



## מודל הארגון המכיל

### מרכז אקורד באוניברסיטה העברית

#### רקע:

שוק התעסוקה הוא מרחב שבו אנשים מכלל הקבוצות בישראל נפגשים, לעיתים ברמה היום-יומית ולעיתים בתדירות נמוכה יותר. עבור חלק, זהו המפגש הראשון עם אנשים מקבוצות השתייכות שונות משלהם. הוכח כי צוותים מגוונים תורמים ביותר לאפקטיביות הארגונית. אולם עצם המפגש בשוק התעסוקה אינו מבטיח יתרונות אלו, ואינו מקדם בהכרח יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות. מעסיקים רבים (בתמיכת המדינה, החברה האזרחית והאקדמיה) פועלים כדי לקדם גיוון: כלומר, להגביר את מספרם של עובדות ועובדים מקבוצות בתת ייצוג בתפקידים, בדרגים וברמות שכר שונות. זהו מהלך הכרחי. עם זאת, הכנסת אנשים מקבוצות שונות לאותו מרחב בלי לנהל את החוויה, התקשורת והיחסים ביניהם, לא תורמת בהכרח לקידום מטרותיו של הארגון ואינה הופכת אותו לארגון מכיל. לשם כך, יש להבין את חוויית ההכלה של העובדים ולהטמיע כלים שמאפשרים לעובדות ועובדים מכלל הזהויות להרגיש את תחושת הכלה.

#### מהי הכלה ומהו ארגון מכיל?

הכלה היא מושג חמקמק יותר להגדרה ולמדידה מאשר גיוון. עם זאת, העבודה עם מעסיקים מצריכה פיתוח של כלים מעשיים ומדידים כדי לקיים תהליכים משמעותיים. לשם כך, פיתחנו במרכז אקורד מודל הנסמך על ספרות פסיכולוגית-חברתית, אשר מתרגם את המושג 'הכלה' למונחים ולמדדים קונקרטיים. המודל כולל ארבעה ממדים: שייכות, קול, הוגנות וסובלנות.

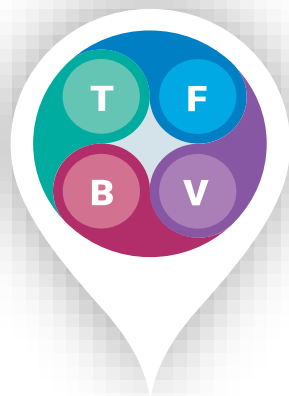
בהתאם, ארגון מכיל חותר לאפשר לכל העובדות והעובדים בו לראות את עצמם חלק ממנו, מעודד אותם להשמיע את קולם, לבטא את זהותם האוטנטית במרחביו, שואף לנהל תהליכים ארגוניים הוגנים כלפי כלל העובדות והעובדים, ומקדם התנהלות סובלנית של כלל העובדים כלפי הסובבים אותם.

#### סובלנות

Tolerance

#### שייכות

Belonging



#### אפקטיביות ארגונית

#### הוגנות

Fairness

#### קול

Voice

המודל שפיתחנו מאפשר לתרגם את מכלול החוויות הרגשיות, התפיסתיות וההתנהגותיות של העובד או העובדת במרחב המקצועי והתעסוקתי לכדי מושג ברור ומדדים ממשיים, שבתורם מתורגמים לכלים ניהוליים קונקרטיים ולמדידה, ובכך מאפשר לארגון למצות את הערכים הגלומים בגיוון.



## שייכות

הצורך להשתייך או אחד מהצרכים הפסיכולוגיים האנושיים הבסיסיים ביותר. במונחים ארגוניים, שייכות היא המידה שבה העובדות והעובדים מרגישים ותופסים את עצמם כחלק אינטגרלי מהארגון או מהצוות, וחשים הזדהות עם הזהות הקולקטיבית הארגונית.

**מדדים המעידים על רכיב השייכות:** מידת ההזדהות עם ערכי הארגון, היקף הקשרים הבין-אישיים ואיכותם, משמעותה של הזהות הארגונית והצוותית בהגדרה העצמית, ומידת התחושה כי העשייה האישית תורמת למשימה הארגונית.

## קול

רכיב הקול מבטא את המידה שבה עובדים ועובדות בארגון, ללא קשר לקבוצת האוכלוסייה שאליה הם שייכים, מרגישים נוח לבטא את הרעיונות הדעות והצרכים הקשורים להשתייכותם הקבוצתית במרחב הארגוני. השתייכות קבוצתית של אדם אינה דיכוטומית או חד-ממדית, וכוללת שילובים של הזהות המגדרית, הלאומית, הלשונית, הדתית, התרבותית, ההורית ועוד.

**מדדים המעידים על רכיב הקול:** המידה שבה העובדות והעובדים בארגון, מרגישים שהם יכולים להשמיע את קולם בפורומים ארגוניים או באופן ישיר מול המנהל או המנהלת; המידה שבה אפשר להביע דעות באופן אותנטי – גם אם אלה נוגדות את עמדת הרוב; המידה שבה עובדות ועובדים מרגישים בנוח להפגין את זהויותיהם המורכבות, לרבות פריטי לבוש ייחודיים, שפה או תרבות.

## הוגנות

המידה שבה עובדות ועובדים תופסים את התהליכים והפרקטיקות הנהוגים בארגון כמאפשרים שוויון הזדמנויות והתאמה לצרכים ייחודיים. הוגנות היא חלק מהותי מהחוויה הפסיכולוגית שבין העובדות והעובדים לבין הארגון: היא נוגעת באמונתם של פרטים המשתייכים לארגון כי באותה מידה שבה הם מחויבים כלפי הארגון – גם הארגון מחויב כלפיהם. חוויית ההוגנות מושפעת מהאופן שבו עובד או עובדת תופסים את ההוגנות כלפיהם וכלפי עובדים מקבוצות אחרות, ולצידה הם עדים למדיניות ופרקטיקה ארגונית המקדמת הגינות.

**מדדים המעידים על חוויית הוגנות:** שקיפות בתהליכי גיוס, שימור ופיתוח; הגינות באפשרויות ניוז וקידום; חוויית ניהול הוגן בצוותים מגוונים; או שוויון בשכר בקרב עובדות ועובדים המבצעים עבודות זהות.

## סובלנות

בארגון מכיל, עובדות ועובדים מתנהלים באופן סובלני כלפי זולתם, ומרגישים שהיחס כלפיהם הוא מכבד, מקבל וסובלני. בארגון שבו עובדים אנשים מקבוצות בתת ייצוג, הם חשופים במידה מוגברת להתנהגות לא סובלנית. סטריאוטיפים ודעות קדומות הן "ברירת מחדל" קוגניטיבית של כל אדם, ולכן, ללא פעולה ארגונית מכוונת להפחתת השפעתם על שיקול הדעת של מנהלות ועובדים, הם עלולים להוביל (באופן גלוי או סמוי) להתנהגות מפלה ופוגענית. לפיכך, רכיב הסובלנות שואף ליצור מרחב תעסוקתי המושפע כמה שפחות מסטריאוטיפים ומדעות קדומות.

**מדדים המעידים על רכיב הסובלנות:** המידה שבה סטריאוטיפים ודעות קדומות משפיעים על קבלת החלטות לגבי היכולות המקצועיות של עובד או עובדת מקבוצת מיעוט; המידה שבה אנשים יהיו מוכנים להיות מנוהלים על ידי איש או אישה מקבוצה בתת ייצוג.