

## מגיוון חברתי לפרודוקטיביות ארגונית - מה יכולים מנהלים לעשות בארגוניהם?

ד"ר יעל בר-לב<sup>1</sup>

גיוון חברתי - diversity הוא אחד הנושאים ה"חמים" כיום בארגונים. המצדדים, מייחסים לו ערכים של חדשנות ויצירתיות, עליה בפרודוקטיביות הארגונית וקירוב הארגון לקהלי היעד שלו. **אלא שלא תמיד מניב הגיוון את התוצאות המיוחלות.** כפי שמעידים (Dobbin & Kalev, 2016) מציאות מגוונת אינה ערובה להצלחה. היא נושאת פוטנציאל ועימו אתגרים לא פשוטים לניהול. מה יכולים מנהלים לעשות כדי לקדם גוון חיובי בארגוניהם? תכנית 'גוונים באלומה', שמהווה את הבסיס לכתיבת מאמר זה, היא תכנית פורצת דרך שמציגה גישה מקורית ומעשית לאתגרי הניהול של ארגון מגוון. הגישה הופכת את מה שנראה לכאורה כמובן מאליו, היכרות בין העובדים בארגון, למהלך רב עצמה ובונה שייכות. **על הקשר הישיר בין שייכות לפרודוקטיביות ארגונית כבר נכתב בספרות. מאמר זה מחדש בגישתו המקורית והישימה ליצירת שייכות.**



### המשימה הארגונית

אלומה: נוסדה כעמותה מגזרית קטנה בשנת 1983 לקידום ערכים של יהדות ודמוקרטיה בקרב בני נוער מהציונות הדתית. בשנת 1995, לאחר רצח רבין, החליטה הנהלת העמותה להפנות את עשייתה לקידום בני נוער מהחברה היהודית כולה ולעסוק במוביליות חברתית של נוער מאוכלוסיות פריפריה. בתכנון אסטרטגי שנערך בשנת 2009 בחרה העמותה להרחיב את פעילותה ולעסוק במוביליות של בני נוער וצעירים מהחברה הישראלית כולה תוך התמקדות בתחומי שירות, השכלה גבוהה ותעסוקה. בתכנית אסטרטגית בשנת 2019, הכירה הנהלת העמותה בחשיבות של תחושת שייכות לקידום מוביליות חברתית והחליטה על חיזוק תחושת השייכות של הצעירים לחברה הישראלית כיעד נוסף לפעולותיה. לאור החלטות אלה, גוייס לעמותה כח אדם מגוון, בהתאמה לגיוון באוכלוסיות היעד. כיום בעמותה 200 עובדים: 60% פריפריה גאוגרפית-חברתית, 40% יהודים חילונים, 38% מהחברה הערבית (נוצרים, מוסלמים, דרוזים, בדואים, צ'רקסים), 15% דתיים לאומיים, 4% חרדים, 3% יוצאי אתיופיה. ליפעת סלע, מנכ"לית הארגון, היה ברור שצריך להתייחס למציאות הדינמית בצורה מצמיחה. את אחד המענים לאתגר החדש היא מצאה בתכנית 'גוונים' שבה השתתפה באופן אישי לפני שנים, ועכשיו אימצה אותה בתעוזה ובראש פתוח אל לב העשייה הארגונית.

### שייכות לארגון כמנוע למימוש המשימה - פרודוקטיביות ארגונית

במחקרים נמצא יחס ישיר בין רגשות שייכות של עובדים לארגון, לבין התפוקות וההישגים שלהם בעבודה. ההשפעה ניכרת לאורך זמן וגוברת בעקומה עולה. נמצא שרגשות שייכות יוצרים אצל אנשים עמדה חיובית כלפי אירועי היומיום. זו עמדה שמעודדת פרשנות קונסטרוקטיבית גם לאירועים שנחווים כבעייתיים. אירועים שאילולא רגשות השייכות היו יכולים להתפרש כפגיעה או כדחייה אישית וליצור ניכור ומרמור, מפורשים בצורה נקודתית, פחות אישית וניתנים לתקשורת ולהתרה חיובית. נמצא שרגשות שייכות תורמים לעליה בביטחון העצמי אצל עובדים מקבוצות מיעוט. השייכות והבטחון הגובר תורמים לריבוי הקשרים החברתיים בארגון, מה שמאפשר להרגיש יותר בבית ומשפר הישגים (Gregory Walton, 2007, 2012).

בחברה הומוגנית, קל להרגיש שייכים. אלא שבמציאות החברתית בישראל ובעולם המערבי בכלל, החברה הופכת למגוונת יותר ויותר ומנהלים של ארגונים וחברות ניצבים בפני האתגר: איך ליצור שייכות בארגון מגוון?

(Dobbin & Kalev, 2016) בדקו מהם התנאים שמאפשרים לתכניות לקידום גוון בארגונים להצליח: 'הנחתה' של כללים 'מלמעלה למטה' או הכשרות מסוג של 'חינוך מחדש למנהלים' התבררו כטקטיקות לא מועילות. הכשרות כאלה מעבירות לעתים קרובות מסרים שיוצרים אצל העובדים רגשות של איום ואשמה ומרחיקות אותם מהנושא. מנהלים שהשתתפו בהן הקפידו יותר להסוות את ההטיות שלהם במקום לקדם שינוי. גם מערכות פורמליות לקליטת תלונות על מציאות לקויה לא יוצאות שינוי במציאות הארגונית. מרחבים בעלי מאפיינים א-פורמליים נמצאו כתורמים.

<sup>1</sup> ד"ר יעל בר-לב עוסקת בתחום השיח והשותפות בין קבוצות בחברה הישראלית כעשרים שנה: מפתחת, חוקרת, מנחה קבוצות ומנחה בתחום זה. מלווה מקצועית של אלומה ואחראית מקצועית על תחום ההנחיה בתכניות 'גוונים' במסגרת תקווה ישראלית באקדמיה.

Dobbin & Kalev (שם) ממליצים ליצור בארגון קבוצות שבהן **יפעלו אנשים בעלי תפקידים שונים** יחד כשוויים. פעילות כזו מגבירה, לדבריהם, את הקשרים החיוביים בין אנשים ששונים זה מזה. נמצא שכאשר יש במחלקה אפילו עובד או עובדת יחיד שמחוייבים באופן גלוי לנושא מסויים, זה מהווה מנוע לשינוי. זה גורם למנהל או למנהלת הישירים שלהם לבדוק את עצמם האם הם פועלים כראוי באותו נושא. לאור זאת **הם ממליצים לעודד את העובדים והמנהלים למעורבות, אחריות ומחויבות ליצירת שינוי.** השתתפות העובדים בתכניות לפי בחירתם ולא באופן כפוי מגדילה גם היא את השפעותיהן החיוביות של התכניות.

## היכרות שבונה שייכות - תכנית 'גוונים' באלומה

תכנית גוונים נוסדה בשנת 2000 על ידי הפדרציה היהודית של סן-פרנסיסקו במטרה לקדם שיח ושותפות בין קבוצות בחברה הישראלית. בשנת 2016 הותאמה התכנית ליישום בארגונים ככלי להתמודדות בונה עם אתגרי הגיוון. התכנית מדגישה היכרות אישית-אנושית ישירה ומתמשכת בין העובדים, שיח ולמידה חווייתיים. נקשרים בה היבטים אישיים, קבוצתיים וחברתיים. המשתתפים לוקחים חלק פעיל בעיצובה והיא מהווה עבורם הזדמנות ייחודית להציג בה את עולמותיהם. מאמר זה נכתב לאחר שלוש שנות פעילות 'גוונים' באלומה, במהלכן השתתפו בתוכנית 60 עובדים שהם 30% מהעובדים בארגון. בכל שנה התקיים מחזור אחד, בקבוצה של כעשרים משתתפים. בשנתיים הראשונות התקיימה התכנית במתכונת של 6 מפגשים באורך 3 שעות כל אחד, ושני סיורים חד-יומיים. לאור הצלחתם המיוחדת של הסיורים, התקיימה התכנית בשנה השלישית במתכונת 'גוונים על גלגלים' שכללה 4 ימי סיור ומפגש מסכם בן 4 שעות. מספר עקרונות מונחים בבסיס התכנית. הם נחלקים לשלוש קטגוריות:

השקעה של הארגון בעובדים

היכרות כ'לב' העניין

עקרונות להצלחה לפי Dobbin & Kalev

## עקרונות להצלחה לפי Dobbin & Kalev

- **ההשתתפות וולונטרית של העובדים בתכנית:** ההשתתפות בתכנית היתה לבחירת העובדים. היא הוצגה והוצעה לכולם והם נרשמו בתיאום ובעידוד המנהלים הישירים שלהם. הרשמה לתכנית חייבה השתתפות מלאה.
- **שווים ושווים:** Dobbin & Kalev (שם) ממליצים, כאמור, ליצור בארגון קבוצות שבהן יתאפשר לאנשים בתפקידים שונים לפעול יחד כשוויים. פעילות כזו מגבירה, לדבריהם, את הקשרים החיוביים בין אנשים ששונים זה מזה. תכנית 'גוונים' מעוצבת באופן שמזמין את המשתתפים לבטא את עצמם ואת עולמותיהם בקבוצה. ההזמנה פונה לכולם באופן שוויוני, ללא תלות במעמדם בארגון ובחברה.
- **פעילות בעלת מאפיינים א-פורמליים:** Dobbin & Kalev (שם) ממליצים על יצירת מרחבים בעלי מאפיינים א-פורמליים ומצביעים על תרומתם לשיפור המציאות הארגונית בנושא הגיוון. תכנית 'גוונים' עוסקת בתכנים אישיים וחברתיים שהם א-פורמליים במהותם (פירוט בהמשך), ופועלת במתודות התנסותיות וחוייתיות.

## היכרות כ'לב' העניין

- **ההיכרות בין המשתתפים מהווה יסוד מארגן לתכנית.** ההיכרות מהווה את לב ליבו של התהליך ומשמשת אמצעי להרחבת ידע, להארת איזורי עיוורון ולזימון שיח בין המשתתפים. התכנים הביוגרפיים של המשתתפים נתפסים כמקור ידע בעל ערך והתכנית מזמנת מקום לחילוף ידע ולשיתוף בחוויות חיים.
- **התכנית מגובשת בזיקה הדוקה לחיי המשתתפים.** המפגשים והסיורים מתוכננים בשיתוף עם המשתתפים ומאפשרים להם להציג בהם את עולמותיהם. הצגת העולמות משלבת היבטים אישיים וחברתיים, מה שפותח חלון להיכרות עם עמיתים לעבודה במעגל הקרוב ועם החברה בישראל במעגל הרחב. האפשרות של עובד להציג את עולמו לאחרים יוצרת מידה רבה של לגיטימציה שלא תמיד מובנת מאליה. זה בא לידי ביטוי בעדויות של משתתפים כמו: "לא חשבתי שאיפה אני גרה ומי המשפחה שלי יעניין כל כך את האנשים בארגון", "זה שהתאמצתם והגעתם עד אלי כדי להכיר את הסביבה שלי נתן לי המון".
- "זה שהתאמצתם והגעתם עד אלי כדי להכיר את הסביבה שלי נתן לי המון".

## במה שונה ההיכרות בתכנית 'גוונים' מהיכרות בימי גיבוש או בשיחות בפינת הקפה?

**היקף, משך, כוונה** - מדובר בהיכרות כאירוע מכוון ומתמשך ולא כאוסף של אינטראקציות מקריות וחד-פעמיות. ההמשכיות והכוונה מעודדות גישה של התמסרות, סקרנות כלפי הזולת ונכונות לשיתוף של אדם בחלקים מעולמו. ההיכרות בתכנית גוונים היא לא פתיח שאחריו מגיעה 'המנה העיקרית', ההיכרות היא המנה העיקרית עצמה.

**המישורים בהם מתקיים מפגש** - האפשרות של אנשים לבטא את עצמם ולהחשף לעולמותיהם של אחרים מאפשרת היכרות ברבדי עומק של הזהות. זו היכרות שלא מסתפקת במכנה המשותף של הנאה רגעית. היא מאפשרת היווצרות של פתיחות, אמפתיה והבנה הדדית, צבירת חוויות משמעותיות משותפות ורקמת קשרים עשירים יותר וברי קיימא בין המשתתפים. זו היכרות שמאפשרת לעובדים להיות רואים, להרגיש נראים ולחוות שמתעניינים בהם כבני אדם.

(\* התהליך מותאם להקשר הארגוני. הוא מנוהל ומונחה תוך מודעות להיות המשתתפים עובדים בארגון. עצם ההשתתפות, העיסוק בתכנים והשיתוף במבטים אישיים נעשים כולם במידתיות ובאופן שמאפשר לכל משתתף ומשתתפת לבחור את מידת המעורבות המתאימה להם.

### well being - השקעה של הארגון בעובדים

● התכנית מתקיימת כתכנית העשרה ולא הכשרה. העובדים לא נדרשים לתפוקות מסוימות או מוחשיות בעקבות השתתפותם בה. משנרשמו, הם מצופים להיות נוכחים בכל המפגשים, בהתמסרות ותשומת לב. התכנית מתקיימת בשעות העבודה, מה שמקרין את החשיבות שמייחסת לה הנהלת הארגון.

### השפעות התכנית - תוצאות והשתמעויות

התוצאות המוצגות מבוססות על תיעוד פעילויות שהתרחשו בארגון בהמשך לקיום הקבוצות, ועל תכנים שהעלו המשתתפים בראיונות ובשאלונים בפרקי זמן שונים לאחר השתתפותם: בצמוד לסיום התכנית ועד לשלוש שנים אחריה.

#### שייכות, אחריות ומחויבות ליצירת שינוי

המשתתפים העידו על היווצרות של קשרים חדשים ביניהם: קשרים חברתיים ושיתופי פעולה מקצועיים. נוצרו קשרים וחיבורים ייחודיים בין מחלקות בארגון, שקשורים במפגש בין אוכלוסיות ובהרחבת אוכלוסיות היעד. אלה חיבורים שקשורים למוקד המשימה הארגונית וקורים פחות בעקבות פעילויות גיבוש מהסוג הרווח. המשתתפים העידו גם על חיזוק רגשות השייכות לארגון. חלקם אימצו פעילויות מתוך התכנית ויישמו אותן בצוותים שלהם. אחרים יזמו פעילויות חדשות להרחבת ההיכרות בצוותים ולהעלאת מודעות לחשיבות הגיוון להעשרת נקודות המבט. אלה תוצאות שמתכתבות עם המלצתם של Dobbin & Kalev לעודד את העובדים למעורבות ואחריות ליצירת שינוי. נראה שההשתתפות בתכנית הוותה גורם מניע לכך.

**"אני מרגישה באלומה יותר בבית, הזהות הארגונית שלי התחזקה"**

**"נעשו חיבורים מקצועיים בין התכניות, מה שפחות קורה ביומיום. למשל, החלטנו לקיים את**

**ההשתלמות הקרובה של התכניות שלנו [שנוגעות לאוכלוסיות שונות] ביחד"**

**"כשאני מבצע את העבודה שלי עכשיו, אני חושב איך התוכנית תתמשק עם תכניות אחרות"**

**"בזכות ההשתתפות שלי בתוכנית בחרתי לחשוף גם את הרכזות שאיתן אני עובדת לתכנים האלו**

**ולמפגשים מסוג זה. זה חשוב ומרתק"**

**"כעובדת מטה, חיבור אישי לאנשים בשטח עוזר לי להגיע לתוצאות טובות יותר. קל לי יותר לפנות**

**לאנשים שהכרתי בקבוצה ולקבל מידע או לגייס אותם למשימה"**

בד בבד עם קיום התכנית התווספו, גם ביוזמת הנהלת הארגון, פעילויות שמיישמות את עקרונ ההיכרות למעגלים נוספים ותומכות בהשפעות החיוביות של המציאות המגוונת, ביניהן:

**יום אלומה** - יום העשרה ארגוני שנתי, מתקיים כבר שנתיים ברוח התכנית. יום זה מאפשר לאנשים שעובדים זה לצד זה להיפגש, לשוחח, להנות יחד. לעסוק בנושאים של תרבות, זהות ואחריות חברתית.

**יום ילדים** - מפגש קיץ לכל ילדי העובדים. בהשראת התכנית כלל יום הילדים האחרון מפגש עם מנהל בארגון שסיפר את סיפור עלייתו מאתיופיה. הייתה סקרנות והתעניינות גדולה ועלו בקשות למפגשים נוספים.

כתיבת **"מדריך לאורח המגיע למפגש עם ארגון מגוון ורגיש תרבותית"**, בשיתוף הפורום הישראלי לגוון בתעסוקה. "אחרי כמה מפגשים שהגיעו אלינו מרצים מבחוץ ונוצרו אי נעימויות בעקבות חוסר מודעות שלהם, קמה היוזמה לכתוב את המדריך".

### שיפור הממשק עם אוכלוסיית היעד:

העובדים מעידים שההשתתפות בתכנית יצרה אצלם פתיחות והבנה גדולים יותר כלפי אוכלוסיית היעד שלהם, מה שמגדיל את המוטיבציה אצלם לתת שירות משופר ואיכותי.

**"כשאני נפגש עם צעירים, קל לי עכשיו יותר להבין את הרקע שממנו הם באים ולתרגם את זה לייעוץ ממוקד ואיכותי יותר"**

**"בתוכנית שלי יש מגוון משתתפות ויש לי עכשיו יותר נכונות להקשיב ורצון להכיל שונות... יש לי לב פתוח יותר אל האוכלוסייה שאיתה אנחנו עובדים"**

**"התעורר בי רצון להתאמץ ולהטמיע את התכנית שבה אני עובדת גם בקהילות אחרות, לדוגמה בחברה הערבית"**

### תוצאות בתחום האישי:

לכאורה, ניתן לראות בתוצאות בתחום האישי תוצאות נלוות, אולם למעשה הן מהוות את הבסיס לתוצאות הארגוניות שלעיל. ההתפתחות שנוצרה ברובד האישי היא שהניעה את האכפתיות, המחויבות והיוזמה לתהליכים שהניעו העובדים בארגון. המשתתפים העידו על הרחבת אופקים ועל עליה בפתיחות, בסובלנות, באכפתיות ובערנות שלהם ביחס לשונים מהם בארגון ובחברה בישראל. חלקם ציינו שההשפעות האלה קבלו ביטוי גם בקרב משפחותיהם. בהלימה לממצאי Walton (2007,2010) עובדים מקבוצות מיעוט שהשתתפו בתכנית, העידו על חוויה של העצמה אישית.

**"התכנית חזקה בי את השאיפה להעז להיות, לא לחסוך מעצמי כוחות"**

**"נפתח לי הלב לקולגות ממגזרים שונים בתוך אלומה. נוצרו בי פתיחות ורצון להכיר וללמוד"**

**"אני מבין טוב יותר מה קורה אצל השכן, פשוטו כמשמעו"**

**"אני פתוחה לרעיונות נוספים ומכילה יותר אנשים ששונים ממני."**

**זה משפיע עלי ועל משפחתי"**



## תובנות והמלצות

### מה יכולים מנהלים לעשות כדי לקדם גיוון חיובי בארגוניהם?

ההכרה בפוטנציאל המקדם שיש בגיוון חשובה כנקודת מוצא, ועם זאת גם ההבנה שמציאות מגוונת אינה ערובה להצלחה. מימוש הפוטנציאל אינו אוטומטי. בהתבסס על הניסיון שמובא במאמר זה, ומתוך ידע שנצבר ממחקרים, כדי למנף את הערכים החיוביים שבגיוון כדאי:

● ליצור מסגרות בעלות מאפיינים לא פורמאליים שיעודדו אינטראקציות מונחות להיכרות מעמיקה ומתמשכת בין העובדים, ובין דרגים, מה שלא קורה בשגרת העבודה המשימתית.

● לאפשר את האינטראקציות כתכניות העשרה, ללא דרישה לתפוקות מסוימות מצד העובדים. לאפשר להם להכיר, להתבטא ולהרחיב אופקים.

● לקיים את ההיכרות במסגרת שעות העבודה ולא כפעילות פנאי.

● להכיר במקצועיות הנדרשת כדי ליצור את התנאים למימוש הפוטנציאל ולהקדיש לכך את המשאבים הדרושים.

● לקיים פעילויות מגוונות במעגלים שונים בארגון שיתמכו זו בזו. כמו: תכנית גוונים, יום ארגוני, יום משפחות, לוח שנה ולוח חופשות מותאמים.

לסיכום, ארגונים שישכילו לחזק בדרך זו את ההיכרות והחיבור בין העובדים, יגבירו את הפרודוקטיביות הארגונית שלהם כך שגם העובדים וגם הארגון יצאו נשכרים.



## מקורות

Dobbin F. & Kalev A. (2016). Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review July-August 2016 Issue, (pp.52-60)

<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Walton, G. M, (2012). Encouraging a Sense of Belonging. <https://www.youtube.com/watch?v=-9xzUxOxpU>

Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2007). A question of belonging: Race, social fit, and achievement. Journal of Personality and Social Psychology, 92(1), 82-96. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.1.82>

ד"ר יובל קליש - גוון בארגונים <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001286775>