

תעסוקה מגוונת בארגונים גם בימי קורונה מדריך מעשי למנהלות ומנהלים

מה במדריך?

01 האתגר

02 מודל הארגון המכיל

03 ארבעה עקרונות פסיכולוגיים-חברתיים

לניהול בזמן קורונה

• הוגנות בהוצאה לחל"ת ובקליטה מחדש

• קול בניהול מרחוק ובעבודה מהבית

• הגברת תחושת השייכות באמצעות השיח הארגוני

• הגברת הסובלנות באמצעות השיח הארגוני

04 הכשרות ויצירת קשר



אקורד • אֶכּוֹרְד • aChord

פסיכולוגיה חברתית • علم النفس الاجتماعي للتغيير الاجتماعي
לשינוי חברתי • Social Psychology for Social Change

האוניברסיטה העברית בירושלים
THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM
الجامعة العبرية في اورشليم القدس



האתגר

מגפת הקורונה גובה מכולנו מחיר כבד ומכניסה אותנו לתקופה מתוחה ומאתגרת המלווה בפחד קיומי, במתח רב ובחוסר ודאות. כמנהלות ומנהלים, רבים מאיתנו לא במיטבנו בימים אלו ואנחנו מתאמצים לתפקד במציאות החדשה שנוצרה. וכאילו לא די בכך, אנחנו נדרשים להמשיך לתפקד במישור המקצועי ולהתמודד עם אתגרים קשים, ביניהם ירידה דרמטית בפעילות הארגונית ו/או העסקית, ירידה בהכנסות שמביאה לאתגר תקציבי גדול, ולעיתים גם מחייבת לצמצם משרות, לפטר או להוציא עובדים לחל"ת. צו השעה מחייב אותנו לקבל החלטות מורכבות כאלו בפרק זמן קצר מאוד, לתקשר אותן לעובדים וליישם אותן בשטח. מצד העובדים, עלינו לזכור שרבים מהם מתמודדים עם חוסר ביטחון תעסוקתי, חשש מפגיעה בפרנסה וחרדה כלכלית קיומית. כל אלה מגבירים את הפחד שנגרם עקב האיום הבריאותי ומעצימים את הצורך בוודאות. אלה עלולים להיות גבוהים במיוחד בקרב עובדים מקבוצות שנמצאות בתתי-יצוג בשוק התעסוקה, קרי נשים, ערבים, חרדים, יוצאי אתיופיה, עובדים בני 45 ומעלה, אנשים עם מוגבלות ועוד. אתגרים אלה באים לידי ביטוי בכל ארגון באופן הייחודי לו, ועלולים לפגוע בגיוון ובהכלה הארגוניים.

השיח המקצועי השגור בעולם התעסוקה בארץ ובעולם מתייחס לשני ממדים: גיוון והכלה (Diversity and Inclusion). גיוון מתייחס לתמהיל הקבוצות החברתיות שמיוצגות בארגון; הכלה מתייחסת לשיתוף מלא של כלל העובדים בשיח, בדרגים השונים ובמשאבים הארגוניים.

בתקופה זו האתגר לשמר שיח, מדיניות ופרקטיקות שיתמכו בגיוון והכלה גדול מתמיד, ומצריך פרו-אקטיביות ניהולית. במדריך זה נבקש להאיר **זווית ייחודית למשבר הקורונה, ולצייד מנהלות ומנהלים בכלים מעשיים לשימור ולקידום גיוון והכלה מבוססי ידע פסיכולוגי-חברתי ומנקודת המבט של יחסים בין קבוצות. פרקטיקות וכלים אלה ישתלבו בארגז הכלים הניהולי ויאפשרו לשכלל את המיומנויות הניהוליות הנדרשות בשגרה ובזמן משבר. המדריך מציע ארבעה תחומי פעולה עיקריים לשימור ולחיזוק גיוון והכלה ארגוניים: תהליכי הוצאה לחל"ת וקליטה מחדש; עבודה מהבית; וניהול שיח ארגוני שמקדם שייכות וסובלנות.**



מרכז אקורד

מרכז אקורד: פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי פועל בשנים האחרונות לפיתוח ולהנגשה של ידע אקדמי חדשני בפסיכולוגיה חברתית, כדי לקדם יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות החברתיות והאתניות השונות בחברה הישראלית ובין החברה הישראלית לשכנותיה במרחב. אנו מקדמים את הערכים האלה בעיקר בשדות החינוך לשותפות ובעולם התעסוקה, במטרה להביא לצמצום מופעים של אפליה והדרה ולקדם חברה שוויונית וסובלנית יותר.

אנו באקורד בטוחים כי מדיניות תעסוקה מגוונת ומכילה חשובה בימים אלה יותר מתמיד, וכי חוסנה של חברה, כמו גם חוסנה של ארגונים, נמדד במחויבותם לערכים הומניים של שוויון והוגנות דווקא בזמנים קשים. יתרה מזו, מנהלים ומנהלות רבים כבר הובילו בהצלחה מדיניות של גיוון והכלה בארגונים שונים. על מנת שלא לאבד את הגיוון וההכלה שארגונים רבים כבר השיגו, חשוב ביותר לשמר אותם גם כעת.

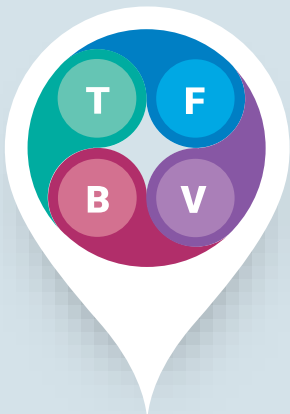
מודל הארגון המכיל

סובלנות
Tolerance

הוגנות
Fairness

שייכות
Belonging

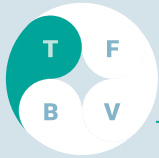
קול
Voice



המדריך נשען על **מודל הארגון המכיל** שפותח במרכז אקורד, המהווה ציר מרכזי למהלכים של קידום גיוון והכלה בארגונים. למודל ארבעה רכיבים: הוגנות, קול, שייכות וסובלנות.

המדריך מציע דרכי פעולה יישומיות לשימור וקידום של גיוון והכלה אשר יאפשרו לארגונים לשמר מדיניות תעסוקה מגוונת ומכילה גם בזמן משבר הקורונה.

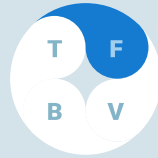
מודל הארגון המכיל



סובלנות Tolerance

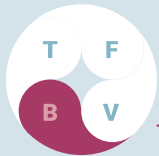
ארגון מכיל הוא כזה שהעמדות והתפיסות הדומיננטיות בו אינן מעניקות יתרון לחברי קבוצות חברתיות מסוימות וגם לא מציבות חסמים בפני חברי קבוצות אחרות. בארגון מכיל ניתנות הזדמנויות שוות לאנשים ונשים מקבוצות שונות, והם נמדדים ומוערכים על בסיס כישוריהם וביצועיהם ולא על בסיס השתייכותם הקבוצתית.

ארגון מכיל פועל באופן אקטיבי להעלאת המודעות של מנהלותיו ומנהליו לדרכי פעולה מוטות המדירות אנשים מקבוצות ספציפיות.



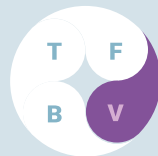
הוגנות Fairness

ארגון מכיל חותר ופועל באופן מתמיד לשוויון הזדמנויות לכלל העובדים, ומעלה בהתמדה את ייצוג העובדות והעובדים מכלל הקבוצות בחברה הישראלית באופן שהולם את שיעורן באוכלוסייה. לפיכך, ארגון מכיל יבחן את תהליכי הגיוס, הפיתוח, הקידום והצמצומים שהוא מבצע בכוח האדם כדי להבטיח ייצוג הולם לכלל קבוצות האוכלוסייה.



שייכות Belonging

ארגון מכיל מעניק לכל עובד ועובדת תחושת שייכות בלי קשר להשתייכותם הקבוצתית. הרצון להשתייך נחשב לצורך אנושי בסיסי, ובהקשר הארגוני, תחושת שייכות מושגת על ידי חיבור והזדהות של העובדים עם הנורמות והערכים שהארגון מקדם וכן על ידי אינטראקציות חיוביות עם הסובבים אותם לאורך זמן. ארגון מכיל פועל באופן אקטיבי כדי להבטיח שכל חבריו מרגישים שייכים. תחושת שייכות גבוהה מגבירה את המוטיבציה של העובדות והעובדים ואת החיבור שלהם לארגון, ועשויה לשפר את האפקטיביות שלהם.



קול Voice

ארגון מכיל מעודד עובדות ועובדים להשמיע את קולם: לדבר בפגישות, ובמיוחד בפגישות מרובות משתתפים, להרגיש שהם נשמעים, להביע עמדות שונות, ולבטא היבטים שונים בזהויותיהם המורכבות. עובדות ועובדים מקבוצות בתת-ייצוג יימנעו מכך פעמים רבות, לעיתים קרובות בשל חשש משיפוט שלילי ומביקורת. צוותים שמצליחים לייצר נורמות שיח שמעודדות את כלל העובדות והעובדים להשמיע את קולם מעניקים לחברות ולחברים בהם תחושת ערך גבוהה, נהנים מדיונים המכילים נקודות מבט רבות יותר, ומגיעים לתוצאות חדשניות וטובות יותר. לפיכך, ארגון מכיל ששואף למצות את הפוטנציאל של כלל עובדיו נדרש לוודא כי כל העובדות והעובדים מצליחים לבטא את עצמם.

ארבעה עקרונות פסיכולוגיים-חברתיים לניהול והצעות לפעולה בזמן קורונה

1 | הוגנות בהוצאה לחל"ת ובקליטה מחדש

חברות שמדיניות ההוצאה שלהן לחל"ת משלבת שיקולים מקצועיים עם התייחסות לתמהיל העובדים שיוצאו לחל"ת מיישמות הלכה למעשה סדר יום שבמרכזו הוגנות. מכאן, מומלץ שהארגון יחליט מהו האחוז המרבי של חברי קבוצות בתת-ייצוג בשוק התעסוקה (נשים, ערבים, חרדים ועוד) שיוצאו לחל"ת. קריטית במיוחד היא ההחזרה מחל"ת. גם כאן, ארגון שגיוון והכלה על סדר יומו יביא בחשבון את תמהיל העובדים בניהול תהליך ההחזרה מחל"ת. **אם לא כך, קיים חשש שנשים, ערבים, חרדים וחברי קבוצות גיוון נוספות יהיו האחרונים שיוחזרו לעבודה.** חשש זה נובע מהנטייה להעדיף את אלו המשתייכים לאותה קבוצה חברתית אליה משתייכים מקבלי ההחלטות, המכונה בפסיכולוגיה חברתית "העדפת קבוצת הפנים", או בביטוי הפופולרי "עניי עירך קודמים". **אם תסריט זה יתממש, תהיה לו השפעה שלילית ארוכת-טווח על הגיוון בארגונים ובחברות ועל שוק העבודה העתידי, קרי המשתתפים בו לעומת המודרים ממנו.**

לכן גם בשלב זה, לצד השיקולים הנלקחים בחשבון בארגון בנוגע לשאלה את מי מהעובדים להחזיר מחל"ת, חשוב מאוד להביא את סוגיית הגיוון בחשבון ולוודא שהעובדים מקבוצות הגיוון אינם האחרונים להיקלט מחדש. לצורך כך רצוי לקבוע **מהו האחוז המרבי של עובדים מקבוצת הרוב שייקלטו מחדש בכל שלב.** חשוב לעשות כל מאמץ לשמור על תמהיל העובדים בתהליך ההוצאה וההחזרה מחל"ת כדי לתמוך בגיוון ולהמשיך לקדם העסקה שוויונית בארגון. נדגיש גם כי תהליכים הוגנים ושקופים מצמצמים את אי הוודאות בקרב כל העובדים, מפחיתים חרדות ומגבירים את אמון העובדים בהנהלה.

חשוב במיוחד שארגונים שכבר עברו כברת דרך וצברו ניסיון בתחום התעסוקה המגוונת לא יאבדו את ההישגים שנצברו, ושהמאמצים והמשאבים הארגוניים שהושקעו בכך לא יירדו לטמיון.

הצעות לפעולה

- החלטת הנהלה - הנהיגו מדיניות של הוצאה לחל"ת והחזרה לעבודה באופן שמבטא את העמדה הארגונית בנוגע לתמהיל העובדים הרצוי ומחויבות לתעסוקה מגוונת בארגון.
- תקשרו לעובדים את מדיניות הנהלה באופן שייצר שקיפות בתהליך ויתמוך בתפיסת ההוגנות.



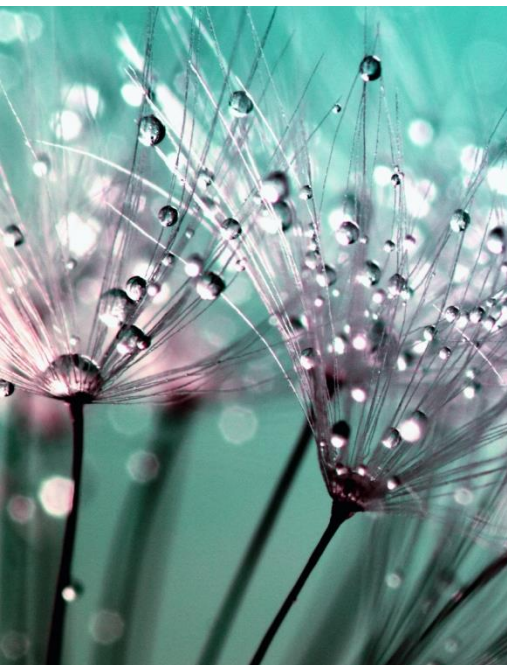
2 | קול בניהול מרחוק ובעבודה מהבית

העבודה מרחוק משנה את דפוסי התקשורת, הן בקשר בין עובדת למנהלת והן בדינמיקת התקשורת בתוך הצוות. עבודה מרחוק עלולה להקשות על תקשורת בינאישית, במיוחד כשהתקשורת באופן בסיסי פחות זורמת, כפי שקורה לעיתים קרובות כשמדובר בניהול עובדות ועובדים המשתייכים לקבוצות גיוון. **עובדות ועובדים המשתייכים לקבוצות גיוון עלולים להרגיש פחות בנוח מאחרים להשמיע את קולם, להתבטא במפגשים קבוצתיים, להביע עמדות מנוגדות, וגם לשתף בקשיים האישיים הנסיבתיים שניצבים בפניהם** אפילו בשגרה, קל וחומר בעת הנוכחית. הסיבה לכך נעוצה ביחסי הכוח הבלתי שוויוניים בין הקבוצות השונות בחברה הישראלית שבתוכן מתעצבות זהויות חברתיות מובחנות. הזהות החברתית הקבוצתית תוחמת את הגבולות של מה שנתפס כנורמטיבי לחברי הקבוצה במרחב הארגוני.

לעובדות ועובדים מזהויות קבוצתיות שונות יש צרכים שונים, לרבות דפוסי קשר שונים. **מנהלות ומנהלים נדרשים להיות ערים לשונות בין העובדים ולצרכים הייחודיים של כל קבוצה.** לדוגמה, עובדות ועובדים מקבוצת גיוון נוטים יותר לשמר היררכיה, לכבד דמויות סמכות ולחשוש מחריגה מנורמות ומאי־עמידה בציפיות. מאפיינים אלה צריכים להילקח בחשבון בדפוס התקשורת הבינאישית ובתהליכי ניהול בזמן שגרה ובוודאי בזמן משבר. אם לא כך, **תקופה זו של עבודה מהבית עלולה להסליל עובדות ועובדים מקבוצות גיוון לתת־תפקוד מקצועי** שישפיע לרעה על האופן שבו הם נתפסים ומוערכים בארגון, על ההזדמנויות שלהם להתפתח ולהתקדם בעתיד, כמו גם על הנכונות של הארגון להעסיק אנשים מקבוצות שונות.

הצעות לפעולה

- **צרו באופן יזום ומתוכנן את התנאים שיאפשרו לכל העובדים להשמיע את קולם, במיוחד כאלה שמשתייכים לקבוצות גיוון.** הנהיגו שגרת קשר עקבית ותכופה עם העובדות והעובדים, הראו אמפתיה והביעו עניין אמיתי בחוויות החיים שלהם וברגשותיהם; שאפו לקיים דיאלוג פתוח עם העובדות והעובדים, והזמינו אותם להביע דעה בקביעת המשימות שיוכלו למלא.
- **במפגשי צוות – הדגימו ועודדו הקשבה אמפתית; הפעילו פרקטיקות שמזמנות לכל אחת ואחד אפשרות להתבטא, במיוחד לחברות וחברי קבוצות שאינם נוטים לתבוע לעצמם את זכות הדיבור. הזמינו התייחסות בסבב לסוגיה לדיון, עודדו ריבוי דעות והתנגדו לשיח כוחני וקולני.**



3 | הגברת תחושת השייכות באמצעות השיח הארגוני

תחושת השייכות של עובדות ועובדים המשתייכים לקבוצות גיוון חלשה על פי רוב מזו של המשתייכים לקבוצת הרוב. פער זה נעוץ בזהויות החברתיות הקבוצתיות הקולקטיביות המתעצבות בצל יחסי הכוח בחברה. תקופות משבר מגבירות אצל כולם את הצורך בשייכות, קל וחומר אצל אלה שתחושת השייכות שלהם מלכתחילה רופפת מזו של אחרים. יתר על כן, בתקופת המשבר הנוכחית, **האיום על הביטחון התעסוקתי פוגע קשות ברווחה הנפשית של עובדות ועובדים בכלל, ובמיוחד במשתייכים לקבוצות גיוון אשר רואים עצמם מועמדים ראשונים להוצאה לחל"ת. חיזוק תחושת השייכות שלהם עשוי להביא לשיפור של ממש ברווחתם הנפשית ובתפקוד המקצועי שלהם.**

ארגונים יכולים להגביר את תחושת השייכות הארגונית של עובדיהם באמצעות יצירת שיח ארגוני מכיל והדגשת מסרים של אחדות, שיתוף פעולה וערבות הדדית.

הצעות לפעולה

- חזקו את תחושת השייכות הארגונית אצל כלל העובדים על ידי **הבלטת הזהות הארגונית המשותפת**. הרבו להשתמש בשפה שמגבירה את תחושת השייכות ושלבו בשיח הארגוני ביטויים מכילים, כגון "אנחנו בחברה נרתמים", "כולנו דואגים", "כולנו חלק" וכדומה. שיח קולקטיבי כזה יכול להיטיב במיוחד עם חברות וחברי קבוצות גיוון, שתחושת השייכות הבסיסית שלהם לרוב חלשה יותר.
- הזמינו עובדות ועובדים לספר סיפורים אישיים ומשפחתיים המתארים את חוויותיהם והתמודדויותיהם בתקופה זו. בנוסף לאפשרות לבטא זהות קבוצתית ייחודית, פנו מקום גם לחוויות המשותפות. כך אפשר יהיה להבליט שכולנו – בלי קשר לקבוצה שאליה אנחנו משתייכים, לגיל, למצב המשפחתי, למקום המגורים ולתפקיד בארגון – מתמודדים עם מצוקות דומות: דאגה להורים מבוגרים, התמודדות עם הדרישה לריחוק חברתי, חששות מהעתיד וכדומה. **תחושת השייכות תתחזק גם דרך האפשרות לבטא זהות פרטיקולרית ביחד עם הדגשה של חוויות משותפות.**



4 | הגברת הסובלנות באמצעות השיח הארגוני

בימים אלה נפוץ בישראל שיח פוגעני ומכליל, במיוחד נגד החברה החרדית, המלוכה על ידי הרשתות החברתיות והתקשורת. בהקשר זה חשוב במיוחד **להגן על מקומות העבודה משיח פוגעני ולהקפיד על שיח ארגוני המקדם סובלנות ומתנגד לגזענות** מכל סוג וכלפי כל קבוצת אוכלוסייה. כדי לשמר ולקדם יחסים סובלניים, מכבדים ושוויוניים בין קבוצות שונות, חשוב שארגונים לא רק יתנגדו לשימוש בסטריאוטיפים וימנעו שיח גזעני, אלא גם ימשיכו לפעול באופן שיטתי ועקבי לקידום גיוון והכלה.

הצעות לפעולה

- **הסתייגו מהכללות** - עודדו את ההכרה שבתקופה זו מתחזקים הסטריאוטיפים השליליים, במיוחד לאור השיח התקשורתי המקצין והמפלג. **בשום מקרה אל תאפשרו שיח של שנאה וגזענות כלפי קבוצות שלמות באוכלוסייה, כפי שנפוץ היום כלפי הציבור החרדי.**
- **דברו גיוון** - הדגישו את החשיבות בשימור תמהיל העובדים; הדגישו לא רק את המחויבות והמאמץ לשמר אותו, אלא גם את חשיבותו של הגיוון כערך.

מקורות מידע וקריאה נוספת בנושא

Downey, S. N., van der Werff, L. Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015) "The Role of Diversity Practices and Inclusion in Promoting Trust and Employee Engagement", *Journal of Applied Social Psychology*, 45: 35-44.

Hays-Thomas, R. (2017). *Managing Workplace Diversity and Inclusion: A Psychological Perspective*. Routledge.

Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. & Jans, L. (2014). "Inclusion: Conceptualization and Measurement", *European Journal of Social Psychology*, 44: 370-385.

Kalev, A. 2014. "How You Downsize Is Who You Downsize: Biased Formalization, Accountability, and Managerial Diversity", *American Sociological Review* 79(1): 109-135

Wilde, J. (2016). *The Social Psychology of Organizations: Diagnosing Toxicity and Intervening in the Workplace*. Routledge.

הכשרות

- את העקרונות המוצגים במדריך, והרבה מעבר להם, אפשר ללמוד במפגשים מקוונים (Webinars) או במפגשים ייעודיים שיתואמו עם חברות המעוניינות בכך. המפגשים המקוונים יאפשרו העמקה, הרחבה ועיבוד של הנושאים, תוך התאמה מדויקת שלהם להקשר ארגוני ספציפי.
- ניתן לתאם הכשרות בנושאים נוספים: גיוס מגוון, קליטה מגוונת וניהול צוותים מגוונים.

תחום התעסוקה באקורד

תחום התעסוקה במרכז אקורד פועל בשנים האחרונות לקידום גיוון והכלה בעולם התעסוקה. הכלים המבוססים על הידע בפסיכולוגיה חברתית משמשים כיום לקידום תעסוקת ערבים בארגונים הגדולים במשק, ולהגברת תהליכי גיוון והכלה בתעשיית הסטארטאפים.

ליצירת קשר

אקורד: פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי

<https://achord.huji.ac.il/> | 🏠

ornit.dvir@mail.huji.ac.il | ✉



אקורד • אֶכּוֹרְד • aChord

פסיכולוגיה חברתית: علم النفس الاجتماعي للتغيير الاجتماعي
לשינוי חברתי Social Psychology for Social Change

האוניברסיטה העברית בירושלים
THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM
الجامعة العبرية في اورشليم القدس

