



## מרכז "הינם לסובלנות חברתית" שי נמט<sup>1</sup> ואירית חוביץ פליישמן

### רקע

החברה הישראלית הורכבה מאז ומתמיד מקבוצות חברתיות וקהילות שונות בעלות מאפייני תרבות ואורח חיים שונה. "שבטים" אלו מתקיימים בקווים מקבילים, ובלא מעט מקרים חיים בערים נפרדות בעלות מערכות חינוך שונות (בתי ספר, ישיבות, תנועות נוער), עיתונים, ערוצי טלוויזיה ורדיו ייעודיים. במהלך העשורים הראשונים של מדינת ישראל, אחת המטרות החברתיות המרכזיות הייתה פיתוח כור היתוך, שילוב והטמעה של עם יחד עם לאומיות אחידה כאידיאל ערכי. בפועל, התפתחה מציאות במסגרתה הקהילות השונות חיו בנפרד, והפערים לא צומצמו, ואף הלכו והעמיקו.

במקרים קיצוניים, בידול זה בין הקהילות השונות אף מקים קהילה אחת כנגד השנייה. לדוגמא: בתקופות מתח ביטחוני או כאשר מתקיים דיון על אורח החיים המקובל במדינה, שמשמעותו החלטות דרמטיות הנוגעות לערכי היסוד של אחת הקהילות.

בנאומו לקראת שנה לכהונתו בכנס הרצלייה בחודש יוני 2015, הטיל הנשיא ריבלין לתוך ההתרחשות החברתית במדינה את מושג "הסדר הישראלי החדש" (ראו אזור 1). לשיטתו, קיימים ארבעה "שבטים" בעלי מאפיינים וערכי יסוד שונים שנגזר עליהם, או כדבריו, "נועדו לחיות יחדיו במדינה ללא הגדרת רוב ומיעוט, שהרי השינויים הדמוגרפיים הצפויים משנים את הגדרת הרוב והמיעוט כפי שאנו מכירים כיום". בדבריו, התבסס הנשיא על התחזיות הדמוגרפיות של מבנה החברה הישראלית בעשורים הקרובים. לשם דוגמא, נתייחס לתחזיות הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לעניין שוק העבודה. לפי תחזיות אלה, בשנת 2030 תמהיל כוח העבודה בישראל ישתנה בצורה מרחיקת לכת. בעוד ששיעור העובדים היהודים החילוניים מסך כוח העבודה יעמוד על 29% בלבד, שיעור האוכלוסייה החרדית יעמוד על 15.1%, שיעור האוכלוסייה הדתית והדתית מסורתית יעמוד על 17.2% נוספים, ושיעור האוכלוסייה הערבית יעמוד על 23.1% (בן משה, 2011).

בדבריו, ציין הנשיא את חשיבותו של מעגל העבודה כמקום מפגש (לעיתים ראשון) בין השבטים השונים, וכן את הצורך שלנו להכיר את השבטים השונים המרכיבים את החברה הישראלית, כדי שנוכל לתפקד גם כמעסיקים, כנותני שירותים וכספקים בחברה הישראלית בשנים הקרובות.

"מרכז הינם" נולד מתוך התפיסה, כי הקושי היומיומי בהתנהלות המשותפת של הקבוצות המרכיבות את החברה הישראלית נובע, בין היתר, מהיכרות מועטה ולעיתים סטריאוטיפית. הרציונל בבסיס "הינם" הינו, כי יצירת היכרות משמעותית ואישית בין פרטים מהקבוצות השונות, תקדם קיום משותף, סובלני ומתחשב.

**איור 1: תחזיות לעתיד הרכב האוכלוסייה בישראל לפי מתחילי כיתות א' בשנים 1990 ו-2018**

<sup>1</sup> שי נמט, בעל תואר שני במנהל עסקים מטעם אוניברסיטת חיפה, איש עסקים ופעיל חברתי, שותף להקמת "מרכז הינם לסובלנות חברתית". אירית חוביץ פליישמן, MSW, פסיכותרפסטית מוסמכת, בעלים ומנכ"לית של חברת Grand Staff, חברת ייעוץ המתמחה בליווי ארגונים בתהליכי גיוון והכללה.



מרכז "הינם" בחר למקד את עשייתו במסגרת מערכות קיימות<sup>2</sup>, כגון מסגרות לשירות לאומי, בתי ספר, מוסדות להשכלה גבוהה, גופים ציבוריים, עולם העבודה ועוד. הינם רואה בעולם העבודה זירת התמודדות חשובה עם אתגר זה ופועלת במספר תחומים:

### גיוון תעסוקתי

במציאות הארגונית, סוגיית העסקת עובדים מרקעים מגוונים מעסיקה ארגונים רבים. העיסוק בסוגיית הגיוון מתקיים בשני הקשרים מובחנים – התועלת העסקית הפוטנציאלית ותפיסת האחריות החברתית של ארגונים.

הבסיס המרכזי לעיסוק בגיוון בארגונים, בדגש על ארגונים עסקיים, הוא שורת הרווח. הצורך בהעסקה מגוונת נוצר הן כתוצאה ממחסור בעובדים השייכים לאוכלוסיית הרוב בישראל, בעקבות השינויים הדמוגרפיים המוצגים לעיל. לאור כך, הארגונים חייבים לפתח מקורות גיוס חדשים וחלופיים. דוגמא בולטת למחסור בעובדים הינה תעשיית ההייטק, ה"קטר" של הכלכלה הישראלית. חברות הייטק משקיעות מאמצים אדירים באיוש משרות, משלמות אלפים, ולעתים עשרות אלפי שקלים, לעובדים המפנים מועמדים בשיטת הגיוס "חבר מביא חבר", ועדיין מתקשים לאייש. הרחבת מקורות הגיוס במגזר זה ואחרים הינו כורח מיידי.

בהתייחס ל-Business Case של העסקה מגוונת, מחקרים רבים אשר פורסמו בשנים האחרונות מצביעים על קשר סטטיסטי מובהק בין העסקה מגוונת ושיפור בתוצאות העסקיות של הארגונים, בדגש על גיוון אתני ותרבותי. במחקר מקיף של McKinsey & Company נמצא, כי ארגונים מגוונים מבחינה אתנית ותרבותית מראים תוצאות עסקיות הגבוהות ב-35% מארגונים הומוגניים באותו מגזר תעשייה (Hunt, Layton, & Prince, 2015). מחקר אחר הראה כי חברות מגוונות יותר, מגישות ורושמות מספר רב יותר של פטנטים (Parrotta, Pozzoli, Pytlikova, 2014).

### המציאות בשטח בנושא גיוון תעסוקתי

<sup>2</sup> ניתן לראות את מכלול הפעילויות שמקדם מרכז "הינם" באתר [www.hinam.co.il](http://www.hinam.co.il)

למרות היתרונות הרבים הגלומים בהעסקה מגוונת, ארגונים רבים לא מצליחים לשלב עובדים מגוונים, ואף נרתעים מעיסוק בנושא. מספרות מקצועית, עבודה עם ארגונים וראיונות עם מנהלי משאבי אנוש, עולה כי למרות הרצון לשלב עובדים ערבים וחרדים בארגונים, בפועל עולים אתגרים הן בתהליכי גיוס ומיון והן בתהליכי הניהול השוטפים.

ברמה הראשונית ביותר, ארגונים מתקשים להגיע למועמדים מרקעים מגוונים. מועמדים לא שולחים קורות חיים. גם כאשר הארגון מצליח לאתר מועמדים, קיים פערים תרבותיים רבים בתהליכי המיון. מועמדים מחברות מסורתיות המאופיינות בערכים ונורמות קולקטיביסטיים מתקשים לשווק את עצמם, לבלוט בתהליכי דינמיקה קבוצתית, וחסרים את החוויות המשותפות ה"נורמטיביות", כגון שירות צבאי, טיול אחרי צבא ועוד. לאור כך, הם עלולים להיתפס כלא מתאימים לתפקידים המוצעים ללא קשר ליכולותיהם המקצועיות.

גם לאחר הקליטה בארגון האתגרים ממשיכים. חוסר הניסיון וההקשר החברתי והתרבותי השונה של עובדים מהחברה הערבית והחרדית ויוצאי הקהילה האתיופית, מובילים לקשיים מרובים בקליטה וביצירת יחסי עבודה אפקטיביים עם עמיתים ומנהלים בארגונים. המנהלים, המגיעים ברובם מקבוצת הרוב, אשר לרוב לא פגשו ולא עבדו בעבר עם אנשים מרקע מגוון, מתקשים להבין את התנהגותם, כמו למשל היעדרויות עקב מחויבויות משפחתיות או היצמדות למצוות, זמני תפילה וכדו' על חשבון זמן עבודה. חוסר ההיכרות עם המאפיינים התרבותיים והיעדר קשרים חברתיים קודמים, מובילים לתפיסה כי מדובר בעובדים פחות מקצועיים ולא מחויבים לארגון. זו כמובן תפיסה מוטעית, אך למנהלים ואנשי משאבי אנוש בארגונים אין מקורות מידע או ניסיון אישי אשר יסייעו להם "לעמוד" על טעותם. בסופו של דבר, פערים אלה מובילים לעתים קרובות לחוסר שביעות רצון, ואף לסיום העסקה או לנשירה של העובדים מרקע מגוון.

### **פיתוח שווקים חדשים**

היבט משמעותי בצמיחה הכלכלית של הארגונים נעוץ ביכולתם לזהות ולהבין את המאפיינים והצרכים של לקוחותיהם הפוטנציאליים. השינויים הדמוגרפיים בחברה הישראלית מסמנים בצורה ברורה את האוכלוסיות המגוונות כשווקים הצומחים המשמעותיים ביותר. כיום, בין היתר בגלל היעדר ייצוג הולם של עובדים מרקעים מגוונים בכל שדרות הארגונים, חברות רבות הפועלות בשוק המקומי, אינן מכירות את מאפייני השווקים הללו, ועל כן לא מוכרות שירותים ומוצרים ההולמים את צורכיהם. מדובר בהפסד כלכלי משמעותי. לדוגמא: מנהלת שיווק בחברת מזרונים גדולה ציינה בראיון שעד שלא שהתה מספר ימים ביישוב חרדי, לא הבינה באמת את צורכי השוק במגזר. בעקבות היחשפותה לדרישות המיוחדות, ייצרו במפעל קו מוצרים ייחודי לאוכלוסייה החרדית, שהעלה את המכירות בעשרות אחוזים. נתוני מחקרים תומכים בתפיסה זו.

חברות בעלות תמהיל עובדים והנהלה מגוונת הינן בעלות סיכוי גבוה יותר ב-19% לכניסה לשווקים חדשים, וסיכוי גבוה יותר ב-15% להגדלת נתח השוק שלהן, וזאת בהשוואה לחברות שאינן מגוונות.

### **אחריות חברתית<sup>3</sup>**

משיחות רבות עם מנהלי משאבי אנוש ופעילים במגזר השלישי, עולה כי פעילות החברות בתחום זה מתקיימת לרוב כפעולות אקראיות, ללא הכוונה ואסטרטגיה ארגונית. אין אנו באים להמעיט מערכה של הפעילות החברתית והקהילתית של חלק מהחברות, אולם מניסיונו רב השנים, כחלק מהוויכוח ההיסטורי

Hewlett, Marshall, & Sherbin. (2013). *Innovation, diversity and market*<sup>3</sup>

של "חכות לעומת דגים", מצאנו את עצמנו לא פעם משתתפים בפעולות חד פעמיות של חברות שתועלתן מוטלת בספק. הפער בין עוצמת היכולות והעומק של המגזר העסקי לבין המעורבות החברתית שלו, נגזר לא אחת מ"משוגע לדבר" בדרגות ניהול שונות אשר מוביל את הארגון בתחום זה, לעתים בפעילויות לא מתוכננות ללא הכוונה או המשכיות. עם זאת, יש לציין כי התרומה ותחושת הגאווה בין העובדים בחברות הפעילות והתורמות בתחום, תורמת באופן משמעותי ללכידות החברתית בחברה, לנאמנות ולתחושת הגאווה כארגון וכפרטים.

התפיסה המקצועית של 'הינם' מבוססת על היכרות משמעותית בין הקבוצות השונות כתנאי תשתיתי ליצירת שינוי בתפיסותיהם ההדדיות. ניסיונו מראה, כי מיזמים קצרים וחד-פעמיים אינם מצליחים להפחית את הפערים, ולעתים אף מייצרים הקצנה. המסגרת קצרת המועד, כמו מעגלי שיח או דיונים אד-הוק, אינה מאפשרת הקשבה עמוקה לדעות ולצרכי האחר. עם זאת, ההנחה שהנחתה אותנו הייתה כי מסגרת הפעילות בארגונים חייבת להתאים לסביבתם ולמאפייניהם של הארגונים כיום, הכוללים ריבוי משימות וחוסר פניות לתהליכים ארוכים תוך כדי הפסקה של שגרת העבודה.

היבט נוסף אשר הנחה אותנו בפיתוח הפעילות, היה הימנעות מיצירת חוויה "פטרונית", במסגרתה אורחים לרגע מגיעים לראות את "הילידים" בקהילות. שילוב הצרכים של בעלי העניין השונים בתהליך הוביל לפיתוח מודל "תיירות פנים", הכולל מפגשים בלתי אמצעיים עם תושבים, מנהיגי הקהילות וסדנאות משותפות. הינם כגוף ללא כוונת רווח, רואה לעצמו כמטרה לשתף את תושבי הקהילות בפעילויות. לצורך כך נפתחו קורסי הדרכה של התושבים, והמודל העסקי של הפרויקטים בנוי על יצירת מקור פרנסה למספר רב ככל הניתן של תושבים בקהילות, וניצול היכולות הבין אישיות, על מנת לשתף בחוויה לא שגרתית.

אנו מציעים לחברות פעילות משולבת של סיורים והיכרות משמעותית עם הקהילות השונות, תוך חוויה מיוחדת לא שגרתית, הניתנת ליישום במסגרת ימי כיף או כחלק מהפרויקטים הקהילתיים של הארגון. כצעד המשך לצורך הטמעת הנושא בארגונים, אנו מציעים מפגשים פנים-ארגוניים לעיבוד החוויה ולרכישת מיומנויות יישומיות לניהול תהליך הגיוון בתוך הארגון.

### **להלן חלק מהפעילויות אותן אנו מציעים לחברות:**

**ימי חשיפה:** חוויה חד-יומית באחד מהיישובים הפועלים איתנו בהדרכת התושבים המקומיים, חשיפה למורכבות ולקסם.

ימי הסיור כוללים ביקורים בשכונות ובקהילות מגוונות, אירוח בבתים, סדנאות בישול, ביקור במסגד, בכנסייה ובישיבת ההסדר המקומית, שיחות עם מנהיגי הדתות השונות. תוצר לוואי חיובי של התהליך, הינו היכרות עמוקות וגילויים חדשים בין עמיתים לעבודה העובדים אחד לצד השני שנים רבות.



דוגמא ליום חשיפה :

שכונת רמת אשכול בלוד, שכונה מעורבת, בה חיים יהודים וערבים יחדיו.

<https://www.youtube.com/watch?v=cGgsVktcaEE>

שכונה הסובלת מהזנחה רבת שנים, וחווה מאבקי השתלטות בין האוכלוסיות השונות. ערבים, דתיים לאומיים, יוצאי אתיופיה וחרדים. במהלך הסיור נפגוש את פאתן זנאתי, מנהיגה מקומית, אשר לקחה על עצמה את האתגר של חיים משותפים, ואת נועם, שעזב עם משפחתו את ביתו בתל אביב ועבר לגור בשכונה על מנת להקים את הישיבה התיכונית במקום. נכיר את התרבות של בני העדה האתיופית, ואת המציאות המשתקפת בחדר מדרגות משותף.

החוויה בסיור, העוצמה הגלומה במפגש הבין אישי והמתח הפוטנציאלי הכרוך במפגשים מסוג זה, משאירים את המשתתפים נרגשים ומצפים לעוד. במהלך הסיורים, המחלוקות בין הקהילות עולות על פני השטח. עם זאת, הניסיון מראה כי הוויכוחים הקשים ביותר מתנהלים אחרת במסגרת שיח בבית מארח, תוך התבוננות אמיתית ומקרבת אחד לתוך עולמו של האחר.

**אוטובוס המנהלים** : מפגש על פני מספר ימים בין מנהלים מחברות שונות הנעים בין הקהילות השונות. המפגשים מתקיימים באופנים שונים לפי בחירת המשתתפים, במסגרת כמה ימים רצופים כולל לינה בכל קהילה, או בסדרת מפגשים חד יומיים הנערכים אחת לחודש כל יום בקהילה אחרת ולסיום, בילוי משותף של סוף שבוע בקהילה נבחרת. ההפריה ההדדית מייצרת כוח משימה, שחוזר נחוש ומלא עשייה למקומות העבודה.

**צוללים לתוך החברה:** עבודה פנימית בתוך החברה, איתור שותפים פנימיים מתוך המגזרים השונים ואירוח הדדי מנוהל, כולל סדנאות הכנה פנים ארגונית והכנה בקהילות השונות. באמצעות תהליך זה אנו מציעים לעובדים למצוא את האחר בתוכנו, וכל שנתר לנו הוא להכיר...

**סוף שבוע של היכרות:** בילוי סוף שבוע (אפשרות לצרף את המשפחות) בקהילה אחת או שתיים. לדוגמא, יום שישי בכפר הציורי דיר-אל-אסד, סיורים בכפר, סדנאות בישול, פעילות לילדים, ולאחר מכן אירוח אישי בקהילת חב"ד בעיר צפת, כולל השתתפות בטיש המקומי, סיורים בסמטאות, הפעלות וארוחות מסורתיות.

חוויה מדהימה מגבשת ומעשירה לכל המשפחה.

[/https://www.facebook.com/183839605318105/videos/249450795423652](https://www.facebook.com/183839605318105/videos/249450795423652)

**שבת בהחלפה:** משפחות מארחות משפחות מהקהילות השונות לארוחת שישי. ניתן להפיק את האירוע כאירוע פנים ארגוני, או לשלב משפחות נוספות מכל הארץ. משפחות, הפעילות במרכז, ישמחו להכיר ולשתף.

נציין, כי התמורה המשולמת על ידי הארגון, מועברת ישירות לתושבים. חברות המעוניינות להמשיך ולפעול בקהילות לאורך השנה, לוקחות על עצמן פרויקט אישי בשכונה ומלוות ע"י מדריך מקומי.

על מנת לסייע לארגונים למנף את הסיורים לשילוב אפקטיבי של עובדים מרקעים מגוונים והכללתם במרקם הארגוני, פיתחנו שיתוף פעולה מקצועי עם חברת Grand Staff, המתמחה בליווי ארגונים בתהליכים מסוג זה. החברה עוסקת בהכשרת מנהלים בכל הדרגים הארגוניים ואנשי משאבי אנוש, לפיתוח מודעות ומיומנויות עבודה ותקשורת אפקטיבית עם עובדים מרקעים מגוונים. ההכשרות והליווי מתבססים על יישום ארגוני של גישות פסיכולוגיות חדשניות. התפיסה בבסיס ההתערבויות הינה, כי על מנת לסייע לארגונים לגוון ולהכליל בהצלחה עובדים מרקע מגוון, על אנשי הארגון לפתח מיומנויות גרניות לעבודה אפקטיבית עם אחרים השונים באופן משמעותי מהרוב, ולנהל את השונות הבין אישית באופן מובנה. ההתערבויות כוללות הדרכות, סדנאות הכשרה וייעוץ אישי המכוון לפיתוח מיומנויות יישומיות.

על מנת להגיע לתוצאות מיטביות, אנו ממליצים לארגונים לשלב את הסיורים החווייתיים עם הכשרה למיומנויות קונקרטיות לניהול תהליך הגיוון וההכללה בארגון. שילוב זה יאפשר הן הפחתה של דעות קדומות ותפיסות מוטעות האחד כלפי השני, והן למידה של כלים יישומיים להתנעה ולניהול של השינוי בתוך הארגון.

## ביבליוגרפיה

בן משה. א. (2011). שינוי במבנה והרכב האוכלוסייה הישראלית לפי מגזר תרבותי-דתי בעשרים השנים הבאות והשלכותיו על שוק העבודה. מנהל מחקר וכלכלה. משרד התמ"ת.

Hunt, Layton, & Prince (2015). *Diversity Matters*. Mckinsey & Company.

Hewlett, Marshall, & Sherbin (2013). *Innovation, diversity and market*. Harvard Business review

Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2014). The nexus between labor diversity and firm's innovation. *Journal of Population Economics*, 27(2), 303-364