

רונה שטיין, טהר קייט, ענבל סיפריס,
אורנית רמתי דביר, עירן הלפרין*

על מה אנחנו מדברות כשאנחנו מדברות על הכלה מודל פסיכולוגי-חברתי של ארגון מכיל ויישומו בשדה

גיוון והכלה¹ תופסים כיום מקום שהולך וגדל, הן בשיח האקדמי המתייחס לארגונים ולתרבות ארגונית והן כחלק מסדר יומם של ארגונים רבים. בתוך כך הוצעו המשגות שונות לגיוון והכלה, וארגונים רבים מבקשים לקדם גיוון והכלה באמצעות פרקטיקות ארגוניות שונות. אולם בעוד משמעותו של גיוון ברורה ומתייחסת בעיקר לייצוגים, המושג הכלה מקבל בשיח התאורטי והיישומי משמעויות שונות. היעדר המשגה ברורה מקשה על היכולת של ארגונים לקדם הכלה ביעילות. המודל שפיתחנו במרכז אקורד מציע המשגה אינטגרטיבית המאגדת בתוכה ארבעה ממדים: שייכות, קול, הוגנות וסובלנות. בהתאם, ארגון מכיל הוא כזה המאפשר לכל המועסקים בו לראות את עצמם חלק ממנו, מעודד אותם להשמיע את קולם, לבטא את זהותם האוטנטית במרחביו ולהתנהל בו בסובלנות כלפי הסובבים אותם, וככלל מקפיד על תהליכים ארגוניים הוגנים כלפי כלל העובדים. המודל ממשיג הכלה כחוויה המתהווה אצל הפרט לאור מכלול החוויות הרגשיות, התפיסתיות וההתנהגותיות שלו בהקשר של המרחב המקצועי והתעסוקתי שבו הוא נמצא, ומאפשר לארגון למצות את הערכים הגלומים בגיוון. בחלקו הראשון של המאמר נציג את רכיבי המודל ונדון באופנים שבהם קיומם של רכיביו בארגון מעצב את חוויית ההכלה של השחקנים המעורבים בו. בחלקו השני של המאמר נציג חקר מקרה, ודרכו נדגים כיצד משמש המודל ציר מרכזי למהלך ייעוצי שלם שנועד לקדם גיוון והכלה

* ד"ר רונה שטיין בעלת תואר שלישי במדיניות ציבורית מאוניברסיטת תל אביב.
טהר קייט בעלת תואר שני בייעוץ ופיתוח ארגוני מהמרכז הבינתחומי הרצליה.
ענבל סיפריס בעלת תואר שני בפסיכולוגיה חברתית עם התמחות ביחסים בין קבוצות מהמרכז הבינתחומי הרצליה.
ד"ר אורנית רמתי דביר בעלת תואר שלישי בלימודי מגדר מאוניברסיטת בר-אילן.
פרופ' עירן הלפרין הוא חבר סגל המחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים ובעל תואר שלישי במדעי המדינה מאוניברסיטת חיפה.

בארגון: חיבור ההנהלה, אבחון נקודת המוצא הארגונית ביחס להכלה על פי רכיבי המודל, זיהוי מוקדי התערבות, פיתוח ויישום התערבות ומדידת השינוי.

/ מבוא

ארגונים נטועים בתוך סביבתם, ויחסי הכוח שבין הקבוצות החברתיות השונות - שמתעצבים בהקשר החברתי והפוליטי הרחב - נוטים להתקיים ואף להשתעק גם בתוך ארגונים. מתוך ראייה זו, גיוון והכלה תופסים כיום מקום שהולך וגדל, הן בשיח האקדמי המתייחס לארגונים ולתרבות ארגונית והן כחלק מסדר יומם של ארגונים רבים. לצד מחקרים שעוסקים בגיוון והכלה שנערכים בתחומי דעת שונים, לרבות ניהול, משאבי אנוש, סוציולוגיה, ייעוץ ארגוני ופסיכולוגיה חברתית, גופי ייעוץ מפתחים פרקטיקות לקידום גיוון והכלה, וכנסים מקצועיים המבקשים להפגיש את הידע התאורטי עם הפרקטיקות היישומיות נערכים מעת לעת.

אחד הרעיונות המרכזיים בכתיבה התאורטית ובעולם הארגוני עוסק בתועלות הארגוניות הנקשרות לגיוון, המכונות בעגה המקצועית "הביזנס קייס" (Hunt et al., 2018). מדובר במכלול היתרונות המעשיים הנגזרים מהגברת הגיוון הסוציו־דמוגרפי בארגון, כמו הגדלת מאגר המועמדות והמועמדים הפוטנציאליים עבור הארגון, הרחבת הפרספקטיבה הרעיונית והמקצועית המתקיימת בארגון, דיוק של המענה הניתן למגוון לקוחות פוטנציאליים ממגוון קבוצות אוכלוסייה, ובתוך כך גם מיתוג התדמית הארגונית כלפי פנים וכלפי חוץ כארגון שפועל מתוך אחריות חברתית (Brown, 2018).

המונחים גיוון והכלה, הנפוצים בעולם הארגוני, הפכו כה שזורים זה בזה עד כי הם לרוב נאמרים בנשימה אחת. עם זאת, נראה שגיוון מתורגם לפעולות קונקרטיות שמיועדות להגביר את ההטרוגניות הסוציו־דמוגרפית של העובדים, ולעומתו הכלה מתוארת כתחושה או כחוויה סובייקטיבית, חמקמקה ועמומה (Brown, 2018). ואכן, ארגונים שמבקשים לקדם גיוון והכלה משקיעים מאמץ רב בהגברת הגיוון, קרי בקליטת עובדות ועובדים בעלי מאפיינים דמוגרפיים שונים (כגון גיל, מגדר, לאום, דת ונטייה מינית) ובקידום בארגון כך שישתתפו בפעילות הארגונית בכל מדרגיה. הגברת הגיוון הארגוני מצריכה השקעת משאבים והתגברות על אתגרים מורכבים (Just et al., 2021; Nadiv, 2020; Kuna, 2020; Roberson, 2019; Roberson et al., 2017). משום שהם מאמצים את התפיסה הקושרת בין גיוון סוציו־דמוגרפי לבין הביזנס קייס.

כאמור, משמעותה של הכלה נותרת עדיין עמומה ומעורפלת, ואף בספרות קשה כיום למצוא הגדרה ברורה ואחידה של מונח זה. כותבים שעוסקים בהכלה מגדירים אותה בדרכים שונות. כך, למשל, תוארה תחושת הכלה כקרובה מאוד לתחושת שייכות: "המידה שבה עובד או עובדת מתקבלים על ידי אחרים כחלק מ'קבוצת הפנים' בארגון"²

(Pelled et al., 1991, p. 1014). המשגה אחרת מתייחסת להכלה כתחושת שייכות של הפרט וכהכרה בתרומותיו מצד הארגון: "כאשר יחידים מרגישים תחושת שייכות, והתנהגויות מכילות כמו עידוד והערכה כלפי תרומותיהם הן חלק מחיי היום-יום בארגון" (Lirio et al., 2008, p. 443). לעומת תחושת שייכות, הכלה הומשגה ככרוכה בהוגנות ארגונית: "הסרת החסמים בפני השתתפותם ותרומתם של עובדים בארגון" (Roberson, 2006, p. 217), וכן "המידה שבה עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות מורשים להשתתף ומתאפשר להם לתרום באופן מלא" (Miller, 1998, p. 151).

מתוך ניסיון להצביע על המשותף להגדרות השונות של הכלה, הגדירו לין שור ועמיתיה את המונח הכלה כך: "המידה שבה יחידים חווים את יחסה של הקבוצה ככזה שמספק את הצורך שלהם בשייכות ובייחודיות" (Shore et al., 2011, p. 1265). בהגדרה זו מומשגת הכלה ככרוכה בסיפוק צורכי הפרט בתוך הקבוצה וכמאפיין של הקבוצה ולא של הפרט, במובן זה שעל הקבוצה להכיל את הפרט ולא על הפרט למצוא דרך להיכלל בקבוצה (Jansen et al., 2014; Shore et al., 2011).

למרות העניין והעיסוק בהכלה, קשה למצוא מודלים שמתמודדים עם תרגום הכלה לכדי פרקטיקות ארגוניות סדורות (Shore et al., 2011; Rice et al., 2020). אי-בהירות זו עלולה להותיר את המוטיבציה הארגונית לקידום גיוון והכלה תלושה מהיום-יום הארגוני, ולא לקבל ביטוי בפרקטיקות הניהול הארגוניות. כדי לתת מענה לאתגר הזה, וכחלק מהניסיון לגשר בין עבודה מחקרית-אקדמית לבין עולם המעשה, פיתח מרכז אקורד את **מודל אקורד לארגון המכיל**. המודל מציע המשגה אינטגרטיבית של ההיבטים הפסיכולוגיים-חברתיים הכרוכים בהכלה ארגונית. הפרספקטיבה הפסיכולוגית-חברתית מתמקדת בפרט בתוך ההקשר החברתי. כאשר מדובר בפסיכולוגיה החברתית של יחסים בין קבוצות, מדובר בתפיסות, עמדות ורגשות של אנשים מקבוצה אחת כלפי אנשים מקבוצה אחרת. המודל מתבסס על ראייה זו של הפרט בהקשר של היחסים בין הקבוצות ומשמש תשתית תאורטית ויישומית עבור מהלכים רחבי היקף לקידום גיוון והכלה שמוביל מרכז אקורד בארגונים בישראל. נדגיש, כי כדי שגיוון סוציו-דמוגרפי יתקיים בארגון באופן מיטבי, על הארגון לקדם הכלה זו, בתורה, תאפשר המשך מוצלח של גיוון.

את חלקו הראשון של המאמר ניחד להצגת המודל על ארבעת רכיביו ולדיון בקשרים ובמתחים המתקיימים ביניהם. בחלקו השני של המאמר נציג חקר מקרה ארגוני, ובאמצעותו נמחיש את אופן השימוש במודל כציר מרכזי לקידום הכלה.

/ מודל אקורד לארגון המכיל

מודל אקורד לארגון המכיל נסמך על ספרות פסיכולוגית-חברתית בנושא הכלה ומאגד רכיבים פסיכולוגיים-חברתיים שמשקפים את חוויית הפרט בארגון. מטרתו של המודל הקונספטואלי, המלווה במדדים מתוקפים, היא לאפשר לארגונים לזהות את האתגרים

שעומדים בפניהם ואת החוזקות הארגוניות שלהם בהקשר של גיוון והכלה - שלרוב סמויים מן העין. על בסיס המודל אפשר לבנות לארגון תוכנית התערבות ממוקדת ומובחנת, מתוך מטרה לקדם הכלה במדדים שנמצאו נמוכים באותו ארגון. תחילה נפרט את רכיביו השונים של המודל, ולאחר מכן נסביר את מבנהו ואת הקשרים העיקריים המתקיימים בתוכו.

רכיביו של מודל אקורד לארגון המכיל (איור 1)

למודל אקורד לארגון המכיל ארבעה רכיבים: שייכות (Belonging), קול (Voice), הוגנות (Fairness) וסובלנות (Tolerance).



/ שייכות

רכיב השייכות (Belonging) מבטא את המידה שבה העובדות והעובדים מרגישים ותופסים את עצמם כחלק אינטגרלי מהארגון. במונחי הפסיכולוגיה החברתית, רכיב השייכות קשור למידת ההזדהות של הפרט עם הזהות הקולקטיבית הארגונית, קרי למידת הזדהותו של הפרט עם ערכי הארגון, לקשריו הבינ־אישיים עם פרטים אחרים בארגון ולמשמעותה של הזהות הארגונית בתפיסתו העצמית. תחושת השייכות מורכבת יותר עבור עובדות ועובדים מאוכלוסיות מגוונות, בשל זהותם הקבוצתית הייחודית. הצורך של הפרט להשתייך לקבוצה ולהרגיש שחבריה מקבלים ומעריכים אותו הוא צורך בסיסי ומרכזי עבור כל בני האדם (Baumeister & Leary, 1995; Tajfel & Turner, 1978). צורך זה מסופק אם הפרט מקיים אינטראקציות חיוביות ובעלות ערך עם חברי הקבוצה לאורך זמן, וכך הוא חש חיבור והזדהות עם הקבוצה ועם הערכים שהיא מייצגת

ומקדמת. בד בבד, החברות בקבוצה היא מרכיב חשוב בתפיסתו העצמית של הפרט ומקור להערכה עצמית חיובית (Harris & Cameron, 2005; Tajfel & Turner, 1978, 1979). אם הצורך בשייכות אינו מתמלא, הפרט מחפש באופן מתמיד רמזים מהסביבה שיאששו או יפריכו את תחושותיו באשר להשתייכותו לקבוצה; עיסוק זה עלול לפגוע בתפקוד הקוגניטיבי והרגשי (Scorgie & Forlin, 2019). עבור פרטים מקבוצות מיעוט, האפשרות לחוש חיבור והזדהות מורכבת יותר, שכן היא מושפעת הן מתחושת השייכות הראשונית לחברה שבה הם בגדר מיעוט, תחושה שעמה הם מגיעים אל הארגון, והן מתחושת השייכות שלהם לקבוצת מיעוט בארגון.

אם כן, כאשר עובדות ועובדים אינם מרגישים שייכים, הדבר פוגע ברווחתם הנפשית (Walton & Cohen, 2011), גורם לתחושות של מתח ועקה (stress), פוגע בתפקוד ולעיתים קרובות גורם לעזיבת מקום העבודה (Laddha et al., 2012). לעומת זאת, תחושת שייכות חזקה למקום העבודה תועדה כגורם המשפיע לטובה על שביעות רצונם של עובדות ועובדים, על תפקודם המקצועי ועל הישגותם במקום העבודה (De Sousa Sabbagha et al., 2018; Samuel & Chipunza, 2019).

/ קול

רכיב הקול מבטא את המידה שבה העובדות והעובדים בארגון, ללא קשר לקבוצת האוכלוסייה שאליה הם שייכים, מרגישים שהם יכולים להשמיע את קולם: לדבר בפורומים ארגוניים, לבטא את דעותיהם ורעיונותיהם ולעשות זאת באופן אותנטי - גם כשאלה נוגדים את עמדת הרוב, ולהציג את זהויותיהם המורכבות, לרבות פריטי לבוש ייחודיים, שפה או תרבות. במונחי הפסיכולוגיה החברתית, רכיב הקול מבטא את המידה שבה פרטים בארגון מרגישים נוח לבטא במרחב הארגוני את הייחודיות שלהם, את הזהות הייחודית שקשורה להשתייכותם לקבוצתית, ובכלל זה זהותם המגדרית, הלאומית, השפתית, הדתית, התרבותית וכן הלאה.

לצד הצורך בשייכות מצוי הצורך האנושי בתחושת ייחודיות חיובית (Jansen et al., 2014); ביטוי אותנטי מאפשר לצורך זה להתממש. אולם יכולתו של הפרט להביא את קולו לידי ביטוי בצורה אותנטית ומלאה מותנית בכך שיחוש ביטחון ונינוחות במרחב. היכולת להביע קול קשורה להערכה הסובייקטיבית של הפרט את המשמעויות וההשלכות של השמעת הקול הייחודי ולנורמות ולמסרים שהפרט מקבל וקולט בארגון. בארגונים מכילים נוהגים לעודד את העובדות והעובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות להשמיע את קולם ולהביע את דעותיהם גם במרחב מאיים פחות, כגון בשיחות אישיות, ויודעים להתחשב גם בקולותיהם של עובדות ועובדים אלה. הנורמות המתקיימות בתוך הארגון משפיעות על

המידה שבה יחוו עובדות ועובדים שקולותיהם הייחודיים רצויים ומוערכים בארגון (Luijters et al., 2008).

עבור עובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות, השמעת קול עלולה להיות חוויה מורכבת יותר. עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות עלולים להיות מושפעים מהתופעה המכונה "איום סטראוטיפ" (Steele et al., 2002) - החשש מפני אישוס סטראוטיפים שליליים ביחס לקבוצה החברתית שאליה משתייך הפרט (Block et al., 2011). איום הסטראוטיפ גורם לפרטים המשתייכים לקבוצות אוכלוסייה מגוונות לחשוש שבדבריהם יאששו את התפיסות הסטראוטיפיות המיוחסות לחברות ולחברים בקבוצתם; לכן לעיתים יבחרו פרטים אלה להימנע מלהשמיע את קולם. ממחקרים רבים שעסקו באיום הסטראוטיפ עולה כי העיסוק בחשש ממנו גוזל מעובדות ומעובדים אלה משאבים קוגניטיביים ניכרים, ומשפיע לרעה על תפקודם המקצועי (Casad & Bryant, 2016; Steele et al., 2002).

מרכז קולות הוא תופעה נוספת שתורמת למורכבות שבהשמעת קול הקשור למה שחווים עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות, והיא קשורה לנורמה הארגונית (Sherf et al., 2018). מרכז קולות עניינו בשאלה אם הקולות הנשמעים בארגון מגיעים ממספר מצומצם של פרטים דומיננטיים או ממספר רב של פרטים - ובהם גם כאלה שאינם דומיננטיים או שמשתייכים לקבוצת מיעוט. ארגונים שמתאפיינים במרכז קולות רב הם ארגונים שבהם קולותיהם של חברי הארגון אינם נשמעים בצורה שווה. לעומתם, ארגונים שמתאפיינים במרכז קולות מועט הם ארגונים שבהם קולותיהם של החברות והחברים השונים בארגון נשמעים באופן שוויוני יותר. ארגונים שמתאפיינים במרכז קולות מועט מאפשרים מימוש של הפוטנציאל המקצועי והחברתי של כל חבריהם, מתאפיינים יותר ביצירתיות ובחדשנות, מקיימים דיונים מעמיקים יותר - הודות לכך שנדונות בהם פרספקטיבות רבות יותר - ובהתאם מתאפיינים בתהליכי קבלת החלטות אובייקטיביים יותר ומועדים פחות לסכנות החשיבה הקבוצתית (Frazier & Bowler, 2015, ו-Lam & Mayer, 2014 אצל Sherf et al., 2018). כך, ארגונים שמאפשרים השמעת קול ומעודדים אותה נהנים יותר מהיתרונות הגלומים בגיוון והכלה.

הספרות מראה כי כאשר לעובדות ולעובדים יש תחושה שאין בארגון מי שמעוניין לשמוע את קולם, הם חווים תחושה קשה של השתקה, וזו משפיעה לרעה על רווחתם ועל תפקודם בארגון. לפיכך, ארגונים אשר אינם מעודדים השמעת קול אינם נהנים מהיתרונות הרבים המיוחסים לגיוון, ועלולים למצוא את עצמם מתקשים להתפתח ולהתאים את עצמם לעולם ארגוני ועסקי שהולך ונעשה פלורליסטי יותר ויותר (Wolef Morrison & Milliken, 2020). לעומת זאת, כאשר עובדות ועובדים מרגישים כי הארגון מעודד אותם להשמיע את קולותיהם האוטנטיים במקום העבודה ולהשתתף בקבלת החלטות שנוגעות לעבודתם, מתחזקת בקרבם תחושת ההעצמה האישית וגוברות שביעות רצונם בעבודה ותחושת החיבור שלהם אל הארגון (Wood & Wall, 2017).

/ הוגנות

רכיב ההוגנות מבטא את המידה שבה הארגון נתפס כהוגן בעיני הפרטים המשתייכים אליו, כלומר עד כמה העובדים מעריכים כי הוא פועל כדי לקדם יחס הוגן וליצור הזדמנויות לשוויון בתוצאות עבור כל העובדות והעובדים מכלל הקבוצות החברתיות הקיימות בו. ההוגנות נתפסת כחשובה משום שהיא אינטגרלית לחוזה הפסיכולוגי שבין העובדות והעובדים לבין הארגון, כלומר לאמונתם של פרטים המשתייכים לארגון כי באותה מידה שבה הם מחויבים כלפי הארגון - גם הארגון מחויב כלפיהם (Rousseau, 1989). בריבזמן, רכיב ההוגנות מגלם גם היבט אובייקטיבי של מדיניות הארגון ושגרות הארגון, ובפרט הוגנות כלפי כלל העובדות והעובדים כדי שהחוזה הפסיכולוגי לא יופר (Morrison & Robinson, 1997), משום שלהפרתו עלולות להיות השלכות שליליות עבור כל הצדדים (Buttner et al., 2012; Morrison & Robinson, 1997).

ארגון שמקדם הוגנות מעצב את הפרקטיקות ואת התהליכים שבו באופן שמיועד להפחית את השפעתן של התנגדויות לגיוון (Thomas & Plaut, 2008). ארגון שמכיל את כל עובדותיו ועובדיו אינו מסתפק במרחב הרמוני משותף, אלא חותר לייצוג הולם של עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות בכל הדרגים בארגון ולקידום הזדמנויות לשוויון בתוצאות עבורם. ארגונים שיכירו בנקודת הפתיחה הדיפרנציאלית של מועמדות ומועמדים מקבוצות אוכלוסייה שונות ויאמצו פרקטיקות ותהליכים מתאימים, לרבות תהליכי האיתור, הגיוס, הקליטה, הניהול והשימור של עובדים אלה, יוכלו לוודא כי הם מגייסים את האנשים בעלי הכישורים והכישורונות המתאימים ביותר.

תפיסה של חוסר הוגנות מצד הארגון מתפרשת בקרב עובדות ועובדים (van den Bos et al., 1998) כהפרה של החוזה הפסיכולוגי שבנים לבין הארגון, גורמת למתח ועקה בקרבם ותועדה בספרות כפוגעת בבריאותם הגופנית והנפשית (Noblet et al., 2009; Robbins et al., 2012). כך, לדוגמה, תפיסה של חוסר הוגנות בתהליכי גיוס, ניהול וקידום יכולה להיתפס כאפליה. על פי ספרות המחקר תפיסת חוסר הוגנות מנבאת מוטיבציה פחותה מצד העובדים, ירידה בביצועיהם, פגיעה בתחושת החיבור שלהם לארגון וריבוי היעדרויות מהעבודה (de Boer et al., 2002). לעומת זאת, תפיסת הוגנות מצד הארגון משרה בקרב עובדות ועובדים נינוחות ויוצרת אמון כלפי הארגון, שכן הם מרגישים שהוא מקיים את חלקו בחוזה הפסיכולוגי. בכך משפיעה תפיסת הוגנות לטובה על המוטיבציה של עובדים לקיים גם את חלקם בחוזה פסיכולוגי זה (Rousseau, 1989). כמו כן, תפיסת הוגנות (שכאמור נשענת על הוגנות ממשית) מחזקת אצל עובדות ועובדים את היכולת להתמודד עם לחצים בעבודה, מגבירה את תחושת החיבור לארגון, מגבירה את המוטיבציה שלהם לבצע את תפקידם היטב ומשמרת אותם בארגון.

/ סובלנות

רכיב הסובלנות מבטא את המידה שבה כל העובדות והעובדים בארגון מתנהלים באופן סובלני כלפי זולתם, ועד כמה עמיתיהם, המשתייכים לקבוצות אוכלוסייה מגוונות, מרגישים שהיחס אליהם הוא מכבד, מקבל וסובלני. בבסיס רכיב הסובלנות נמצאת הפעולה הקוגניטיבית האוטומטית של מיון הגירויים הסובבים אותנו לקטגוריות (Allport, 1979\1954). בעקבותיו מתאפשרת היווצרותם של שני סוגים של הטיות קוגניטיביות: סטראוטיפים ודעות קדומות. סטראוטיפים מוגדרים כייצוגים קוגניטיביים של האופנים שבהם חברי קבוצה מסוימת דומים זה לזה ושונים מחבריהן של קבוצות אחרות, כלומר סטראוטיפים מבוססים על ההנחה כי קבוצה מסוימת היא הומוגנית. דעות קדומות נשענות על סטראוטיפים, מוסיפות להם מאפיינים וטוענות אותם ברגשות שליליים (Vescio & Weaver, 2013). דעות קדומות וסטראוטיפים עלולים להוביל להתנהגות מפלה גלויה או סמויה. אפליה גלויה היא כל אמירה או פעולה שמפלה או מדירה באופן ישיר אדם על בסיס סטראוטיפים שליליים כלפי קבוצתו. בימינו אפליה גלויה אינה חוקית, וחשוב מכך - היא נתפסת כבלתי נורמטיבית וגילוייה שכיחים פחות משהיו בעבר (Swim et al., 1995; Basford et al., 2014).

תפיסות עולם שבבסיסן דעות קדומות (כגון שוביניזם, גזענות וגילנות) מובילות לעיתים קרובות להתנהגויות פוגעניות ומפלות כלפי קבוצות אוכלוסייה מגוונות מצד חברי קבוצות אוכלוסייה שתופסים עצמם כליברליים, סובלניים ובלתי מוטים. לדוגמה, דברי שבח הניתנים לעובד ערבי על חדות מחשבתו יכולים לחשוף הפתעה שמקורה בציפייה נמוכה ממנו בשל היותו ערבי. בדומה, הסגברה (mansplaining) - מונח שאותו טבעה רבקה סולניט (Solnit, 2014) לתיאור מצב שבו, אף שלא התבקש, מתעקש גבר להסביר לאשה תוכן שהיא בקיאה בו הרבה יותר ממנו - חושפת את תחושת העליונות והזכאות שחשים גברים מסוימים, המבטאת את יחסי הכוחות המגדריים הבלתי שוויוניים בחברה. במקרים אלה הפגיעה נעשית באופן מתוחכם, ולכאורה אף לגיטימי ורציונלי. החוויה שמעוררת תופעה זו בקרב החברים בקבוצות האוכלוסייה שכלפיה היא מופנית ומופעלת מכונה מיקרו־אגרסיה, ומוגדרת כהישנות יום־יומית של עלבונות קטנים שחווים אנשים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות במהלך אינטראקציות עם אחרים (Sue et al., 2007). ארגון המקדם סובלנות אינו סובל תופעות מסוג זה ופועל במודע כדי למגרן.

בדומה לשלושת רכיבי המודל האחרים, מצבים של אפליה, תוקפנות, גזענות ומיקרו־אגרסיה במקום העבודה תועדו בספרות המחקר כמקושרים לנזקים לבריאות הנפש והגוף, להגברת השחיקה וכוונות העזיבה, לצמצום שביעות הרצון מהעבודה ולפגיעה במחויבות לארגון (Birkeland Nielsen & Einarsen, 2012; Hershcovis & Barling, 2009). יתרה מזו, נמצא כי פגיעתם של אלו עלולה להיות רבה יותר - ואף לגרום לדיכאון ולחרדה בקרב מי שנגדם כוונו - מאשר גורמים ידועים אחרים למתח ולעקה במקום העבודה, ובהם לחצים הקשורים לתפקיד, לקבלת החלטות, לעמימות ולקונפליקטים מקצועיים (Hauge

(et al., 2010). מאמצים ארגוניים שנועדו לצמצם ולהעלים תופעות כאלו במקומות עבודה נקשרו לשיפור בבריאות גופם של עובדים, ברווחתם הנפשית ובשביעות רצונם ממקום העבודה (Meloni & Austin, 2011).

/ קריאה אינטגרטיבית של מודל הארגון המכיל

כדי לקלוט עובדות ועובדים מקבוצות גיוון, הארגון צריך ליישם תהליכי גיוס הוגנים (F). הארגון צריך לשאוף לאפשר לעובדות ולעובדים החדשים מקבוצות גיוון שנקלטו לבטא את עצמם ולא להסתיר את זהותם (V), ליצור תהליכים שיחזקו את תחושת השייכות שלהם לארגון (B) ולקדם תרבות של סובלנות (T). ברובזמן, על הארגון לשמר ואף לחזק את תחושת השייכות בקרב עובדות ועובדים ותיקים מקבוצת הרוב (B), לבסס תפיסה של רווח לכול (win-win) - קרי תפיסה המבהירה כי הוגנות כלפי האחד אינה באה על חשבון האחר (F), ולהגביר בקרבם סובלנות כלפי העובדות והעובדים החדשים (T).

/ קשרים ומתחים מרכזיים במודל הארגון המכיל

נבקש להתעכב על שני מתחים המתקיימים במודל. נפתח בצמד הרכיבים שמשקפים את מאפייני הארגון כפי שהם נתפסים בעיני הפרט, ונמשיך בצמד המרכיבים שמשקפים את חוויית הפרט בארגון.

/ המשגת המתח בין שייכות לקול

היכולת להרגיש שייכות גם בתוך ארגון שכולל פרטים מקבוצות אוכלוסייה שונות תלויה בשני גורמים. האחד הוא תחושת החיבור לערכים, לנורמות ולתרבות שמבטא ומקדם הארגון והיכולת להזדהות עימם. האחר הוא התפיסה כי אנחנו יכולים להיות אנו עצמנו בקבוצה וכי הקבוצה מאפשרת לנו ביטוי אותנטי (Shore et al., 2011). כאשר שני אלה מתקיימים נוצרת התאמה בין הזהות הארגונית המשותפת לבין הזהות האישית של הפרט. התאמה זו מאפשרת לכל פרט לממש את מלוא הפוטנציאל המקצועי והאישי שלו, והיא יכולה להיתרגם לביצועים אישיים וארגוניים טובים יותר (Belle et al., 2015). אולם התאמה בין הזהות הקבוצתית הארגונית לבין הזהות הייחודית עלולה להיות מורכבת יותר עבור עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה שונות. אף שהצורך בשייכות הוא אוניברסלי, בקרב עובדות ועובדים מקבוצות מגוונות מתעוררים חששות בעניין מידת השייכות האישית שלהם אך גם השייכות לקבוצה. פעמים רבות, עובדות ועובדים אלה מזהים דרישה גלויה או סמויה להצניע או להסתיר חלקים מזהותם כדי להתקבל כחלק מהארגון. במקרים אלה נוצר פער בין הזהות העצמית האותנטית של עובדות

ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות לבין השמעת קולם בארגון. במצב כזה הצורך בשייכות אינו בא על סיפוקו, ותחושת השייכות נפגמת משום שהיא אינה מבוססת על זהות אותנטית.

כדי לחוש שייכות ולהתאים עצמם לזהות הקולקטיבית, החברות והחברים בקבוצות המיעוט יכולים להמעיט בהשמעת קולם ובביטוי זהותם הייחודית. תופעה זו מכונה הסתרת זהות. הם עושים זאת פעמים רבות מבחירה המבוססת על ניתוח התועלות של ההתנהגות הזו, ופעמים אחרות בעקבות רמזים שהם מקבלים מהעובדים האחרים בארגון. אף שהסתרת זהות עלולה להיראות לעיתים כאסטרטגיה אפקטיבית, היא כרוכה במחיר כבד הן עבור אותם עובדות ועובדים והן עבור הארגון עצמו. מכיוון שמהות הסתרת הזהות היא הגבלה וביטול של יכולת הביטוי האותנטית של אותן ואותם עובדות ועובדים, שמכוח שונותם המובנית מביאים קול אחר (Newheiser & Barreto, 2014; Newheiser et al., 2017), הסתרת זהות גורמת לאובדן חלק מהתועלות שבגיוון.

/ המשגת המתח בין הוגנות לסובלנות

המתח בין רכיב ההוגנות לרכיב הסובלנות נוצר היות שמצב הרמוני בין פרטים המשתייכים לקבוצות חברתיות שונות עלול להיות מתעתע. כלומר, במקום שמצב הרמוני בין קבוצות חברתיות בארגון יקדם תהליכים ארגוניים הוגנים יותר - הוא עלול דווקא לעכבם. אחד ההסברים למתח המפתיע הזה הוא 'הרישוי המוסרי' - תופעה המתרחשת כאשר החברות והחברים בקבוצת הרוב מקיימים קשר הרמוני וסובלני עם החברות והחברים בקבוצת המיעוט. באופן פרדוקסלי, קשר זה עלול להכשיר בעיני קבוצת הרוב היעדר פעולה להגברת ההוגנות הממשית כלפי קבוצת המיעוט (Blanken et al., 2015; Merritt et al., 2010). תופעה זו מתרחשת מכיוון שהקשר ההרמוני מאפשר לחברי קבוצת הרוב להרגיש שבעצם השתתפותם במרחב הרמוני וסובלני הם 'תרמו את חלקם', ויכולים להרפות מנשיאה נוספת בנטל המוסרי (Bradley-Geist et al., 2010). כך, הקשר הסובלני וההרמוני מעניק לחברי קבוצת הרוב מעין 'רישיון' מוסרי שלא לאתגר את יחסי הכוח בין הקבוצות.

התופעה השנייה - האירוניה שבהרמוניה (Saguy, 2018; Saguy et al., 2009, 2016) - מתרחשת במצבים שבהם מתקיימת בארגון אווירה הרמונית של סובלנות, אך היא אינה משפיעה על מידת ההוגנות שבו. ההרמוניה הארגונית מעוררת בקרב חברי קבוצת המיעוט ציפייה שזו תלווה בהגברת ההוגנות הממשית בארגון. לאורך זמן, אם ציפייה זו אינה מתממשת, ההרמוניה צפויה לגרום לתסכול בקרב חברי קבוצת המיעוט ולפגוע בתפיסתם את הארגון כמכיל, ובהתאם - בשביעות רצונם ממנו (Choi & Rainey, 2014). נוסף על כך, כאשר מתקיימת הרמוניה בין הקבוצות, בקרב קבוצת הרוב עלולה להיווצר חוויה של קבלת רישוי מוסרי שלא לפעול להגברת ההוגנות הממשית.

עד כה עסקנו בהמשגת הכלה ארגונית. אולם כוחו של מודל הארגון המכיל טמון לא רק בהמשגה אלא גם בפוטנציאל היישומי שלו. נעבור כעת להדגים שימוש במודל כפרקטיקה ליישום בתוך ארגונים.

/ מודל אקורד לארגון המכיל כמסגרת מושגית ויישומית להובלת שינוי ארגוני

כדי שהמודל המושגי של אקורד לארגון המכיל ישמש גם כלי יישומי להובלת מהלכים של שינוי בארגונים, פותחו במרכז אקורד כלים מעשיים שמאפשרים לחבר בין המודל המושגי למציאות הארגונית. כלי תשתית מרכזי הוא שאלון כמותני למדידת הכלה ארגונית; השאלון ממוקד בחוויית ההכלה הסובייקטיבית של הפרט בארגון, ובוחן עד כמה חווה הפרט את כל אחד מרכיבי המודל: שייכות, קול, הוגנות וסובלנות. השאלון כולל גם היבטים סוציו-דמוגרפיים שעל בסיסם אפשר לפלח את הממצאים על פי מאפיינים כמו מגדר, גיל, דרג בארגון ועוד. ניתוח הממצאים נועד להציג תמונת מצב כוללת על מידת ההכלה הנחווית בארגון לצד התמקדויות בהיבטים טעוני שיפור, כגון תחושת ביטחון ואוטנטיות בהשמעת קול בקרב נשים לעומת גברים או תחושת שייכות לצוות ולארגון בקרב יהודים לעומת ערבים.

/ חקר מקרה: יישום מודל אקורד לארגון מכיל בחברת הסטארט-אפ אק־מ³

תוכנית MindStart! הוקמה כחלק משיתוף פעולה בין יוזמת PID (Power in Diversity) למרכז אקורד. מטרתה של התוכנית היא לקדם גיוון בתעסוקה של קבוצות המודרות מתעשיית הסטארט-אפ בישראל, ובמיוחד נשים, חרדים וערבים. בהתאם מתמקדת התוכנית בפיתוח ידע וכלים המבוססים על פסיכולוגיה חברתית ובשימוש בהם להובלת מהלכי גיוון והכלה בחברות סטארט-אפ. מודל אקורד לארגון המכיל הוא הציר המרכזי שמכוון את מהלך האבחון, את בניית תוכנית השינוי, את ההתערבויות המיושמות בחברת הסטארט-אפ ואת מדידת השינוי והערכתו.

בחלק זה נתאר חקר מקרה של תהליך ייעוץ בחברת סטארט-אפ אשר יושמה בו תוכנית MindStart!, בהובלת צוות ממרכז אקורד ומיוזמת PID. תהליך הייעוץ התבסס על מודל אקורד לארגון המכיל, ובמהלכו הוצגו האתגרים העיקריים העומדים בפני חברת הסטארט-אפ והתובנות המרכזיות מאבחון ממדי ההכלה על פי המודל.

המתודולוגיה שפותחה באקורד להובלת שינוי בארגונים נשענת על מודל אקורד לארגון המכיל כציר מרכזי של תהליך השינוי. לתהליך זה היו כמה שלבים: רתימת ההנהלה; אבחון דו-שלבי, שכלל שאלון כמותני וראיונות איכותניים אישיים וקבוצתיים; בחירת רכיבי המודל למיקוד ההתערבויות וליישומן; מדידת ההשפעה של המהלך בכללותו.

להלן נתאר את תהליך השינוי כפי שהתקיים בחברת הסטארט־אפ אק־מן. החברה, שתחום עיסוקה הוא אבטחת מידע, מעסיקה כ־200 עובדות ועובדים וממוקמת במרכז הארץ. שיעור הנשים מכלל עובדי החברה בישראל הוא 39%, ו־45% מחברי ההנהלה. בהקשר זה יוצאת דופן מחלקת הפיתוח, שם שיעור הנשים מכלל העובדים הוא 30% בלבד, ואין במחלקה אף אישה בתפקיד ניהול. כמקובל בתעשיית ההיי־טק, גילם של 76% מן העובדות והעובדים באק־מן נמוך מ־35. בחברה לא מועסקים עובדים ערבים או חרדים.

/ מניעי הארגון לכניסה למהלך ורתימת ההנהלה

סקרים פנים־ארגוניים שערכה החברה הצביעו על כמה אתגרים וקשיים. ראשית, עלה מהסקרים שהעובדות והעובדים חשו כי מידת השקיפות בחברה נמוכה, וכי הם אינם מקבלים הזדמנות מספקת להשתתף בקבלת החלטות שמשפיעות עליהם. שנית, באופן עקבי, הנשים שבארגון הרגישו מחוברות אליו הרבה פחות מעמיתיהן הגברים. עוד עלה כי נשים לא ראו עצמן נשארות בארגון, אף לא למשך שנתיים ממועד הסקר. הנהלת הארגון הייתה מעוניינת לזהות ולהבין באופן יסודי את שורש הקשיים, כדי שתוכל לנקוט צעדים מושכלים וממוקדים ולגרום לשינוי של ממש לטובה בתחושות ובחוויות של העובדות והעובדים. לכן פתחנו במהלך שנועד לרתום את כל הנהלת החברה, על המנהלים בדרגי הביניים ובודרגים הבכירים שבה, מתוך הכרה בחשיבותם הרבה כסוכני השינוי המרכזיים בחברה (Pedulla, 2012).

כמו כן הבנו שכדי לרתום את ההנהלה למהלך של גיוון והכלה, יש להתחיל ביצירת שפה משותפת ולהגיע להסכמה משותפת לגבי משמעות המונחים המרכזיים המשמשים בתהליך: גיוון, הכלה ורכיבי ההכלה במודל הארגון המכיל. העיסוק במונחים אלה מפגיש את המשתתפים, לעיתים לראשונה, עם סוגיות של זהות, פריוילגיה, אי־שוויון ויחסים בין קבוצות בארגון בפרט ובחברה הישראלית בכלל. העיסוק בנושאים אלה אינו טריוויאלי ואינו פשוט כלל ועיקר, והוא מלווה תדיר בהתנגדויות שהן חלק מתהליך ההתקדמות והשינוי. בכך שיצרנו עבור המשתתפים מרחב בטוח לדיון בחששות ובפחדים שכרוכים בהגברת גיוון, אפשרנו להם להבין שהחוויות והתחושות שלהם הן נורמליות ואינהרנטיות לתהליך של שינוי בר־קיימה.

חיבור ההנהלה למהלך התקיים באמצעות סדרה של שלוש פגישות, שבהן נדונו המוטיבציות של צוות ההנהלה לקדם גיוון והכלה בארגון, חיבור הגיוון וההכלה לרציונל העסקי של הארגון והצפה של האתגרים הניצבים בפני הארגון. בעקבות זאת הוקם צוות מוביל של אנשי מפתח בכירים המייצגים מחלקות שונות בארגון, שתפקידו היה להוביל את המהלך בהנחיית צוות הייעוץ.

/ אבחון

אבחון מידת ההכלה של הארגון התבצע באמצעות גישה המשלבת כלים כמותניים ואיכותניים. ראשית הועבר לכלל העובדות והעובדים בחברה שאלון מקוון. במכתב הנלווה לשאלון הודגש כי פרטי המשיבים ותשובותיהם יהיו חסויים. השאלון היה פתוח למענה במשך חמישה ימים במחצית השנייה של שנת 2019, ובפרק זמן זה השיבו עליו 65 אחוזים מכלל העובדים. חלקו השני של האבחון התבצע במתודולוגיה איכותנית של ראיונות וקבוצות מיקוד. המשתתפות והמשתתפים בראיונות ובקבוצות המיקוד נבחרו במכוון כדי לאפשר דיון מעמיק בסוגיות שהעלתה בפנינו ההנהלה עם כניסתנו לארגון וכדי להעשירו בפרספקטיבות מגוונות. ערכנו שנים־עשר ראיונות מובנים למחצה עם עובדות ועובדים ועם מנהלות ומנהלים ממחלקות שונות, בתפקידים שונים וברמות ותק שונות. נוסף על כך קיימנו שלוש קבוצות מיקוד: לנשים, להורים, למנהלות ולמנהלים. מטרתו של חלק זה הייתה להבין כיצד הממצאים הכמותניים מקבלים ביטוי בחיי היום־יום של הארגון ולעזור לבארם ולהעמיקם.

השאלון, הראיונות וקבוצות המיקוד הפגישו את המשיבות והמשיבים עם סוגיות ושאלות שלרוב אינן מדוברות כלל בחיי היום־יום, על אחת כמה וכמה במקומות עבודה. בשל כך האבחון עצמו היה מעין התערבות, מכיוון שהוא הוציא את המשתתפים מאזור הנוחות והזמין אותם לחשוב ולשוחח על סוגיות שקשורות לגיוון ולהכלה. יתרה מזו, האבחון הפך את השיח על גיוון והכלה משיח 'רחוק' לשיח 'קרוב' ו'נוכח' ש'קשור' בי ומשפיע עליי.

הבחינה האיכותנית, כלומר הראיונות האישיים והקבוצתיים, התקיימה לאחר איסוף הנתונים באמצעות השאלון הכמותני כדי לא להטות את הנתונים. ניתוח הנתונים התבסס על שילוב בין ממצאים סטטיסטיים שהופקו מתגובות על השאלון לממצאים איכותניים שעלו מהראיונות ומקבוצות המיקוד.

/ ממצאים מרכזיים

מהממצאים עלה שחויית השייכות והקול בחברה אק־מן חיוביות מאוד; 91% מהמשיבים דיווחו כי הם חשים שייכים במידה רבה או רבה מאוד לצוות שלהם, ו־93% דיווחו כי הם מרגישים שהמנהל או המנהלת שלהם מאפשרים להם להיות הם עצמם ולהביע את עצמם במקום העבודה במידה רבה או רבה מאוד. לעומת זאת, חויית הסובלנות וההוגנות הצטיירה כבעייתית יותר - 28% מהמשיבות והמשיבים חשבו שהחברה מקדמת יחס הוגן כלפי עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות רק במידה נמוכה או בינונית, ו־39% חשבו שהחברה מקדמת הכלה וקבלה של אנשים מקבוצות אוכלוסייה שונות ויחס של כבוד כלפיהם במידה נמוכה או בינונית בלבד. ממצאים אלה נתמכו בתמות ובתובנות

שהתגבשו בראיונות ובקבוצות המיקוד. נוכח ממצאים אלה הוחלט למקד את תוכנית ההתערבות ברכיבי ההוגנות והסובלנות.

/ רכיב ההוגנות (הנתפסת והממשית)

מהשאלון הכמותני עלה שההוגנות הנתפסת בארגון אינה גבוהה, ומהראיונות האישיים והקבוצתיים עלה כיצד חוסר הוגנות בא לידי ביטוי בחיי היומיום בארגון. כך, נשים ועובדים מבוגרים יותר תפסו את החברה כמקום עבודה הוגן פחות בהשוואה לגברים ולעובדים צעירים. כמו כן, נשים - יותר מגברים - חוו את התהליכים הארגוניים ואת היחס כלפי עובדות ועובדים מקבוצות מגוונות, לרבות כלפי הנשים בחברה, כהוגנים פחות. בהתאם, נשים גם האמינו יותר מגברים כי על החברה לבצע התאמות בתהליכי הגיוס, הקליטה, הניהול והקידום עבור עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות. לפיכך נבנתה תוכנית התערבות ברכיב ההוגנות, שבמרכזה שתי תמות.

תמה ראשונה - היעדר מדיניות בארגון לגבי שעות עבודה גמישות ועבודה מהבית:⁴ התברר כי לחברת אקמן לא הייתה מדיניות ברורה לגבי שעות הנוכחות המוסכמות במשרד ושעות העבודה מהבית. יתרה מזו, התברר כי בהיעדר מדיניות ברורה, התקיימה בארגון הנחה סמויה כי נוכחות ממושכת במשרד מעידה על רצינות ומחויבות כלפי הארגון וכלפי ביצוע העבודה. עקב כך, הנורמה בארגון והציפייה מהעובדות ומהעובדים כי ינכחו במשרד במשך שעות רבות ומאוחרות מנעה שוויון הזדמנויות מהורים לילדים קטנים ובמיוחד מאימהות. יתר על כן, נורמה זו היתרגמה לשיפוטים על יכולותיהם וביצועיהם של הורים בכלל ושל אימהות בפרט, משום שלא נשארו לעבוד במשרד עד מאוחר; עובדות סיפרו שאם יצאו מהעבודה בשעה שאיפשרה להן להספיק לאסוף את ילדיהן, הן נתפסו כמי שאינן משקיעות בעבודתן ושלא קורצו מהחומר שממנו עשויים מנהלים.

תמה שנייה - קושי של הארגון לקלוט מחדש עובדות ששבות מחופשת לידה: מן הראיונות שערכנו עלה שיציאה לחופשת לידה מסכנת את סיכוייהן של עובדות, ובמיוחד של מנהלות, להשתלב בחזרה בארגון באופן תקין בתום חופשת הלידה שלהן. גם ההנהלה עצמה דיווחה כי מרבית הנשים הבכירות שייצאו לחופשת לידה לא שבו לעבוד בחברה; אף כי לכל אחת היו מניעים ספציפיים, הצטברותם של מקרים אלה הבהירה כי זהו נושא בעייתי. זאת ועוד, היות שמדובר בארגון שבו מרבית העובדים צעירים, חופשת לידה היא אירוע שצפוי לחזור להיות רלוונטי עבור רבות מהמנהלות ומהעובדות בו.

כך זוהה כי אין לארגון מדיניות של קליטה מחודשת של עובדות לאחר חופשת לידה. לארגון לא הייתה מודעות לאתגרים הכרוכים בתהליך שילובן מחדש של נשים לאחר חופשת לידה ולצורך להקצות משאבים ארגוניים כדי לקלוט אותן בחזרה בהצלחה. נוסף על כך לא עוגנו בארגון נוהלי קליטה מחודשת של עובדות, שימנעו מצב שבו כל מנהל נוהג על פי הבנתו ורצונו. גם להנהלה בארגון חסרו ידע וכלים מעשיים שיסייעו למנהלים להבין את העובדות החוזרות ולקלוט אותן בחזרה באופן מיטיב ומכיל.

ממצאי האבחון אפשרו להנהלה לזהות ולהבין כמה מהסיבות העיקריות לקשיים שעיימם ביקשה להתמודד. האבחון המקיף והמעמיק שערכנו אפשר להנהלה, לראשונה, להבין את ה'למה' - למצוא הסבר קוהרנטי לאתגרים ולקשיים שעלו מהסקרים הפנים-ארגוניים. האבחון המשולב הוצג להנהלת החברה, ובהמשך הובלנו עם ההנהלה את הצגת הממצאים והמהלך המתוכנן לכלל העובדות והעובדים באק"מ. באופן זה העבירה ההנהלה מסר לעובדות ולעובדים על נכונותה ומחויבותה להגברת השקיפות ומעורבות העובדות והעובדים בהחלטות המשפיעות עליהם.

כאמור, הוחלט למקד את תוכנית ההתערבות ברכיבי ההוגנות והסובלנות. ההתערבויות שנבחרו התבססו על היבטים הפסיכולוגיים-חברתיים של הכלה ארגונית כפי שזו מוגדרת במודל הארגון המכיל, ושזוהו כמאתגרים במיוחד במהלך האבחון. לאחר יישום ההתערבויות קיימנו מדידה חוזרת של העמדות, התפיסות והרגשות הקשורים לרכיבי המודל באמצעות סקר כמותני, שנערך בקרב כלל העובדות והעובדים בחברה. נתאר כעת את ההתערבויות, שהתקיימו זו אחר זו, בשני רכיבים אלה.

/ התערבות ברכיב ההוגנות

ההתערבות הראשונה שיושמה נועדה לפתח, להסדיר ולהטמיע בחברה מדיניות ארגונית בשני היבטים: שעות עבודה גמישות במשרד ובבית וקליטה מחדש של נשים עם חזרתן מחופשת לידה. לצד השפעתה הישירה על עובדות ועובדים, מדיניות שעות עבודה גמישות זוהתה בספרות כבעלת השפעה חיובית על יחסי האמון ועל חוויית השותפות שבין הארגון לבין עובדותיו ועובדיו (Krentz et al., 2019). מדיניות בנושא קליטה מחדש של נשים בארגונים עם חזרתן מחופשת לידה תועדה בספרות כחיונית לשימורן במקומות העבודה (Morris, 2014). זאת ועוד, שני סוגי מדיניות אלה משפיעים על תפיסתם של עובדות ועובדים ביחס למידת הקפדתן של הארגון על עמידה בתנאי החוזה הפסיכולוגי שבינם לבינו; מכאן גם חשיבותה העמוקה של המדיניות - שהיא מעל ומעבר לשינויים המעשיים שהיא מביאה עימה. במילים אחרות, הגם שההתערבויות התמקדו ביצירת שינויים ספציפיים, למהלך בכללותו - על המסרים והאיתותים הארגוניים המרובים שנכללים בו - יש פוטנציאל לחולל בארגון שינויים נורמטיביים ותפיסתיים, שהם נרחבים יותר והשפעתם מגעת עמוק יותר מכל התערבות ספציפית העומדת בפני עצמה.

בהתאם הוגדרה מטרה שלישית, והיא שינוי תפיסת הנורמה הארגונית כלפי עבודה גמישה וקליטה מחדש לאחר חזרה מחופשת לידה. שינוי כזה יוכל להיטיב לא רק עם אימהות טריות ועם הורים לילדים צעירים, אלא עם כלל הגברים ונשים בכל הגילים, שמסיבות שונות ירצו או יצטרכו להיעדר מהמשרד לפרקי זמן קצרים או ארוכים. פיתוח המודלים של עבודה גמישה ושל קליטה מחדש לאחר חופשת לידה תוכנן והוצא לפועל בידי הצוות המוביל, בליווי צוות הייעוץ של הפרויקט. פעלנו מתוך הנחת העבודה כי כדי שמודלים ומדיניות יאומצו, יש לשתף את מי שיושפעו מהם בתהליכי החשיבה

וקבלת ההחלטות. לצורך כך בנינו צוות משימה (task force) בהתאם למודל הובלת שינוי שפיתחו בטסי לוי פאלוק ועמיתיה (Paluck et al., 2016). צוות המשימה פעל על בסיס העקרונות המנחים הללו: הרכב צוות מגוון, תהליך תחום ומוגבל בזמן ומשימת-גשר בין מפגש למפגש, שתוצריה שימשו בסיס להמשך העבודה. הצוות הורכב מקבוצה מגוונת של שמונה אנשים מרקע שונה ובעלי תפקידים שונים; הוא כלל עובדות ועובדים ומנהלות ומנהלים שייצגו קשת רחבה ככל האפשר מבחינת מגדר, גיל, מצב משפחתי, מקום מגורים ושיוך ארגוני. הצוות נפגש שש פעמים, אחת לשבועיים במשך שלושה חודשים.⁵ המפגשים התמקדו בצורך להביא לידי ביטוי את הפרספקטיבות הייחודיות של החברות והחברים בצוות המשימה - בהתאם לרכיב הקול שבמודל הארגון המכיל - כדי לעצב מדיניות ומודלים שיכילו את הייחודיות והשונות שבארגון.

במפגש האחרון של צוות המשימה הציגו החברות והחברים להנהלה את המודלים לעבודה גמישה ולקליטה מחדש לאחר חופשת לידה. לא רק התוצר הסופי הוצג להנהלה, אלא גם העקרונות הפנים-ארגוניים שהנחו את עיצוב המדיניות והמודלים, וכן תוארו חוויות הלמידה וההתנסויות של המשתתפים בצוות המשימה. חוויית ההשתתפות בצוות המשימה תוארה כבעלת ערך, השיח על הצרכים השונים של אוכלוסיות שונות - ובייחוד על צורכיהם של הורים לילדים צעירים ונשים לאחר חופשת לידה - תואר כמחדש וכפוקח עיניים, והובעה הערכה לעצם הדיון בנושאים אלה במרחב הארגוני. ההנהלה אישרה את המודלים והמדיניות שהוצעו, ועיגנה אותם בנהלים כתובים. ההנהלה השתמשה בכמה ערוצי תקשורת כדי ליידע את כל העובדות והעובדים בחברה על המהלך, כדי לחברם למתרחש ולהגביר את השקיפות. צעד זה היה חלק אינטגרלי וחשוב מאוד מהמהלך. הנחת העבודה הייתה כי הטמעת מודלים של עבודה גמישה ושל קליטה מחדש לאחר חזרה מחופשת לידה, אשר ישפרו את ההוגנות הממשית שתתקיים בחברה בפועל, תתבטא גם בחיזוק תפיסת ההוגנות בקרב כלל העובדות והעובדים, וכי בהמשך יתאפשר גם שילוב של עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות שאינן מיוצגות כעת בחברה. לפיכך, בשלב הראשון כלל המיקוד ברכיב ההוגנות יחס אל עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה שקיימות בחברה (כגון נשים וגברים, הורים ומי שאינם הורים, צעירים ומבוגרים, עולים חדשים וילידי הארץ); באופן הדרגתי התפתחה הרגישות לחוויות של קבוצות אוכלוסייה מגוונות נוספות.

כדי לתקן את העוולות שחוות קבוצות אוכלוסייה מסוימות, נדרש היה להגביר בהדרגה את מידת הפתיחות להכרה בקיומם של אי-שוויון ושל אפליה כלפי קבוצות אוכלוסייה מוכרות וקרובות, כמו נשים; הרציונל שעמד בבסיס המהלך היה כי אם מתפתחות היכולת והנכונות להכיר באפליה הקיימת כלפי קבוצות אוכלוסייה מסוימות, עשויות להתפתח היכולת והמוכנות להכיר באפליה גם כלפי קבוצות אוכלוסייה אחרות.

/ סובלנות

ברכיב הסובלנות העלה האבחון כי עובדות ועובדים באק־מן ייחסו ערך גבוה למגוון אנושי, וכי הם העידו על עצמם כי הם מוכנים במידה רבה לעבוד עם עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות. עם זאת, כאשר התבקשו המשיבים לציין את תפיסותיהם כלפי תרומתם האפשרית של עובדים מקבוצות אוכלוסייה מסוימות, התברר שעמדותיהם היו עמדות סטראוטיפיות שכיחות ביחס להיבטים של מסוגלות (competence) וחמימות בין־אישית (warmth) (Fiske, 1998, 2018; Fiske et al., 2002): הקבוצות שנתפסו על ידם כמי שתרומתן היא החיובית ביותר היו נשים ולהט"ב, ואילו ערבים וחרדים נתפסו כמי שאינם צפויים לתרום לארגון באופן חיובי מבחינה מקצועית או בין־אישית; התפיסה הייתה כי שילוב עובדים מקבוצות אוכלוסייה אלו צפוי לפגום באיכות העבודה המקצועית ובאיכות הקשר הבין־אישית בחברה.

/ התערבות ברכיב הסובלנות

הודות לאבחון המדוקדק ניגשנו לפיתוח ההתערבויות כשאנו מצוידים בידע ובהבנה מעמיקים על אודות הגורמים להתנהגויותיהם ולחששותיהם של עובדי הארגון. לכן יכולנו לעצב התערבויות שנועדו להשפיע על תפיסותיהם ועמדותיהם, להפחית בקרבם את החשש משילוב עובדים מהחברה הערבית ומהחברה החרדית ואת ההתנגדות למהלך כזה ולהגביר את המוכנות והמוטיבציה לכן. יתר על כן, לאחר שיושמה בהצלחה ההתערבות ברכיב ההוגנות והתגבשה הכרה באתגרים הייחודיים שניציבים בפני קבוצות אוכלוסייה ספציפיות שהן חלק מהארגון - נשים והורים, התפתחה המוכנות ללמוד על האתגרים הניציבים בפני קבוצות אוכלוסייה נוספות שעד כה לא יוצגו בארגון. בשלב זה, כאשר ההנהלה גילתה בשלות ונכונות לעסוק בנושא, דנו יחד באפשרות להשקיע משאבים כדי לשלב בארגון עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה נוספות, והוחלט להתמקד בחברה הערבית.

ההתערבות שיושמה נועדה להקנות לצוות משאבי האנוש ולכלל המנהלות והמנהלים באק־מן ידע, כלים ומיומנויות לאיתור ולגיוס עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות. מתוך הבנה כי קידום גיוון והכלה עלול להיות נושא טעון ומלווה בפחדים והתנגדויות, עיצבנו מרחב בטוח שבו התאפשר למשתתפות ולמשתתפים להציג את התנגדויותיהם וחששותיהם, ואפשר היה לעורר מוטיבציה לרכישת הידע והכלים לשילוב עובדות ועובדים ערבים. קיימו שני מפגשים בהנחיה משותפת של שתי יועצות ארגוניות ממרכז אקורד. תוכנו של המפגש הראשון התמקד באיתור מועמדות ומועמדים מהחברה הערבית. במפגש שיתפו המנחות את המשתתפים בממצאי מחקר פנימי של מרכז אקורד, שזיהה את החסמים הפסיכולוגיים הניציבים בפני אקדמאים ערבים בדרכם להשתלב בתעסוקה בישראל. בקבוצות קטנות לימדו המנחות את המשתתפות והמשתתפים כיצד ליישם כלים מבוססי ידע מחקרי כדי לעודד מועמדות ומועמדים

בעלי כישורים מקצועיים מתאימים מהחברה הערבית להגיש את מועמדותם למשרות פתוחות בחברה.

תוכנו של המפגש השני התמקד בגיוס בלתי מוטה בכלל, ובפרט בגיוס בלתי מוטה של מועמדות ומועמדים מהחברה הערבית. עיקרו של המפגש נועד להעלות בקרב המשתתפות והמשתתפים את המודעות לחוויה הפסיכולוגית הייחודית של שני הצדדים המשתתפים בראיונות קבלה: המראיינת מקבוצת הפנים לעומת המראיינת. מקבוצת החוץ, ובאופן ספציפי - המראיינת הערבייה. הגברת המודעות לשוני זה נעשתה באמצעות העמקה בשלבים שונים של ריאיון הקבלה ובאמצעות הנכחה של החוויה, ההטיות הסמויות והפרשנויות הדיפרנציאליות של כל צד. כך אפשרו המנחות למשתתפות ולמשתתפים להתבונן בסיטואציה מנקודת המבט של המראיינת חברת קבוצת החוץ, תהליך המכונה אימוץ פרספקטיבה (perspective taking). תהליך זה מקדם אמפתיה כלפי הזולת בכלל, ובמיוחד נמצא כאפקטיבי בצמצום הטיות ובהגברת ההבנה של אדם מקבוצת החוץ והאמפתיה כלפיו (Shih et al., 2009, 2013). ההתנגדויות לגיון שעלו במפגשים היו חלק מהתהליך ושימשו כהזדמנות לבחון הטיות, סטראוטיפים והכללות בזמן אמת. התנגדויות כאלה חיוניות להצלחת התהליך, בהיותן אינטגרליות לתהליך החווייתי והרגשי שמתרחש בעת רכישת מיומנויות חדשות הנוגעות לקידום גיוון והכלה. נוסף על כך התנסו המשתתפות והמשתתפים במפגש בכלי ייעודי לעריכת ריאיון עבודה עם מועמדות ומועמדים מקבוצת חוץ, שבו יוכלו להשתמש בעתיד כדי להפחית את השפעתן של הטיות בלתי מודעות על מהלך הריאיון ולהגביר את מידת ההוגנות שלו.

כאמור, את המפגשים העבירו שתי יועצות ארגוניות ממרכז אקורד: ערבייה ויהודייה. בחירה זו נעשתה במכוון, משום שהאבחון הצביע על כך שבחברה רווח סטראוטיפ כי לערבים יכולת תפקוד מקצועית נמוכה וכן יכולת נמוכה להשתלב מבחינה בין אישית בחברה. ההנחה המשותפת נועדה להפגיש את המשתתפים עם דמות של ערבייה שמנוגדת לסטראוטיפ זה, ובכך לאתגר אותו. סטראוטיפים מנוגדים (counter-stereotypes) הם אמצעי יעיל לאתגור החשיבה האוטומטית ולהגברת האמון והסובלנות שחשים חברי קבוצת פנים כלפי קבוצת חוץ שונות (Vasiljevic & Crisp, 2013). זאת ועוד, המפגש עם היועצת הערבייה אפשר למשתתפות ולמשתתפים לחוות, אולי לראשונה, מגע מקצועי בלתי אמצעי עם אדם מהחברה הערבית. מבלי שהיה צורך לומר זאת במפורש, ההנחה המשותפת הנכחה והדגימה את האפשרות המוחשית של יחסי עבודה מקצועיים והרמוניים בין יועצת יהודייה מקבוצת הפנים של המשתתפים לבין עמיתתה הערבייה, המשתייכת לקבוצת החוץ. כך, התוכן והתהליך פעלו יחד להגברת מודעותם של המשתתפים להטיות קוגניטיביות, להגברת האמפתיה שלהם כלפי קבוצת החוץ ולהבנת החסמים הפסיכולוגיים והצרכים הייחודיים של מועמדות ומועמדים מקבוצת החוץ.

/ הערכת התהליך: ממצאי המדידה החוזרת

המדידה החוזרת נועדה לבחון את השינוי בארגון בעקבות ההתערבויות ובתוך כך לבחון גם את האפקטיביות שלהן, מתוך מחשבה על יישומים עתידיים שלהן. במדידה החוזרת התבקשו כל העובדות והעובדים באק"מן למלא שוב את השאלון הכמותני. המדידה נערכה במחצית השנייה של שנת 2020, בזמן שבו עברו עובדי החברה לעבוד מהבית בשל מגפת הקורונה. על שאלון המדידה החוזרת השיבו 45% מהעובדות והעובדים בחברה; 54% מהם השיבו על השאלון במדידה הראשונה. אומנם לא כל המשיבות והמשיבים בשתי המדידות היו אותם נשים וגברים, אולם ההבדלים שנציג להלן אינם נובעים מהבדלי מגדר, גיל, השתייכות מחלקתית, מידת דתיות או מידת השכלה. כאמור, ההתערבויות התמקדו ברכיבי ההוגנות והסובלנות ויישומן התרחש בד בבד עם פרוץ מגפת הקורונה ועם הטלטלה שעבר המשק בעקבות זאת. למעשה, הספרות בתחום הארגוני מצביעה על כך שמאז החלה מגפת הקורונה, השינויים בעולם התעסוקה ובכלל זאת המעבר הנרחב לעבודה מהבית, חוסר היציבות של המשק, האבטלה הגואה וחוסר הוודאות המאפיין תקופה זו - פוגעים בתחושת הביטחון התעסוקתי ובחיוויית ההכלה של עובדות ועובדים (Ellsworth et al., 2020). למרות זאת, המדידה החוזרת הראתה שיפור ניכר ברכיבי ההכלה שעמדו במוקד תהליך ההתערבות. הממצאים שנציג להלן משקפים הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית, ומיעוטם שואפים למובהקות.⁶

נמצא, כי 95% מהמשיבים סבורים שההנהלה מגבה במידה בינונית עד רבה מאוד את קידום שילובם של עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות, לעומת 81% שחשבו כך לפני ההתערבות. עוד נמצא כי 82% מהמשיבים סבורים שמרבית העובדים והמנהלים בחברה תומכים במידה בינונית עד רבה מאוד בהגברת הגיוון הסוציו-דמוגרפי בארגון באמצעות קליטה ושילוב של עובדים מהחברה הערבית, לעומת 61% שחשבו כך קודם; וכי כל המשיבים סבורים שמרבית העובדים והמנהלים בחברה תומכים במידה בינונית עד רבה מאוד בהגברת הגיוון הסוציו-דמוגרפי בארגון באמצעות שילובן של נשים, לעומת 89% שחשבו כך קודם. כן נמצא כי כל המשיבים במדידה השנייה תומכים במידה בינונית עד רבה מאוד בשילובן של נשים בארגון, לעומת 93% שתמכו בכך קודם; אף שעלייה זו נראית קטנה, היא שואפת למובהקות מבחינה סטטיסטית.

ביחס ליישום מדיניות של שעות עבודה גמישות בבית ובמשרד, נמצא כי 92% מהמשיבים שנשאלו על כך במדידה שלאחר תהליך ההתערבות סבורים שהוא צפוי לתרום במידה בינונית עד רבה מאוד להצלחתו העסקית של הארגון, ו-97% סבורים שהוא צפוי לתרום באותה מידה לאיזון בין הבית לעבודה ולהוגנות. לגבי יישום מדיניות קליטה מחדש לאחר חזרה מחופשת לידה, 97% מהמשיבים סבורים שהוא צפוי לתרום במידה בינונית עד רבה מאוד להצלחה העסקית של הארגון, וכל המשיבים סבורים שיתרום לאיזון בין בית לעבודה ולהוגנות הארגונית.

אם כן, ממצאי המדידה החוזרת מצביעים על שיפור של ממש ברכיבי ההוגנות והסובלנות שעליהם תוכננו ההתערבויות להשפיע. תוכנית Mindstart! בשיתוף פעולה של PID ומרכז אקורד העניקה לארגון בסיס, תמיכה והזדמנות לקדם בתוכו הכלה שהתבטאה בשינוי תפיסה ובשינוי מדיניות. כאמור, קיים קשר הדוק בין גיוון להכלה; ואכן, מאז שהסתיים מהלך הייעוץ, ובעוד המגפה ממשיכה להשפיע ביתר שאת על התעסוקה בישראל, נכנסה חברת אק'מן לתהליך גיוס של עובדים חדשים. אף שרבות ורבים מעובדי החברה הציעו את מועמדותיהם של חבריהן וחברותיהן אשר הוצאו לחופשה ללא תשלום, התעקשה מנהלת הגיוס לאתר גם מועמדות ומעמדים מקרב החברה הערבית ולתת להם סיכוי הוגן לעבור את תהליך המיון. באוקטובר 2020 גייסה אק'מן את העובד הערבי הראשון בחברה, והיא מצוידת בידע ובכלים הנחוצים כדי לקלוט אותו באופן מיטיב ומיטבי. נוסף על כך הובא לידיעתנו כי כמה חודשים לאחר סיום המהלך החליטה החברה לפתוח סניף נוסף במתחם הייטק בצפון הארץ. ההנהלה הצהירה כי אחת הסיבות להחלטתה היא שיפור האפשרות להעסיק עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות. ניכר שהגברת הגיוון נכללת בשיקוליה של הנהלת החברה כבר בשלב התכנון, ואנו רואים זאת כאות חיובי להצלחת מהלך הייעוץ של תוכנית Mindstart!.

/ סיכום

מודל אקורד לארגון המכיל נועד למלא את החסר במודל שלם של הכלה ארגונית שזיהינו בספרות התאורטית והיישומית העוסקת בתחום. מטרת המודל היא להמשיג את המכלול ההוליסטי הפסיכולוגי-חברתי הכרוך בחוויית הפרט בארגון. מגבלה מסוימת של המודל נובעת מכך שבצורתו הנוכחית הוא כולל מדדים סובייקטיביים בלבד, אולם ייתכנו מצבים שבהם חווית הפרט אינה תואמת את המדיניות הארגונית. בחינה של מדדים אובייקטיביים כמו מדיניות השכר או אופן ניהול הישיבות בארגון יכולה להעשיר את האבחון בכך שתספק הקשר אובייקטיבי לחוויה הסובייקטיבית של עובדות ועובדים. פערים בין מדיניות הארגון לבין תפיסות לגבי הוגנות, למשל, יכולים להצביע על בעיה במדיניות או באכיפתה, או לחלופין - אם המדיניות אומנם הוגנת ונאכפת כראוי - על קושי בהעברת מסרים לעובדות ולעובדים.

אם כן, במאמר זה הצגנו את המודל, ובאמצעות חקר המקרה הדגמנו את האפקטיביות של השימוש במודל המושגי כציר מרכזי של מהלך התערבות ייעוצי מורכב. מהלך זה הצליח ליצור שינוי ארגוני תפיסתי ומעשי; תוצאותיו המיידיות כבר ניכרות - הן בממצאי המדידה החוזרת והן בהחלטות ההנהלה הצפויות להשפיע על מידת הגיוון וההכלה בחברה לטווח ארוך. בכך המחשנו כיצד התערבויות מדויקות, המתבססות על אבחון מדוקדק ועל ידע מחקרי בפסיכולוגיה חברתית, יכולות לחולל שינוי ארגוני תפיסתי ומעשי מעמיק. כדי שהשינוי הארגוני הרצוי יתממש נדרשת מחויבות מתמשכת של

ההנהלה, שתוכל לא רק לאמץ ולקדם את תהליך השינוי בתקופת הליוי של תוכנית MindStart! אלא גם להמשיך ולקדם את העקרונות ואת התהליך כחלק בלתי נפרד משגרות הניהול.

ההתערבויות שתיארנו מצטרפות לאוסף הולך וגדל של התערבויות חדשניות הממוקדות בקידום גיוון והכלה בארגון, התערבויות שאנו מפתחים במרכז אקורד ומיישמים במסגרת עבודתנו עם חברות וארגונים. התערבויות אלה, שכמותן לא היו קיימות קודם לכן, הן כשלעצמן חידוש; השפעתן החיובית, שאותה הדגמנו לעיל, ממחישה את יעילותן ואת הפוטנציאל הרב שגלום בפיתוח וביישום התערבויות נוספות על בסיס המודל המושגי והידע הדיסציפלינרי בפסיכולוגיה חברתית שאנו פועלים לאורו.

מקורות/

- Allport, G. W. (1979). *The nature of prejudice*. Doubleday. (original work published 1954)
- Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). Do You see what I see? Perceptions of gender microaggressions in the workplace. *Psychology of Women Quarterly*, 38(3), 340–349.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Belle, S. M., Burley, D. L., & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96.
- Birkeland Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26(4), 309–332.
- Blanken, I., van de Ven, N., & Zeelenberg, M. (2015). A meta-analytic review of moral licensing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(4), 540–558.
- Block, C. J., Koch, S. M., Liberman, B. E., Merriweather, T. J., & Robertson, L. (2011). Contending with stereotype threat at work: A model of long-term responses. *The Counseling Psychologist*, 39(4), 570–600.
- Bradley-Geist, J. C., King, E. B., Skorinko, J., Hebl, M. R., & McKenna, C. (2010). Moral credentialing by association: The importance of choice and relationship closeness. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1564–1575.
- Brown, K. (2018). To retain employees, focus on inclusion – not just diversity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/12/to-retain-employees-focus-on-inclusion-not-just-diversity>
- Buttner, E. H., Lowe, K.B., & Billings-Harris, L. (2012). An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 247–258.
- Casad, B. J. & Bryant, W. J. (2016). Addressing Stereotype threat is critical to diversity and inclusion in organizational psychology. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–18.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational Fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity? *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307–331.

- de Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181–197.
- De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018) Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136–140.
- Ellsworth, E., Imose, R., Mander, S., & van den Broek, R. (2020). *Sustaining and strengthening inclusion in our new remote environment*. McKinsey.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds), *The Handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 357–411). New York: McGraw-Hill.
- Fiske, S. T. (2018). Stereotype content: Warmth and competence endure. *Current Directions in Psychological Science*, 27(2), 67–73.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902.
- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159–169.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einrsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(5), 426–433.
- Hershcovis, S. M., & Barling, J. (2009). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24–44.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385.
- Just, S. N., Risberg, A., & Villesseche, F. (2021). *The Routledge companion to organizational diversity research methods*. Routledge.
- Knowles, E. D., Lowery, B. S., Chow, R. M., & Unzueta, M. M. (2014). Deny, distance, or dismantle? How white Americans manage a privileged identity. *Perspectives on Psychological Science*, 9(6), 594–609.
- Krentz, M., Garcia-Alonso, J., Hoteit, L., & Brooks Taplett, F. (2019). *Flex-work programs that actually work*. Boston Consulting Group.
- Laddha, A., Singh, R., Gabbad, H., & Gidwani, G. D. (2012). Employee retention: An art to reduce turnover. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(3), 453–458.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443–461.
- Luijters, K., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154–163.
- Meloni, M., & Austin, M. (2011). Implementation and outcomes of a zero tolerance of bullying and harassment program. *Australian Health Review*, 35(1), 92–94.

- Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monim, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344–357.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151–160.
- Morris, L. (2014). *The Experiences of women returning to work after maternity leave in the UK: A summary of survey results*. NCT.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity Management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(4), 355–377.
- Newheiser, A. K., & Barreto, M. (2014). Hidden costs of hiding stigma: Ironic interpersonal consequences of concealing a stigmatized identity in social interactions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 52(1), 58–70.
- Newheiser, A. K., Barreto, M., & Tiemersma, J. (2017). People like me don't belong here: Identity concealment is associated with negative workplace experiences. *Journal of Social Issues*, 73(2), 341–358.
- Noblet, A. J., Rodwell, J. J., & Allisey, A. F. (2009). Police stress: The role of the psychological contract and perceptions of fairness. *Policing*, 32(4), 613–630.
- Paluck, E. L., Shepherd, H., & Aronow, P. M. (2016). Changing climate of conflict: A social network experiment in 56 schools. *Proceedings of the National Academy of Sciences*.
- Pedulla, D. (2012). Diversity and inclusion efforts that really work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/05/diversity-and-inclusion-efforts-that-really-work>
- Pelled, L. H., Ledford, G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36(7), 1013–1031.
- Rice, D. B., Young, N. C. J., & Sheridan, S. (2020). Improving employee emotional and behavioral investments through the trickle-down effect of organizational inclusiveness and the role of moral supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 36, 267–282.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.
- Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483–499.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235–272.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(11), 121–139.
- Saguy, T. (2018). Downside of intergroup harmony? When reconciliation might backfire and what to do. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 5(1), 75–81.
- Saguy, T., Schori-Eyal, N., Hasan-Aslin, S., Sobol, D., & Dovidio, J. F. (2016). The irony of harmony: Past and new developments. In L. Vessali & S. Stathi (Eds.), *Intergroup contact theory: Recent developments and future directions* (pp. 53–71). Routledge.

- Saguy, T., Tausch, N., Dovidio, J. F., & Pratto, F. (2009). The irony of harmony: Intergroup Contact Can Produce False Expectations for Equality. *Psychological Science*, 20(1), 114–121.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2019). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410–415.
- Schumpe, B. M., & Erb, H. P. (2015). Humans and uniqueness. *Science Progress*, 98(1), 1–11.
- Scorgie, K. & Forlin, C. (2019). Social inclusion and belonging: Affirming validation, agency and voice. In Scorgie, K. & Forlin, C. (Eds.), *Promoting social inclusion: Co-creating environments that foster equity and belonging: Vol 13. International perspectives on inclusive education* (pp. 3–15). Emerald.
- Sherf, E., Shnha, R., Tangirala, S., & Awasty, N. (2018). Centralization of member voice in teams: Its effects on expertise utilization and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 813–827.
- Shih, M. J., Stotzer, R., & Gutiérrez, A. S. (2013). Perspective-taking and empathy: Generalizing the reduction of group bias towards Asian Americans to general outgroups. *Asian American Journal of Psychology*, 4(2), 79–83.
- Shih, M., Wang, E., Trahan Bucher, A., & Stotzer, R. (2009). Perspective taking: Reducing prejudice toward general outgroups and specific individuals. *Group Processes and Intergroup Relations*, 12(5), 565–577.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1226–1289.
- Snyder, C. R., & Fromkin, H. L. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. Plenum Press.
- Solnit, R. (2014). *Men explaining things to me and other essays*. Haymarket Books; Updated Edition.
- Steele, C. M., Spencer, S. J., & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The Psychology of stereotype and social identity threat. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 379–440). Academic Press.
- Sue, D., Capodilupo, C., Torino, G., Bucceri, J., Holder, A., Nadal, K., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61–76). Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks-Cole.
- Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2008). The many faces of diversity resistance in the workplace. In K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (pp. 1–22). Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Frances Group.
- van den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, A. E. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449–1458.
- Vasiljevic, M., & Crisp, R. J. (2013). Tolerance by surprise: Evidence for a generalized reaction

in prejudice and increased egalitarianism through novel category combination. *PLOS One*, 8(3), e57106.

Vescio, T. K., & Weaver, K. (2013) *Oxford bibliographies, psychology*. Oxford University Press.

Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2011). A brief social-belonging intervention improves academic and health outcomes of minority students. *Science*, 331(6023), 1447–1451.

Wolef Morrison, E. & Milliken, F. J. (2020). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372.

הערות /

1. הערת המערכת: כאמור בפתח הדברים הכרענו בזכות המונח "הכללה" בהקשר של inclusion, אולם בחרנו לכבד כאן את העדפתם של המחברות והמחבר להשתמש בטקסט שלהן. במונח "הכלה".
2. כל הציטוטים בעברית ממקורות באנגלית מובאים בתרגום שלנו - המחברים.
3. שם בדוי.
4. מדובר היה בתקופה שקדמה להתפרצות מגפת הקורונה ולמעבר הנרחב לעבודה מהבית שהתרחש בעקבותיה.
5. התהליך תוכנן עוד לפני שפרצה מגפת הקורונה, והמפגשים אמורים היו להתקיים פנים-אל-פנים, אולם מכורח הנסיבות הפכו למפגשים מקוונים.
6. כל הממצאים שלהלן משקפים את מידת ההסכמה עם היגדים, שכל אחד מהם בוחן תפיסה לגבי היבט מסוים של רכיב במודל הארגון המכיל (בין 1 ל-6: 1 - כלל לא, 6 - במידה רבה מאוד). במדידה החוזרת נמצא כי חלה עלייה מובהקת ($p < 0.05$) של 0.48 נקודות בממוצע בתפיסת הגיבוי שנותנת ההנהלה לקידום שילובם של עובדות ועובדים מקבוצות אוכלוסייה מגוונות (4.59 לפני המהלך, 5.08 אחרי המהלך); עלייה מובהקת ($p < 0.05$) של 0.33 נקודות בממוצע חלה גם בתמיכת המשיבים בהגברת הגיוון בארגון באמצעות קליטה ושילוב של נשים (5.52 לפני המהלך, 5.58 אחרי המהלך). נוסף על כך, עלייה של 0.47 נקודות בממוצע השואפת למובהקת ($p = 0.06$) חלה בתפיסת הנורמה הארגונית ביחס לשילוב עובדות ועובדים מהחברה הערבית (3.89 לפני המהלך, 4.36 אחרי המהלך), ועלייה של 0.29 נקודות השואפת למובהקת ($p = 0.07$) ביחס לשילוב נשים (5.50 לפני המהלך, 5.79 אחרי המהלך). עוד נמצא כי יישום מודלים של עבודה גמישה נתפס, בממוצע, כצפוי לתרום ביותר לאיזון בית-עבודה (5.67) ולהוגנות (5.44), וכן להצלחה העסקית של הארגון (5.10). יישום מודלים של קליטה מחדש אחרי חופשת לידה נתפס, בממוצע, כצפוי לתרום ביותר להוגנות (5.87), לאיזון בית-עבודה (5.79) וכן להצלחה העסקית של הארגון (5.23). רכיבי השייכות והקול, שנמצאו חזקים במדידה הראשונה, נותרו גבוהים ולא חלו בהם שינויים של ממש (הערכים הממוצעים ברכיב השייכות לפני המהלך היו 4.35-5.41 ואחריו 4.51-5.38, והערכים הממוצעים ברכיב הקול לפני המהלך היו 5.13-5.43 ואחריו 5.15-5.56).