



# מגוון ללא הכלה עושה יותר נזק מתועלת

## מאת: רונית רובננקו

### הכי נקראות



**מחפשים משמעות בעבודה**  
מאת: ד"ר עדנה פשר



**כולם מדברים על חשוב לעומת דחוף... אף אחד לא מדבר על... משמעותי**  
מאת: אורנה קמין



**פרופ' איזי בורוביץ' על חדשנות כתרבות: המקרה של Southwest Airlines**  
מאת: מערכת "סטטוס"



**מכון "מרחבים" מיישם תוצאות מחקר של אוניברסיטת קנטקי, שקובע שמגוון ללא הכלה עושה יותר נזק מתועלת, ומציג פתרון ייחודי לקידום הכלה של עובדים בעלי זהויות שונות בארגון**

### ענן תגיות

- אבטחת סייבר
- אחריות חברתית
- אסטרטגיה
- אקטואריה
- דיגיטל
- הערכת שווי
- חדשנות
- טיפים
- טכנולוגיה
- כלכלה
- כנסים
- מורשת
- מיתוג
- מכירות
- מנהיגות
- מעבר לדיגיטל
- ניהול
- ניהול ידע
- ניהול משאבי אנוש
- ניהול פרויקטים
- סטרטאפים
- ערים חכמות
- פיננסים
- פיתוח אישי
- קריירה
- שיווק
- שירות
- תרבות
- תרבות ארגונית
- תשואה

פורסם: 26.3.20 צילום: יח"צ

החברה בה אנו חיים היום הינה מגוונת מאוד. כשאנו עוסקים במגוון אנושי אנו מתייחסים להבדלים בין בני אדם היוצרים זהויות שונות. לאורך ההיסטוריה האנושית תמיד היו מפגשים בין בני אדם ממדינות שונות, ממעמדות שונים ומתרבויות שונות. מדוע, אם כך, אנו אומרים שהתקופה הנוכחית מגוונת יותר מבעבר?

### יש לכך שלוש סיבות מרכזיות:

- מושג הזהות האישית היום מורכב הרבה יותר משהיה. אם בעבר הגדרנו את זהותנו על ידי תכונות אישיות, דת ולוואם, הרי שההגדרה היום כוללת ממדים נוספים ורבים של זהות, כמו למשל: זהות מגדרית, מקצועית, משפחתית, גילאית, נטייה מינית, פוליטית ועוד.
- התליכי גלובליזציה, שהתאפשרו על ידי התפתחות טכנולוגית, יצרו נגישות למידע, והקלו על תקשורת, מפגש ועבודה משותפת בין בעלי זהויות שונות בכל רחבי הגלובוס.
- קיומם של גלי הגירה גדולים, של אנשים המבקשים לעצמם משאבי בטחון קיומי, הביאו למפגש בין שונים.

המגוון האנושי בא לידי ביטוי גם בעולם התעסוקה. מעסיקים בחברות, במיוחד אם הן מצליחות, פוגשים את המגוון האנושי מידי יום בקרב לקוחותיהן ועובדיהן. מסיבה זו המוצרים והשירותים שהן מספקות צריכים לענות על צרכים מגוונים אלה. ארגון מגוון הוא אתגר שבצדו הזדמנות

הצלחה עסקית: מחד, הוא ארגון מורכב יותר, קיימות בו התנגשויות בין נקודות מבט של העובדים בעלי הזהויות השונות. מאידך, רמת החוסן של הארגון גדולה יותר, והסיכוי לקבל את החלטות הנכונות מבין שלל האפשרויות, ולשפר את התוצאות העסקיות של החברה, גדל פלאים.

איך יוצרים ארגון מגוון? האם מספר מועסקים בעלי זהות השונה בארגון, משקף את המגוון האמתי, הנכון, זה שיכול לקדם את הארגון להצלחה עסקית?

לפני שניתן מענה לשאלות אלה אנו מבקשים להעיר שאנו כותבים על העובדים בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד, אבל אנו מתייחסים לכל בעלי הזהויות, המגדריות והאחרות.

המחקר, **"מגוון הוא חסר תועלת ללא הכלה"**, שנעשה באוניברסיטת קנטאקי ב-2014, קובע שהדרך אל המגוון האמיתי עוברת דרך הכלה. הכלה פירושה יחס של הערכה וכבוד אל כל עובד, שיוצרים אצלו תחושת שייכות. כאשר אנו מאפשרים לכל עובד לקבל את התנאים והידע הדרושים לו כדי להצליח בתפקידו, להתקדם, ולקבל תנאי עבודה טובים יותר, העובד מרגיש שייך ורוצה לתרום לחברה.

### על פי המחקר, בפני המעסיק והדרג המנהל שלו, השואפים למגוון תעסוקתי אמיתי, המבוסס על הכלה, עומדים ארבעה אתגרים:

- כלונה נמשכים אל הדומים לנו, ולהם אנו, גם מבלי לשים לב, מאפשרים עדיפות בנגישות למשאבים ולהצלחה. כך נוצר אבטיפוס של עובד מצליח, הדומה לנו במאפייניו, ואותו אנו מקדמים.
- רובנו תופסים את עצמנו כסובלניים, ומתנגדים לגזענות. אך גם אצל הסובלניים ביותר, קיימות הטיות עדינות, שלא תמיד אנו מודעים להן, כלפי בעלי הזהות השונה. הן מתבטאות ברמת שיתוף נמוכה של בעלי הזהות השונה בצוותי משימה שאנו בונים, ובתהליכים שאנו מובילים בארגון. בעלי הזהות השונה זוכים מאתנו, המנהלים, לפחות תמיכה, והיחסים החברתיים הנוצרים עם בעלי זהות הרוב, שטחיים. אלה, גורמים להיווצרות תחושת של ניכור וחוסר שייכות של בעלי הזהות השונה.
- המיעוט, הרוצה להשתייך, נוטה להיות קונפורמיסט ולאמץ את דעת הרוב. מסיבה זו הוא נמנע מלהבליט את הייחוד והיצירתיות שלו. כך אנו מאבדים את יתרוננו הגדול של המגוון התעסוקתי, המוביל לשיפור התוצאות העסקיות.
- לעומת זאת, עובדים מקבוצת הרוב, שלא שיתפנו אותם בתהליכי יצירת הגיוון בחברה, עלולים לחשוש למעמדם, במיוחד אם כפינו עליהם את הגיוון בלי שהבינו את חשיבותו ותרומתו לארגון ולחברה.

המחקר קובע שניתן להתמודד עם אתגרים אלה, על ידי הגברת המודעות של הדרג המנהל לאתגרים, ופעולות מכוונות שלו להתגבר עליהם. איך עושים זאת?

'מרחבים' – המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל, מיישם בהצלחה, למעלה מעשרים שנה, את הרעיון המרכזי של המחקר: גיוון אמיתי מותנה בהכלה. "מרחבים" מקיים סדנאות ומלווה ארגונים לקידום הכלה והוגנות בהם. הוא פיתח מומחיות ניכרת בעבודה עם אוכלוסיות מגוונות ורבות זהויות.

ל"מרחבים" יש פתרונות לאתגרים שהציב המחקר בפני המנהלים בארגון מגוון. צוות "מרחבים" פיתח מודל פרקטי, המיושם בעשרים השנים האחרונות, שבבסיסו עקרונות עבודה, היוצרים שפה ארגונית משותפת, המבוססת על חתירה להגברת ההוגנות בארגון. שפה זו מאפשרת למנהלים להביא להצלחה עסקית של הארגון, על ידי מיצוי הפוטנציאל הייחודי של עובדיהם המגוונים.



**עקרונות העבודה הבסיסיים של המודל הם:**

על פי מודל "מרחבים", אצל כל אחד מאתנו מתקיימות בעת ובעונה אחת זהויות רבות, מגוונות ומשתנות. נקודת מבט זו מאפשרת לא לתייג עובד כבעל זהות אחת מובילה, שעלולה לעורר קונפליקטים. בשל ריבוי הזהויות המתקיימות אצל כל אדם ניתן למצוא זהויות משותפות בין אנשים שונים וליצור שיח ביניהם.

למשל: מנהל צוות, שהוקם לצורך קידום מטרה עסקית, מבקש להשרות איירה של לכידות בצוות. על פי מודל "מרחבים", יוכל מנהל יהודי למצוא שפה משותפת עם חבר צוות ערבי, כשיגלה מרכיבי זהות נוספים המשותפים להם, למשל ששניהם עומדים להיות הורים, או שלשניהם תחביב משותף. השיח שיתקיים בין שני ההורים הצעירים לעתיד, יצור קשר, הזדהות, והגברת תחושת שייכות של העובד והמנהל לצוות. לא עוד תפיסת המנהל, בן קבוצת הרוב, הקולט לצוות את בן המיעוט הערבי, אלא שני עובדים שלהם ממד מהותי מאוד משותף בזהותם.

ראוי לציין, כי יצירת הכרות אישית בין עובדים בסביבת עבודה אינה מובנת מאליה. לרוב, עובדים מזהויות שונות עובדים זמן רב זה לצד זה מבלי שיכירו זה את זה. לעובדה זו השלכות במיוחד כשיש עובדים מקבוצת מיעוט אשר "מתויגים" בארגון על פי זהותם המובילה. לא נוצרת הכרות הדדית מעמיקה בינם לבין עמיתיהם לעבודה. ההכרות תאפשר הבנה טובה יותר של נקודת הראות של האחר. כל אלה יתרמו לחיזוק האמון והביטחון בין העובדים בארגון.

לצד מציאת המשותף, ידע המנהל גם להעריך את מאפייני הזהות הייחודית של העובדים בני הקבוצות השונות, ולהשתמש בהם כמנוף לחשיבה יצירתית ופורצת דרך. למשל: עובדת חרדית בצוות תדע מהי הדרך הנכונה לשווק מוצר מסוים לחברה החרדית, האם נדרשת כשרות? מאיזה סוג? האם נדרש אישור רבנים? אל מי צריך לפנות מסע הפרסום?

מודל "מרחבים" מניח שארגון הוגן יותר צריך לאפשר לעובדיו **נגישות מסוגים שונים** (פיזית, חברתית, תרבותית, כלכלית ועוד), ללא קשר לזהותם. לדוגמה, כאשר עובד יוצא אתיופיה, בעל כישורים מתאימים, מקבל הזדמנות הוגנת לקידום בתפקיד ובשכר, כאשר הוא יכול לבקש יום חופש בזמן חג הסיגד מבלי לחשוש, כאשר הוא מוזמן להשתתף בפורומים שונים בארגון או להביע דעתו בלא חשש שיזכה לתגובה שלילית בשל זהותו, או אז האווירה הנוצרת בארגון היא אווירה של **הכלה והוגנות**.

בסדנת "מרחבים" יודעים לחבר את המנהלים והעובדים מקבוצת הרוב, לרגשות המתפתחים בקרב מי שנמנעת ממנו נגישות, והוא חווה הרחקה מהמרחב הציבורי. באותה סדנה ממש, מבינים גם בני קבוצת המיעוט את אילוצי בעלי זהות הרוב. החוויה היא כה עוצמתית, עד שמי שחש אותה על בשרו, יקפיד מעתה ואילך על העיקרון של נגישות לכולם. כך למשל ייערך אירוע לגיבוש צוות, שבו עובד המתנייד בכיסא גלגלים, בשמורת טבע מונגשת, למרות שרוב העובדים העדיפו פעילות אתגרית של גלישה מצוקים, וזאת מתוך הכרה בחשיבות השיתוף של כולם באירוע.

השפה הארגונית המשותפת, המתבטאת בחתירה לארגון הוגן יותר, מאפשרת זיהוי מרחבי הסכמה, שמשמעותם, יחס של כבוד הדדי בין בעלי הזהויות השונות, הכלה של מחלוקות בלתי ניתנות לגישור, לצד התמקדות של כולם, מנהלים ועובדים מקבוצות הרוב והמיעוט, בנושאים הארגוניים המוסכמים, המקדמים הצלחה. למשל: בחברה בה עובדות אימהות צעירות רבות, יכולים מנהלים ועובדות להגיע להסכמה, על השלמת שעות העבודה של אימהות מהבית בשעות הערב.

מרחבים מתמחה בעבודה עם מנהלים, באמצעות סדנאות, על ניהול שיח בנושאים רגישים בארגון, בהגעה להסכמות, בהכלת אי הסכמות וביצירת אווירה הוגנת ובטוחה בארגון לזהויות שונות. כל זאת מתוך אמונה שככל שהארגון יותר מכיל, יכולתו להתמודד עם תהליכי גיוון משתפרת, ופוטנציאל הצלחה העסקית שלו גדל, בבחינת תהליך שמחזק את עצמו.

כך מממש מכוון "מרחבים" בחזונו את תוצאות המחקר של אוניברסיטת קנטאקי לפיו "מגוון הוא חסר ערך ללא הכלה". מודל "מרחבים" נלמד ויושם בהצלחה מוכחת מחקרית, בארגונים חינוכיים, חברתיים, ציבוריים ועסקיים.

**ביבליוגרפיה**

1. הסתגלות, מדוע כל הצלחה מתחילה בכישלון, כנרת, זמורה ביתן דביר, 2015.
2. פרשקר, מ. אזרחות משותפת בישראל: אתגרים והזדמנויות, 2006.

\*הכותבת רונית רובננקו – פיתוח תוכן, מכון מרחבים הייתה מנהלת בית ספר שהובילה שילוב של מורות ומורים עם זהויות שונות בבית ספרה. בהמשך שמשה כמנהלת התוכניות החינוכיות של מרחבים – המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל. כיום מפתחת תכנים במכון מרחבים.

\*\* בצילום למעלה: צוות מרחבים מרץ 2019

למידע נוסף והרחבה, מוזמנים ליצור קשר עם: **מרחבים** – המכון לקידום אזרחות משותפת בישראל

שרון גלפרין, מנהלת פיתוח עסקי טל. 054-9940444 דוא"ל [sharon@merchavim.net](mailto:sharon@merchavim.net)

מגזין "סטטוס" מופק ע"י:



**Tags:** אחריות חברתית גיוס עובדים משאבי אנוש ערים חכמות



מערכת סטטוס

### תגובות

0 תגובות

0 תגובות

הוסיפי תגובה...

פלאגין התגובות של פייסבוק

### כתיבת תגובה

התגובה שלך

שם

להגיב

כל הזכויות שמורות ל"סטטוס" מקבוצת ד"ר עדנה פשר ושות' בע"מ.

[חזרה למעלה](#)