין לגבי תוכן של מפגש ספציפי.

התרשמנו שקיים מתח מסויים אצל החונכות ומפעילות המועדון לפני הגעת הנשים סביב השאלה כמה נשים יגיעו היום. הנשים מגיעות למועדון כמעט בזמן התחלת הפעילות ולעיתים אף לפני כן.

מפעילי המועדון

הדמות המרכזית המפעילה את המועדון היא החונכת. במקומות מסוימים נצפתה שותפות מלאה או חלקית בהפעלה ובאחריות הכוללת עם נציג מהרווחה, מתנדבות מויצ"ו ונציג מהעירייה.

דמות נוספת שנמצאת במועדון היא "המגשרת". מדובר באישה מן הקהילה שנבחרת על ידי החונכת או שרותי הרווחה ותפקידה לתרגם ולתווך בין המפעילים והנשים. נראה שהמגשרת מקורבת לחונכת ולמפעילי המועדון ויש לה תחושת אחריות ומחויבות גדולים כלפי תפקוד המועדון והפעילות בו לעומת הנשים האחרות.

שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים הוא תולדה של יוזמה של החונכת המקומית או של הגוינט. שיתוף פעולה תורם לחלוקת העומס, הסתמכות על משאבי ידע גדולים יותר, והרחבת הידע לגבי התיכנון. מהביקורים בשטח עולה שקיימת אירת עבודה חיובית ונעימה בין הגורמים השונים. אחת התרומות המרכזיות של עבודה בצוות כזה היא הפחתת הבדידות, והעומס מן החונכת.

מודל העבודה של המועדון

מכלל הממצאים עולה תמונה של מודל בו מפעילי המועדון מתווכים בין התכנים והמרצים לבין הקבוצה, בנוהל הדומה לאמרגנות. נראה שלפחות במחצית מהמפגשים מגיעים אורחים חיצוניים, וניתן לומר שהפעילות מבוססת במידה רבה על כוחות חיצוניים.

המודל מתאפיין בהתמקדות ברכישת ידע ובהעשרה לעומת התמקדות בתהליכי צמיחה דינמיים, ובעבודה של מרצה וחונכת מול הנשים ופחות בעבודה קבוצתית.

ההסתמכות המרובה על כוחות חיצוניים, במודל עבודה של העשרה, מעלה שאלה לגבי מעמדם של מפעילי המועדון כאוטוריטה של ידע מול הנשים, יחסית לאורחים מבחוץ ובכלל.

בעיות וקשיים בהפעלת המועדון

בשיחותינו עם הגורמים השונים (נשים, מפעילי המועדון והגורמים המנהלים) לא עלו בעיות מיוחדות או מובחנות בהקשר של הפעילות במועדון. עובדה זו משקפת מצד אחד שביעות רצון כללית מהפעילות ומצד שני העדר של מרכיב של דפוס משוב מבוסס.

להלן נציג מספר בעיות וסוגיות שעלו מעבודת השטח:

כאמור מטרת המועדון היא לבצע תהליכי העצמה לנשים. מקריאה בחומרים הרשמיים ניתן להכליל בזהירות ולומר שהעצמה תחשב חשיפתן של הנשים לתכנים רלוונטיים, הפגשתן עם נשים מהקהילה שעובדות, והתחברות לכוחות הפנימיים שלהן.

תהליך ההעצמה -

כאמור המטרה העיקרית של המועדון היא ליצור תהליך העצמה שבאמצעותו יוכלו הנשים להתמודד בהצלחה עם עולם העבודה, שהביטוי המעשי לכך הוא איפשו תעסוקה למקסימום של נשים עובדות. לדעתנו פעילויות הנובעות ממטרה זו צריכות להיות ממוקדות, מדורגות מקושרות למשימות הגזרות מהמטרה, וכן בעלות קשר זו לזו. מהתצפיות במועדון עולה מודל של מועדון חברים יותר מאשר מודל של תהליך קוהרנטי. האווירה במפגשים נושאת אופי פמיליארי, פתוח וכמעט בלתי מחייב. הקשר בין הפעילויות לעולם העבודה אינו תמיד ברור או מומשג, וכן לא ברור הקשר בין הפעילויות השונות. לדעתנו כדאי לתת את הדעת לשאלה מהי למעשה העצמה לגבי נשים אלו, ממה היא מורכבת, אלו תהליכים יש לפתח, באלו תכנים יש לעסוק כך שתיווצר בהירות של המושג העצמה, ויכולת אופרציה שלו.

לאחרונה החל באחד מן הישובים נסיון להעצמת הנשים על ידי הקמת וועד ששותף בבחירת התכנים של המועדון, נראה שהנשים מגיבות בצורה חיובית להקמת הוועד. דוגמא אחת להשפעתן היא מתן עדיפות למרצה מסוים. לדעתנו הקמת הוועד מהווה בסיס שיכול להתפתח להשפעה רחבה יותר של הנשים על הפעילות במועדון ובכך תורמת לתהליך העצמתן. וועד כזה יכול להיות חניכה לקראת השלב השלישי של הימנהיגות התעסוקתית.

במקביל ניתן לחשוב על הפעלה של שאר הנשים במועדון ולא רק של הוועד. מכל מקום הפעלה כזאת תתרום ללימוד מיומנויות החשובות לתפקוד בעולם העבודה כמו אחריות, ניהול, יוזמה ותקשורת פורמלית.

דוגמאות נוספות למעורבות הנשים: עזרה בניהול הפיננסי של המועדון תכנים -

לדעתנו תכני המועדון אינם מובנים, ואינם מכוונים במידה מספקת לתהליכי העצמה ובנוסף הם נתונים לפרשנות של מפעילי המועדון ביישוב שאינה בהכרח מקצועית.

כדאי לחשוב על שילוב התכנים הבאים במועדון:

- היבט מעולם העבודה והמיומנויות הנדרשות בו: ידע טכני, עמדות הקשורת לעבודה כמו דמוי אישי, אישה עובדת, יחסי מעביד- עובד וכו'.
 - היבט הקבוצה התהליכים שבה וגיבושה.
 - היבט ההעצמה והצמיחה האישית: עמדות, קונפליקטים, גורמי הנעה והתנגדויות.
 - היבט הפיתוח האישי: הכרה עצמית, מוטיבציות וכוחות.
 - היבט של המפגש הבין תרבותי.
 - היבט של רכישת שפה וכלי עבודה המתאימים לעבודה בארגון מערבי. קודם לכן צויין כלי המשוב. נוסף עליו ניתן לחשוב על כלים כמו דיאלוג לברור נושא ורפלקציה.
- ומעל לכל, גם כשמדובר ברכישת ידע ורכישת מיומנויות, חשוב לשים דגש על אופן הרכישה, איך יוצרים הטמעה והפנמה של המודלים הנלמדים.

הבניית התכנים כדאי שתכלול מרכיב תהליכי, מרכיב אינפורמטיבי, מרכיב דינמי, מרכיב המיומנות מרכיב ההתנסות ומרכיב הרפלקציה:

מרכיב תהליכי: פרישה מדורגת של התכנים על מנת ליצור תהליך למידה והתפתחות לאורך זמן.

מרכיב אינפורמטיבי: חשיפה לתכנים והמשגתם.

מרכיב דינמי: עיסוק באינטראקציות בתוך הקבוצה ובמימדים כמו עמדות, תפישות, דימוי עצמי, קונפליקטים .

מרכיב המיומנות: למידה ותרגול של מיומנויות הקשורות לעולם העבודה. לדוגמא בדיקת תלושי משכורת, סימולציה של דיאלוג עם המעביד, ראיון בקבלה לעבודה, בחירת מקום עבודה, תיכנון המשפחה לאור היציאה לעבודה, התאמת הלבוש למקום העבודה וכו'. לדוגמא אחת מהנשים סיפרה שלמדה במועדון שצריכים להינתן לה דמי הבראה במשכורת, היא בדקה את התלוש ובהיעדרם פנתה למעסיק.

מרכיב ההתנסות: התנסות ביישום מיומנויות ואינפורמציה רלוונטית שנלמדת במועדון.

מרכיב הרפלקציה: מיומנויות של חשיבה על הדברים, מה נרכש, מה הושג, מה הצלחתי לעשות ומה לא הצלחתי בשלב זה ולמה.

הדיאלוג בין הנשים שעובדות ואלו שאינן עובדות.

מהתצפית במועדון נראה שלא נעשה שימוש מיוחד בהבדלים בין אוכלוסיית הנשים שעובדות ואוכלוסיית הנשים שאינן עובדות. ניתן לומר שבמסגרת המועדון ההבדלים בין האוכלוסיות מטושטשים וכל הנשים משתייכות לסטטוס אחד, קרי, נשות המועדון. ניתן לחשוב על אפשרויות לשימוש בהבדלים בין שתי האוכלוסיות, כך שיווצר תהליך העצמה לשתייהן: חניכה, סיפורים אישיים, העלאת בעיות ופתרון תוך שימוש בידע של הנשים העובדות וכד'

תרומות של המועדון ותוצרים נלווים -

Formatted: Bullets and Numbering

א. תרומה בעיני הנשים - מהראיונות עולה ששתי התרומות המרכזיות של המועדון בעיני הנשים הן (1) למידה ו- (2) מפגש חברתי. תרומות נוספות בעיניהן הן למידת עברית, יציאה מהשגרה ומהבית והעלאת בעיות מהעבודה. משתי התרומות המרכזיות ניתן להסיק שמהותה של הלמידה היא תיאורטית ופחות יישומית, וזאת מכיוון שהנשים אינן מפרטות וממשיגות תרומות מעשיות שקשורות לעבודה כמו דיאלוג עם המעביד, הבנייה של עולם העבודה, ביטחון עצמי וכד'. לגבי המימד החברתי, הממצא מרמז על כך שהאווירה נעימה, משפחתית, ומאפשרת מגעים אינטימיים.

ב. תרומה בעיני מפעילי המועדון. החונכת ומפעילי המועדון תופשים את המועדון כגורם המשנה את תפישות הנשים בקהילה המקומית לגבי עולם העבודה, וכן כמקום המספק תמיכה סביב היציאה לעבודה. הם מדברים על אפקט של תהודה שבו הפעילות במועדון משפיעה לא רק על הנשים המגיעות למועדון אלא גם על נשים אחרות בקהילה המקומית. נראה שהנשים המשתייכות למועדון מספרות עליו לחברותיהן ואלו מגיעות אל החונכת ומבקשות ממנה השמות. אין ברשותנו, ועד כמה שידוע לנו, בעקבות ניסיונות בדיקה מגוונים, גם אין בפרויקט נתונים כוללים לגבי מספר הנשים שפנו אל החונכת להשמות ולא השתתפו במועדון לעומת המשתתפות במועדון.

נראה שמפעילי המועדון והחונכות חשים שהמועדון תורם ורלוונטי לנשים. ייתכן שפעילות כזו עונה מבלי להתכוון, על צורך שקיים בקהילה, הצורך בתיווך בין הנשים לבין מקומות העבודה. כלומר, לנשים ישנה נכונות מסוימת ורצון לצאת לעבודה, אך קשה להן להתמודד עם מציאת העבודה. במובן זה הפרויקט משיג את מטרתו, אך בעזרת מודל עבודה שונה שלא מחייב מועדון. עם זאת קיימת האפשרות שאמנם פעילות המועדון היא זו שיצרה את התמורה בשכונה, והנשים המשתתפות בו משמשות כסוכנות שינוי לעמדות חיוביות כלפי העבודה.

ממצא זה מעלה מספר שאלות :

- מהם הצרכים העכשוויים של הנשים בקהילה?
- האם יש מספר צרכים שונים?
- האם יש הבדל בין ישוב לשוב מבחינת הצרכים?
- האם יש לפרויקט דרכים למפות את הצרכים?
- האם מודל העבודה מותאם לצרכים?

4.1. מנהיגות תעסוקתית

"מנהיגות תעסוקתית" הוא השלב האחרון של הפרויקט. במסגרתו אמור הגוינט לעזור את השטח, קרי להפסיק את פעילות החונכות במועדון. בשלב זה אמורות נשים מהקהילה בעזרת גיבוי של גורמים ברשות המקומית (כמו הרווחה או הקליטה) לבצע בעצמן את תהליך ההשמות.

מצב זה מתקיים כרגע במקום אחד בלבד. ברוב המקומות בהן הופסקה פעילות אשת-חיל לא התבצע המשך ברמה המקומית והפרויקט חלף ללא רישום מסויים כמו פרויקטים אחרים שהעדה מוצפת בהם. הצלחת ומיסוד שלב של מנהיגות תעסוקתית תלוי, כאמור, בשני גורמים עיקריים:

- א. מעבר הדרגתי של סמכויות אל הנשים, המעבר התבצע בשלב מועדון אשת-חיל, והוא מהווה למעשה הכשרה ממושכת (ולא "קורס הכשרה" קצר).
- ב. שיתוף מתמיד של גורמים מקומיים בעירייה, במועצה או בגורמי ממסד אחרים כמו ויצ"ו או שיקום שכונות ויצירת מחויבות גוברת שלהם אל הפרויקט.

גם תהליך העזיבה של הגוינט לא יכול להיות חד ומהיר. חייבת להימשך מסכת של דיווחים מן השטח אל הגוינט - דיווחים בנושא השמות בעבודה, בנושא פעילות המועדון וכל נושא אחר שקורה בשטח. חייבת להישמר מסגרת של ביקורים בשטח מטעם הרכות הארצית של הפרוייקט אולי אחת לחודשיים-שלושה, אבל יש לתת את התמיכה הראויה ואת התחושה שיש רמה מפקחת ושומרת שניתן לפנות אליה, כדי שפעילה מקומית לא תאמר לי (כפי שאמרה): "אני נורא לבד". העזיבה של השטח לא לגמרי ברורה - האם מדובר כאן בשיקול כספי או עקרוני? בכל אופן, לרוב נשארת אדמה חרוכה בלבד, וחבל.

למרות זאת המקרה שבו הפרוייקט פועל בשלב השלישי מוכיח שהדבר אפשרי, שקיימת דינמיקה של המועדון ושל עבודה בשטח - אם כי לא ברמה שבה פעל הפרוייקט בשלב השני: הרבה פחות השמות, - אבל נשארה האווירה של חיפוש עבודה, של רצון לצאת לעבודה. יתכן שהבסיס ההפעלתי לא צריך להיות מאורגן על ידי מתנדבים אלא על ידי פעילה מקומית אחת שתעשה זאת בשכר.

ד. השפעת הפרוייקט על משפחות הנשים.

בראיונות עם נשים השותפות בפרוייקט ועם נשים מהקהילה שלא משתתפות בפרוייקט כלל עלתה תמה אחידה לגבי היציאה לעבודה: אישה היוצאת לעבודה מביאה כסף הביתה, הבית נראה שונה חיצונית משום שהן משקיעות בו והבטחון של האישה עולה.

נושא מערכת היחסים בין הגברים לנשים ולמשפחה לא עלה כנושא מרכזי בבדיקותינו את השטח. הן מפעילי המועדון והן הנשים עצמן לא מזכירות כמעט נושא זה. ייתכן וממצא זה מרמז על כך שהפרוייקט בכללותו לא יצר קונפליקטים קשים במשפחה, למרות שאנו מודעים לכך שהנושא עשוי להיות רגיש בקהילה. לדוגמא במועדון מסוים הגברים עקבו אחרי הנשים למועדון והציצו מהחלונות על הנעשה. חשוב לציין שנערכות סדנאות בנושא הן בשלב הסדנא והן בשלב המועדון.

מכל מקום המלצתנו היא להיות קשובים לנושא היחסים במשפחה, מכיוון שהוא עשוי להיות גורם משפיע ביותר (מעכב או מקדם) בתהליך הצמיחה של הנשים. ייתכן שהחונכת יכולה להכיר טוב יותר את הנשים בתחום זה ואולי אף לשלב את הנושא בשאלון ההיכרות.

השפעה נוספת של הפרויקט היא הגעתם של גברים אל החונכות במטרה למצוא עבודה. נראה שחלק מן הנשים מספרות על הפרויקט בבית, ולעיתים הגברים מגיעים עם נשותיהן. החונכות מתארות כמות קטנה אך יציבה של גברים המגיעה אליהן. החונכות מצידן דואגות להשמות לגברים אלו. חונכת אחת הדגישה שהדבר מאפשר לה להיות אטרקטיבית יותר למעסיקים הזקוקים לעיתים לאיוש תפקידי גברים. גם במקרה זה נראה שהפרויקט עונה על צורך קיים בשטח מבלי להתכוון אליו מראש.

לדעתנו כדאי לפרויקט לגבש מדיניות בנושא זה של השמת גברים בעבודה.

ה. החונכות

תפקידי החונכות

מביקורים בשטח עולה כי לחונכות תפקידים מגוונים ושונים זה מזה: היא מתפקדת כרכזת כח אדם, כמנהלת מועדון, כמדריכה במועדון, יוצרת קשרים אישיים עם אנשים, אמרגנית של מרצים ופעילויות אחרות. למעשה לכל אחד מהתפקידים דרישות אחרות ומול כל אחד מהגורמים עליה לתפקד בצורה אחרת. קבלת החונכות לעבודה אינה מותנת בקישורים פורמלים כלשהם אלא על פי התרשמות אישית והסתמכות על נסיון קודם. במקומות בהם ביקרנו, לוח הזמנים השבועי של החונכות מורכב מ:

Formatted: Bullets and Numbering

→ * * * . שתי קבלות קהל בנות ארבע עד חמש שעות כל אחת, בהן החונכות פוגשת נשים (ולעיתים גם גברים) לשיחה בנושא ההשמות. השיחה כוללת לרוב ראיונות ראשוניים לנשים שמגיעות בפעם הראשונה ופתירת בעיות הקשורות לעבודה. לעיתים מגיעים מעסיקים פונטנציאליים ומקיימים ראיון עבודה במקום. בדומה למועדון, קבלת הקהל לא נעשית במקום השייך לפרויקט אלא במבנה של הרווחה, וויצו וכד'. הדבר יוצר בעיה עבור החונכות, מכיוון שעליה להתחשב בלוח הזמנים של המקום.

→ * * . הכנת המועדון והעברתו - כאמור מפגשי המועדון מתקיימים בטווח של פעם בשבוע עד פעם בחודש למשך שעתים. החונכות למעשה היא האחראית בפועל על המועדון.

→ * * . השמות - חונכות מספרות שהן מקדישות זמן רב במשך השבוע לנושא ההשמות. הן זמינות למעסיקים במשך כל השבוע. כאשר יש פנייה מהמעסיקים החונכות משתדלת לתאם במהירות האפשרית בין המעסיק לעובדת.

תפיסת התפקיד של החונכת

מהרציונות עם החונכות עולה שתפקידן מורכב בעיניהן ממספר היבטים:

Formatted: Bullets and Numbering

א. להיות סוכנת של תרבות ישראלית בכל מפגש פורמלי או לא פורמלי עם הנשים. במובן זה הן רואות את עצמן כחונכות שתפקידן להעביר ידע לנשים.

ב. לדאוג לאטרקטיביות ולהצלחה של הפעילות במועדון. ההצלחה תמדד בכמות הנשים המתמידות בהשתתפות במועדון ובתגובותיהן כלפי הפעילות.

ג. ביצוע מספר גדול עד כמה שאפשר של השמות.

החונכות רואות את תפקידן באופן מוכלל והן מודעות לשלושת מרכיבי התפקיד העיקריים שבו. ניתוח תשובות החונכות מצביע על כך שיש קשר בין דירוג החונכת את חשיבות התפקיד לבין מידת הצלחתה בו.

בשלב זה של הפרוייקט יש מקום להמשיך ולהגדיר באופן אופרטיבי יותר מהם המרכיבים הכלולים בסוגיות גדולות כמו "להיות סוכנות של תרבות", "לדאוג לאטרקטיביות". הגדרה מסוג זה תשחרר את החונכות מן הצורך להמציא הכל מחדש בזמן אמת.

הקשר בין החונכת לנשים

מהתצפיות נראה שהקשר בין הנשים והחונכות נושא אופי עיניני ואינפורמטיבי יותר מאשר אינטימי ואישי. הפניות של הנשים אל החונכת קשורות לדברים שברצונן לברר או על מנת לפתור בעיות. החונכת מצידה פונה אל הנשים בנושאים ארגונים ואינפורמטיביים. חשוב לציין שהאווירה לבבית ולא מנוכרת.

גם בראיונות של החונכות והנשים מחוזק ממצא זה. בראיון החונכת מתארת קשר של "שותפות" עם הנשים בהקשר של המטרות ושל הפעילות. תימות כמו קירבה או אינטימיות לא עולות בניתוח הראיונות. גם הנשים מצידן אינן מזכירות תימות אלו. כשנשאלו איזה קשר יש להן עם החונכת הנשים לא השיבו בצורה ישירה אלא תיארו דברים טובים שיש לחונכת כמו "עובדת טוב", "דואגת לספק מהר עבודה", "דואגת לפעילות במועדון בזמן", "מביאה כיבוד" וכד'.

מכלל הממצאים נראה שהחונכת תופסת את הקשר עם הנשים כחלק מהמשימות של הפרוייקט: השמות וסוכן תרבות ושינוי. הפן האישי והפרטני בולט פחות ביחסים בין החונכת

לנשים. אופי הקשר מושפע מכל אחד מהגורמים: אופי החונכת, המדיניות של הפרויקט, והאופי של הנשים.

בעיות וקשיים בעבודת החונכת

בראיון החונכות תיארו מספר בעיות:

- א. בעיות הקשורות לנשים בעבודה במועדון –
 - הנשים לא רגילות לצאת מהבית.
 - הנשים לא יודעות טוב עיברית.
 - חוסר קביעות ויציבות בהגעה למועדון.
 - עבודה במועדון ללא סדנה מקדימה.
 - אין מקום פיזי ששיך רק למועדון בו ניתן לקיים את המועדון.
 - ב. בעיות הקשורות למערכת היחסים עם הנשים -
 - קושי לרכוש את אמון הנשים.
 - ג. בעיות בתקשורת עם הנשים -
 - קושי להשיג את הנשים בטלפון במקרה שיש אפשרות להשמה דחופה.
 - ד. בעיתיות של חוזה העבודה -
 - התפקיד מחייב את החונכת להיות זמינה במשך כל שעות היום, כאשר השכר אינו גבוה ואינו משתנה בפרמטרים כמו וותק והצלחה בתפקיד.
 - ה. הקשר עם הגוינט -
 - הדיווחים אשר נדרשים להעביר לגוינט אינם ממצים.
 - ו. בעייה של מיקום -
 - אין משרד ששיך לפרויקט שניתן לעבוד בו.
- מרשימת הבעיות ניתן לראות שהנושא הבעיתי ביותר מבחינת החונכת הוא נושא המועדון והפעילות בו. נראה שתחום ההשמות, עבודת הצוות והכנת תכני המועדון אינם נתפשים כבעיתיים.

הכנת החונכת לתפקיד

הכנת החונכת לתפקיד כוללת שיחה עם רכות הפרויקט וקבלת חוברת הדרכה לתפקיד. במסגרת הליווי מתקיימת פגישה חודשית עם הרכות הארצית והשתלמות אחד לשלושה עד שישה חודשים. הכשרה כזו מנוצלת למפגש של חונכות, מתן מוטיבציה, החלפת רשמים בין החונכות ולמידה הדדית וכן לליבון סוגיות שונות בקבוצה. ההכשרה שונה מעט עבור חונכות ותיקות ועבור חונכות חדשות.

גורמים רבים מסרו את דעתם כי לחונכת אסור להיות מבני העדה. לדעתם חונכת כזו לא תעמוד היטב מול המעסיקים אשר בחלקם רואים את העדה האתיופית כפחותת ערך, ללא כל קשר למעמדו של האדם הניצב מולם. בנוסף הובאה כאן הדוגמא של מעסיק אשר פנה לחונכת והתלונן על ריח הגוף של הנשים המגיעות לעבודה (תלונה שחזרה במספר מקומות שונים). ריח גוף הוא ענין אופנתי-תרבותי ונראה כי ישראלים רבים אינם מסתדרים עם ריח גופם של בני העדה. החונכת האמורה פתרה זאת על ידי מתן שיעורים באסתטיקה ובטיפוח גוף לנשים במועדון, שיחה על הגיינה של מתבגרות כדי שיעבירו זאת לכאורה לבנותיהן ואף הליכה פיזית עם הנשים לסופרמרקט ובחירה בפועל של דיאודורנטים עם הנשים, כדי להמחיש להן שזהו ענין זול ונגיש.

נראה כי חונכת אתיופית לא היתה שומעת תלונות כאלו מן המעסיקים ולכן, כנראה, גם לא מטפלת בנושא ואולי יכולתה לגשר בין הנשים למעסיקים בכלל פחותה מראש.

כדאי לקחת בחשבון את בקשות המעסיקים אך גם לסייגן בהחלט אפשר לחשוב על מודל של שילוב חונכת מבנות העדה, אך לא מקבוצת הנשים המיועדות להשמה. חונכת בעלת השכלה אשר מבינה היטב את עולם העבודה, מכירה את המנהגים של החברה הקולטת, ויודעת לתפקד בתוכה, ויחד עם זאת מכירה היטב גם את הקבוצה אותה היא מייצגת, קבוצת העולות מאתיופיה, יכולה להיות בעלת יתרון רב.

נראה שחונכת לא מקבלת הכשרה מעמיקה בטרם כניסתה לתפקיד. יש לזכור שלחונכת אין בהכרח נסיון קודם ורקע מקצועי הקשור לתפקידים השונים בפרויקט. ניתן לומר שמימד ההכשרה מושפע מאופן התפישה של התפקיד. ככל שהתפקיד נתפס כעמוק ומורכב הדורש מיומנויות שונות ורקע נרחב כך תבנה לו הכשרה מעמיקה יותר. תפקידה של החונכת נתפש פשוט אבל למעשה יש לו הרבה פנים והוא דורש מיומנויות רבות בתחומי: השמה, הכרת התחום העסקי-ארגוני, ידע בעבודה קבוצתית, בפיתוח האישי, באיבחון, בעבודה רב תרבותית ובתקשורת:

החונכת צריכה להיות מסוגלת לטפל ולכוון את הנשים אשר מגיעות אליה בבעיות וסיפורים אישיים ופנים משפחתיים ולשם כך צריכה להכיר את המערכת התומכת הממסדית באזור. החונכת צריכה להיות מסוגלת לעבודת צוות ולשיתוף והאצלת סמכויות לכל גורם בשטח שרוצה ומסוגל להתערב ולקדם את הפרוייקט באזור.

החונכת צריכה להבין את חשיבות קידום הנשים לעבודות בעלות יוקרה רבה יותר ולהיות מסוגלות לשוחח ולתכנן זאת עם המעסיקים. נושא זה קשור גם ובעיקר למדיניות הפרוייקט.

החונכת צריכה להיות מתורגלת בהפעלת מנגנון של איתור מתמיד של נשים בעלות פוטנציאל להכשרה מקצועית מתקדמת למקצוע מסוים.

החונכת צריכה להכיר את תרבותם השונה של יוצאי אתיופיה. עליה להיות רגישה לשוני התרבותי ולדעת לפעול בתוכו. היא צריכה להיות ערה לתכנים בין-תרבותיים אשר הבנתם יקלו על מיסוד הגשר עם בני העדה, ומיקומם במעגל של תעסוקה. היא צריכה לתקשר ידע זה אל המעסיקים. הידע התרבותי לא נתפש כידע משמעותי בפרוייקט.

החונכת, כשמה כן היא, צריכה להיות מזוהה עם מטרות עתידיות של הפרוייקט, ולשאוף לשלב מגמות עתידיות: השמה של נשים רבות ככל האפשר, קידום של נשים במעמד התעסוקתי וביוקרת העבודה ומעבר הדרגתי עתידי לכוון ניהול עצמי של הפרוייקט על ידי הנשים.

החונכת צריכה לדעת את מקומה במערכת ההיררכית במקום. כאשר היא יושבת במשרדי הרווחה למשל, היא מייסדת מיד יחסי עבודה עם הרווחה. בעבר פוטרה חונכת אשר שמרה על עצמאותה כ"עובדת ג'וינט" בתוך מסגרת עבודה אחרת. היא פוטרה עקב חיכוכים חוזרים ונשנים עם מנהל הלשכה בתוכה היא פעלה.

במסגרת מיסודו הכללי של הפרוייקט בשטח כדאי לחשוב על תכנון מערכת של הכנת החונכת לעבודה וחיווקה תוך כדי עבודה. יש לתכנן הכשרה שתעבור החונכת עוד לפני זמן תחילת עבודתה בפרוייקט. מערכת חניכה כזו כדאי שתכלול את כל הנושאים שהוזכרו לעיל וביניהם: הכרות עם תרבות יוצאי אתיופיה; דרכים לגיבוש קבוצה בעיקר בקרב בני העדה; דרכי עבודה עם ואיתור של מעסיקים; ניהול של טפסים רלוונטיים לפרוייקט; וניהול "קלטר החונכת" בצורה חכמה כך שיציף החוצה, למשל, אישה שלא עבדה מספר חודשים; סימולציות של שכנוע נשים להצטרף לתוכנית.

1. המעגל החיצוני - עבודה בין-ארגונית של הפרוייקט

פרוייקט אשת-חיל עובד בפורום בין-ארגוני בדרך של ועדות היגוי משני סוגים: ועדות היגוי מקומיות אזוריות וועדה ארצית.

1.1. ועדת היגוי מקומית

בוועדות אלו יושבים כל הגורמים אשר מטפלים בפרוייקט ברמה האזורית קרי, נציג של משרד הקליטה, של משרד העבודה והרווחה, החונכת מן הגוינט ולעתים גם נציג ארצי של הפרוייקט מהגוינט.

בוועדה זו נמסרים דיווחים הדדיים של המצב בפרוייקט לכל הגורמים. הדבר מאפשר מתן שליטה רב יותר לכל נציגי המוסדות התומכים בפרוייקט, וכן מהווה נדבך חשוב ביצירת לחץ על המעסיקים בצורת תמריצים שונים. פעולה משותפת כזו לא מחכה לוועדת ההיגוי. לעתים פונה החונכת ישירות אל מנהלת המחלקה לקליטה בתעסוקה של משרד הקליטה במחוז מסוים ומבקשת תקציב ל"קידום העסקה" למעסיקים מסוימים [תקציב שנותן משרד הקליטה למעסיק המכשיר עולה בעבודות מסוימות (ולא בניקיון או שמירה, למשל) בתקציב של 50% המשרה עד לטווח של שנה אחת].

נציג הקליטה יכול להבחין ולמנוע חפיפה של פרוייקטים דומים לאותה אוכלוסייה (למשל של אשת-חיל עם "שיפור").

2.1. ועדת היגוי ארצית

כאן יושבים מנהלי הפרוייקט מטעם הגוינט, מנהלת מחלקת התעסוקה במשרד הקליטה, מנהלת המחלקה הקהילתית במשרד העבודה והרווחה ולאחרונה גם נציגות משדולת הנשים אשר אמורות לתרום בנושא הבעייתי של מעונות היום לילדים.

ועדה זו איננה מתכנסת בזמנים קבועים. היא מרכזת את כל בעלי השליטה בפרוייקט. הוועדה מקבלת דיווחים מכל נציגיה ונערכים בה דיונים לגבי המשך הפעלת הפרוייקט במקומות שונים בארץ.

למרות השותפות המלאה של כל גורמי הממסד בפרוייקט, נראה כי הדומיננטיות של הגוינט בארגון וניהול הפרוייקט היא משמעותית, וכי הגורמים הנוספים מהווים בעיקר עוזרים לדברים ועניינים ספציפיים בתוך הפרוייקט, בעיקר על ידי מתן תקציבים או הכשרות מקצועיות. גורמי

הממסד אינם מתערבים ופועלים בניהול הפרוייקט השוטף והם למעשה כוח מגויס לפעולות ספציפיות.

עם זאת נראה שחסרה בפרוייקט פרוצדורה של טיפוח ופיתוח מקצועי, אם באמצעות ועדה מקצועית, פגישות הדרכה או כל מבנה אחר.

ז. ממצאים מתוך מיפוי נתוני העבר

בדו"ח הראשון שהגיש צוות "מישתנים" בוצע מיפוי וניתוח נתוני עבר של פרוייקט אשת חיל. עקרי הממצאים הם:

1. השמה בעבודה בעקבות התוכנית - שיעור רב של נשים נחשף להתנסות ממשית בעבודה בתקופת ההכשרה או לאחריה, אך תמיד, בכל הבדיקות שנערכו נראה כי יש שיעור קטן של נשים, שלמרות הכל, לא חווה כל התנסות בעבודה.

2. דעיכה במידת ההשמה – נמצאה דעיכה של רמת ההעסקה כעבור זמן. בתום ההכשרה שיעור גבוה יותר של נשים עובד מאשר כעבור זמן. עדיין, בבדיקות השונות התקבלה תמונה של בין 30%-80 נשים אשר עובדות כעבור תקופה מתום ההכשרה, שיעור שלהערכתנו הוא גבוה יחסית לאוכלוסיית נשים יוצאות אתיופיה שאין להן שום התנסות או הכשרה בעבודה במערכות פורמאליות. יש לבחון שוב נתון זה כנתון בסיס להשוואות בהמשך.

3. חוסר עקביות בתעסוקה - גם הנשים העובדות, נוטות להחליף מקומות עבודה. למעט מקרים בודדים, מתקבלת התמונה של השתלבות טובה יותר בתחומי השירותים לעומת בתחומי התעשייה, אפשר שתחומים אלה זמינים יותר לעבודה, אך אפשר גם שהם מתאימים יותר לאוכלוסייה ויש מקום לחשוב על התמקדות בתחומים הללו.

ח. מסקנות והמלצות

בסיכום לדו"ח זה נראה כיצד הפרוייקט משיג את מטרותיו וכיצד הוא נמצא במצב שבו הוא יכול לעבור לשלב עבודה חדש, שלב שיאפשר לו למצות את מירב הפוטנציאל הטמון בו.

לתוכנית "אשת-חיל" הישגים משמעותיים בייחוד בשינוי מגמות של יציאה לעבודה, ובגיבוש מסגרת קבוצתית של מועדון אשת-חיל שניתנת ליישום במפעלים שונים לקידום הנשים. התוכנית מצליחה להביא להשמתן של מספר גדול של נשים בעבודה, השמה שאמנם יש בה

מידה של דעיכה לאורך זמן, אך השיעור הכללי של ההצלחות, גם לטווח ארוך, גבוה מן הממוצע המקובל. מבחינה זאת משיגה התוכנית את המטרות שהציבה לעצמה. אחוז גבוה מהנשים עובד וממשיך לעבוד, נושא העבודה נכנס למודעות של הנשים. וחשיבות העסקת נשים יוצאות אתיופיה ברור למעסיקים.

התכנית מתנהלת באווירה חיובית ותורמת שבמהלכה נרקמים יחסי עבודה טובים בין חונכות, שמסורות לה מאד, ובין הנשים.

עם זאת נראה שלתוכנית פוטנציאל הרבה יותר גדול שאיננו ממומש. הפוטנציאל הוא בעיקר בתחום העצמת הנשים וקידומן בעבודה. נראה שבמאמץ לא גדול מדי, עם הכשרה לחונכות, והארכת משך הפעילות, יכול פרויקט "אשת-חיל" להפוך לגורם משמעותי בשינוי עמדות והתנהגות הן בקרב הנשים יוצאות אתיופיה והן בקרב המעסיקים.

הגורם העיקרי לאי מימוש הפוטנציאל של הפרויקט הוא היעדר מודל עבודה. הדגש הוא על השמות בלבד, כאשר הביצוע קצר הטווח נתון למיטב שיפוטה ויכולתה של החונכת בשטח.

אם המטרה היא להעצים את הנשים, אזי צריכה להיות חשיבה של מה זאת העצמה כשמדובר בתעסוקה, אילו צרכים יש למלא אצל הנשים על מנת שתרכושנה יותר עצמה, איך ממלאים את הצרכים האלה. כרגע הטיפול הוא לא מחייב, מעט בשוליים וקצר טווח מאד.

באותו הקשר של חסר במודל עבודה ברור, ונובעת ממנו היא שאלת הידע. הפרויקט עובד ללא גוף ידע מסודר על שום דבר, החל מנתונים של הפרויקט עצמו. נתונים לגבי הנשים, ולגבי מקומות העבודה, קיימים באופן חלקי ולא מסודר. החונכת לא נדרשת לשום ידע, ולא מוקנה לה שום ידע, כאילו התפקיד שלה הוא תפקיד לחלוטין לא מקצועי. הידע על תרבות יוצאי אתיופיה, ידע שהוא קרדינלי לתיפקוד בקרב האוכלוסייה הזו לא מוזכר כלל. בפרויקט עצמו קיים ידע עצום שהולך לאיבוד כי אין משמעות לידע. שאר הידע הנדרש, שהוזכר במקומות שונים לאורך הדו"ח הוא ברובו זמין, צריך רק להכיר בחשיבותו.

בצד העדר מודל עבודה מומשג, קיים בפרויקט מודל עבודה חבוי. אנו נדון במודל זה בהסתייגות שכן לא מדובר כאמור ב"מודל" מוצהר מודל שניתן לבדוק בו תהליכים מתוכננים לעומת תהליכי ביצוע, אלא מודל עבודה בפועל. כלומר מדובר בניסיון שלנו להמשיג מודל מתוך הפעילויות המתקיימות בשטח. מודל עבודה זה כולל אלמנטים של תפישת הכשרה ושל תפישת השמה.

תפישת ההכשרה פועלת רק לגבי הנשים יוצאות אתיופיה (ולא לגבי החונכות) במימדים שבין רכישת ידע (בתחומי תעסוקה, תרבות וחברה) וחוויה חיובית, ובצדם עשייה ארגונית.

תפישת ההשמה היא תפישה משוכללת של השמת כוח אדם. יצירת קשר בין מעסיקים ובין קהל יעד מיועד לעבודה, כאשר ישנם רק ניסיונות ספורדיים ליצור הכרות עמוקה יותר בין המעסיקים ובין העדה ולהפך.

שני המודלים הללו הם מודלים ליניאריים של רכישת ידע ויישומו. המודלים הללו לא לוקחים בחשבון תכונות תרבותיות, והם גם חסרים את הערך המוסף של ידע שמתחבר למקומות עמוקים, למוטיבציות פנימיות, לתכונות אישיות של הלקוח – מעסיק ומועסק כאחד. חסר מודל של שותפות בונה בין המעסיק ובין החונכת. אנו מעריכים כי הפרוייקט נמצא בשלב בשל להפעלתו של ידע מסוג זה.

עוד לפני הגדרת מודל עבודה שנובע מהרצון בהעצמה, ניתן להגדיל את פוטנציאל הפרוייקט, על ידי תמיכה בנשים במקומות העבודה, וקשר מתמיד עם המעסיקים, יחד עם ניצול מושכל יותר של מועדון "אשת-חיל". פעולה משולבת כזו יכולה להביא להרחבת מעגל המועסקות, להפחתת הנשירה והניידות של הנשים, ולהתקדמותן של אלה שמסוגלות, לתפקידים משמעותיים יותר.

לצורך כך על הפרוייקט להציב לעצמו כמטרה עיקרית קידום של נשים בסטטוס החברתי על ידי הכשרתן והשמתן בעבודות בעלות יוקרה גבוהה יותר. הדבר יכול להיעשות על ידי שילוב של מספר פעולות:

1. תהליך של לימוד מעמיק יותר של השפה העברית. רוב המשתתפות בפרוייקט מגלות רמה נמוכה יחסית של עברית, וזהו תנאי הכרחי ובסיסי לכל השתלבות בעבודה מקצועית בעלת סטטוס גבוה יותר. כדאי שהדבר יעשה על בסיס הפגישות של מועדון אשת-חיל, ויתכן שיש לשאוף גם לפגישות רק על בסיס לימוד עברית, ערב נוסף בשבוע.

2. כניסה למעגל של הכשרה מקצועית מתקדמת בעזרת שני מקורות שונים:

א. ניסיון למצוא בתוך מקומות העבודה הנוכחיים מנגנון, שיופעל על ידי המעסיק, של איתור העובדת המתאימה והכשרתה תוך שירות, לתפקיד בכיר יותר במדרג התעסוקתי של מקום התעסוקה. הדבר ייעשה בתיווכה ובעידודה הנמרץ של החונכת כבר עם ההתקשרות הראשונה עם המעסיק.

ב. הפעלת מנגנון של אבחון תהליכי של הנשים שבפרוייקט לצורכי איתור, שיופעל על ידי החונכת או יקודם על ידה בעזרת גורמים אחרים, והפעלת הכשרות מקצועיות של אותן נשים שיימצאו מתאימות. ההכשרות תעשנה על בסיס המפגש של

מועדון אשת-חיל בקבוצה אורגנית ככל האפשר. הכשרות אלו ימומנו ויופעלו על ידי משרד העבודה והרווחה.

3. הכנסת "אווירת עבודה" שמטרתה להעביר את הנשים מדפוסי התנהגות פסיביים ליכולת יזימה ונטילת אחריות רבה יותר על גורלן. אוירה זו תוכנס, כמו בדוגמאות בגוף הדו"ח, כבר מסדנת ההכשרה לעבודה, והדבר יודגש גם במועדון אשת-חיל. ניתן להיעזר לשם כך בידע שקיים בארץ כיצד לעשות זאת (קורס מנהיגות נשים, מרכז לזימות בתחנה המרכזית וכו').

כדאי לשקול בזהירות את הרחקת האוכלוסיות שאינן עובדות (הקשישות למשל) ממועדון אשת חיל. וכן לדרוש מהנשים רצינות בקבלת אחריות גוברת והולכת בניהול המועדון על ידי ועד פעיל וועדות משנה. חשוב למצוא פתרון לילדים (תורנות אמהות בהפעלתם?).

4. מעבר של הפרוייקט מדפוסי פעילות קצרי טווח של עשרה חודשים לדפוס פעילות של שנתיים עד שלוש, גם אם על חשבון צמצום של מספר מוקדי הפעילות בארץ. הדבר יתבטא גם בתפישה שונה של מעמדה, שכרה וחווה העבודה של החונכת, ובכך יכניס יציבות פרסונלית מול המעסיקים והנשים באזור.

1. בנוסף מומלץ שהפרוייקט יעבור למיסוד ביורוקרטי של שיטות עבודתו החל מעדכון טפסי הדיווחים בכל הרמות, מיסוד של ישיבות פעולה של ועדות ההגוי ברמה האזורית והארצית, שילוב של גורמים רבים ככל האפשר מן הקהילה המקומית, העיריות, המועצות, ויצ"ו, שיקום שכונות, וכל גורם אחר והפעלת מערכת תומכת ומכשירה לחונכת על בסיס קבוע וכתיבת "ספר תורה" לעבודת החונכת.

2. מומלץ לחשוב על מודל ההכשרה באותם מימדים עליהם דנו קודם לכן. מימדים של חיבור אישי, הכרת העצמי שילוב של ידע רפלקטיבי על עצמי וידע על העולם בו פועלים.

בבליוגרפיה

- ◆ כי-טוב, י., בן דוד ע., (1993) המרכיב התרבותי בטיפול זוגי אצל עולי אתיופיה. חברה ורווחה (י"ג) ד, 265-278.
- ◆ ליפשיץ, ח., נועם, ג., חביב, ז. (1998) קליטתם של בני נוער יוצאי אתיופיה - מבט רב מימדי. מכון ברוקדייל, ירושלים.
- ◆ עמיר, א., זהבי, א. פרגאי, ר. (1997) שורש אחד וענפים רבים - סיפור קליטתם של בני נוער מאתיופיה בעליית הנוער, הוצאת מאגנס. ירושלים.

- ◆ Levin-Rozalis, M. (2000) Social Representations as Emerging from Social Structure: The Case of the Ethiopian Immigrants to Israel. Papers on Social Representations. pp 1-22

הקלטה:

נתוני האבטלה בקרב עולי אתיופיה: ראיון רדיופוני עם שרת הקליטה, הגב' יולי תמיר, בתוכנית "בחצי היום" ברשת ב'. 7.10.99.