

שתייל שטיל  
Shatil



פאזל

# תעסוקתי בישראל:

נקודות מבט על אתגרי הגיוון

# פאזל תעסוקתי בישראל: נקודות מבט על אתגרי הגיוון

קובץ מאמרים וראיונות

שתיל שטיל  
Shatil



# תוכן עניינים

|    |                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | <b>מבוא</b>                                                                                                                                       |
| 6  | <b>אז למה לי גיוון עכשיו?</b><br>מאמר המערכת                                                                                                      |
| 12 | <b>ראיון עם מלכי רוטנר</b><br>מנהלת הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה                                                                                 |
| 16 | <b>"תעשי לי מגדר" (תעשי לי שקט)</b><br>רוני טמיר, מייסדת ומנכ"לית משותפת וירטו                                                                    |
| 20 | <b>ראיון עם גילי בסון</b><br>מנהלת מענים קהילתיים, המרכז הגאה תל אביב יפו                                                                         |
| 24 | <b>להשתחרר מהטבעות</b><br>סאמי אסעד, מראם ג'וברן ודני גל, קו משווה                                                                                |
| 28 | <b>ראיון עם אודלי-ה פיטוסי</b><br>יו"ר הפורום ליישום האמנה בדבר זכויות האנשים עם מוגבלות בישראל                                                   |
| 32 | <b>סטודנטים כמפתח להעסקה מגוונת</b><br>ד"ר אילה הנדין, מנהלת לשעבר "תקווה ישראלית באקדמיה"<br>מיכל ברק, מנהלת יחידת הגיוון, האונ' העברית בירושלים |
| 36 | <b>ראיון עם טרסיט לגסה בישאו</b><br>סמנכ"לית עמותת עולים ביחד                                                                                     |
| 40 | <b>קידום גיוון והכלה בתעסוקה ברקע הקונפליקט הערבי יהודי:<br/>ממשבר להחלמה</b><br>ד"א אורנית רמתי דביר ופרופ' עירן הלפרין, אקורד                   |
| 46 | <b>ראיון עם וואפא איוב, עו"ס</b><br>מנהלת מרכז ריאן                                                                                               |
| 52 | <b>הכירו את "ההלפר": מדריך ארגוניל מאבק בגזענות</b><br>גליה בונה, היחידה הממשלתית לתיאום המאבק בגזענות, משרד המשפטים                              |

ישראל היא מדינה מרובת קבוצות, אוכלוסיות, שפות ותרבויות. זאת הייחודיות שלנו, ועם זאת אף המקור לקושי ולאתגר. לכן ברור מאליי שכדי לקיים בישראל חברה רבת-תרבותית ומשגשגת, יש קודם לכן להבין כיצד מנהלים גיוון בחברה ובמקומות העבודה.

בשנים האחרונות חברות וארגונים רבים מנסים להפוך למגוונים יותר, ולקלוט עובדים ועובדות מקבוצות שונות. קבוצות אלה כוללות ערבים אזרחי ותושבי ישראל, ישראלים יוצאי אתיופיה, אנשים מהחברה החרדית, אנשים עם מוגבלויות, חברי הקהילה הלהט"בית ועוד.

כל הקבוצות הללו הן קבוצות מיעוט בחברה הישראלית, וזהותן היא אינה זהות של קבוצת הרוב. אם כי יש הטוענים שלא קיימת קבוצת רוב בישראל, אף שבהחלט יש קבוצות עם תרבות דומיננטית. תרבות קבוצת הרוב היא התרבות שלא צריך לשאול עליה שאלות, שנתפסת על-ידי החברה כניטרלית. אבל היא איננה ניטרלית, משום שיש לה מאפיינים ברורים ונבדלים, תפיסתה הברורה מאלה נוצרת משום שקבוצת הרוב נולדה בתוך התרבות הזאת, גדלה בתוכה והיא נתפסת בעיניהם כטבעית.

אנשים השייכים לקבוצות הגיוון מתקשים להיקלט במקומות עבודה, לכן ארגונים וחברות צריכים להבין זאת ולעשות מאמצים אמיתיים כדי לקלוט אותם. המעסיקים צריכים לשאוף לכך שאחוז העובדים מקבוצות מיעוט שונות יהיה שווה לאחוז שלהם באוכלוסייה, אך למרבה הצער, המציאות במקומות עבודה עדיין רחוקה מכך.

מדוע זה קורה? בחוברת זו אספנו מאמרים של מומחים העוסקים בתחום הגיוון בישראל שמנסים לתת תשובות לשאלה הזו ולספק כלים שיעזרו לארגונים ולחברות לקדם גיוון במקומות העבודה שלהם.

בנוסף אספנו כאן ראיונות עם נציגים של קבוצות הגיוון שמספרים את הסיפור שלהם ושל האוכלוסייה שהם מייצגים, מצביעים על המאפיינים המיוחדים של האוכלוסייה ומסבירים מה קורה במפגש בינם לבין המעסיקים.

קידום הגיוון היא משימה משותפת של כולנו – המעסיקים, המומחים ואנשי מקצוע בתחום, הארגונים שמייצגים את קבוצות הגיוון, והחברה הישראלית כולה. לכל אחד ואחת יש תפקיד בעשייה זאת, ורק על-ידי פיתוח חשיבה, השקעת מאמצים והסרת חסמים והתנגדויות נצליח כחברה לקדם גיוון, להקטין אפליה, לקדם שוויון הזדמנויות ולהגדיל את מימוש הפוטנציאל של ההון האנושי בישראל.

הפרויקט שבמסגרתו נכתבה חוברת כלים זו נקרא "פאזל", משום שהרי ארגון מגוון הינו מכלול מרכיבים שונים שמשלימים זה את זה ויוצרים את השלם הודות להבדלים ביניהם. המטרה העיקרית של הפרויקט היא לאסוף את הידע ואת הניסיון הקיימים בתחום קידום הגיוון במקומות עבודה ולהנגיש את הידע העצום הזה לכל ארגון או חברה.

אין דרך אחת נכונה, וניתן להתחיל מכל מקום. אפשר להתחיל ממיון וקליטת עובדים, או מהכנסת שינויים בתרבות הארגונית ובשיח הארגוני. אפשר להתחיל ממתן לגיטימציה להשתמש בשפות שונות בארגון או מחיזוק הקשר עם הקהילה של הארגון, שהיא כמובן תמיד תהיה קהילה מגוונת. הארגון צריך לשאול את עצמו שאלות קשות: מה



**תרבות קבוצת הרוב  
היא התרבות שלא  
צריך לשאול עליה  
שאלות, שנתפסת על-  
ידי החברה כניטרלית.  
אבל היא איננה  
ניטרלית, משום שיש  
לה מאפיינים ברורים  
ונבדלים, תפיסתה  
הברורה מאליה נוצרת  
משום שקבוצת הרוב  
נולדה בתוך התרבות  
הזאת, גדלה בתוכה  
והיא נתפסת בעיניהם  
כטבעית.**

**קידום הגיוון היא  
משימה משותפת של  
כולנו - המעסיקים,  
המומחים ואנשי  
מקצוע בתחום,  
הארגונים שמייצגים  
את קבוצות הגיוון,  
והחברה הישראלית  
כולה.**

אני מפספס, מה אנחנו לא רואים, האם באמת אין בסביבה עובדים מתאימים  
מקבוצות גיוון או שאנחנו לא יודעים כיצד לפנות אליהם, או לא יודעים היכן  
למצוא אותם. אולי אנחנו מחפשים את המטבע מתחת לפנס במקום לחשוב איפה  
המטבע יכול להיות.

עיסוק בנושא קידום הגיוון דורש אומץ, יכולת לצאת מאזורי הנוחות, מוכנות  
לשאול הרבה שאלות קשות, קבלת ההבנה שיש דברים שאנחנו כארגון לא  
מבינים, יכולת להבין ולקבל שיש הרבה תשובות לאותה שאלה, וכולן נכונות,  
והמסוגלות לקבל שאפשר ללמוד הרבה ממישהו שנראה שונה ממני, לעתים  
פחות רהוט, אולי מתנהג קצת משונה, ואולי לא יכול לענות על שאלה שנראית  
לי ברורה מאליה. ובעיקר, עיסוק זה דורש הרבה מאוד סבלנות וסובלנות,  
נכונות לטעות ולא להתייאש. כמו בכל מסע חשוב בחיים, מצפים לכם הרבה  
קשיים והפתעות בדרך. אבל הפרס על ההשקעה הוא גדול ויקר מאוד – תובנות  
חדשות, רעיונות חדשים, ארגון משגשג ויצירתי, ומקום עבודה שכיף להיות חלק  
ממנו.

כפי שכתב דוקטור סוס,  
**אם יוצאים מגיעים למקומות נפלאים!  
עם רגליים בנעליים  
עם שכל בראש-  
תמצא את הדרך שלך,  
אל תחשוש.  
אתה יכול ויודע, מוכן ומזומן  
ואתה הוא זה שיחליט לאן.**

ולסיום, אני רוצה להודות לכול השותפות והשותפים שלנו שלקחו חלק בהפיכת  
חוברת זו מחלום למציאות: לכותבות ולכותבים המוכשרים שתרמו מזמנם וחלקו  
עמנו את תובנותיהם וניסיונם, ולמרואיינות שלנו - נשים עוצמתיות ומסורות  
שעושות הכול כדי לקדם את אוכלוסיות הגיוון לתעסוקה שוויונית והוגנת. נהנינו  
להכיר אתכן, לראיין אתכן ונדבקנו בהתלהבות ובאמונתכן שאפשר גם אחרת.

ובסוף – תודה רבה לנשות הצוות המדהימות והמוכשרות שלנו, ובעיקר למיכל  
גידינאן ולאונה צ'רביצ'נה על העבודה הקשה, על המסירות, על היצירתיות ועל  
זה שהלכתן את הדרך הזאת ביחד איתי. בלעדיכן כל זה לא היה קורה.  
כנראה שקראתן את הספר של ד"ר סוס והפנמתן את הרעיון!

קוראות וקוראים יקרים, אני מקווה שתיהנו,  
השתדלנו להפוך את החוברת לקצרה, מעניינת ומגוונת.

**אינדה קריקסונוב,  
מנהלת פרויקט "פאזל",  
שתיל - הקרן החדשה לישראל**

# אז למה לי גיוון עכשיו?

מאמר המערכת – אלנה צ'רביצ'ניה

יותר ויותר ארגונים רואים בגיוון ההון האנושי מטרה שחשוב להשיג, בשל היתרונות העבודה המשותפת לצד אנשים המגיעים מרקעים שונים. הרי, בסופו של דבר הארגונים שרוצים להצליח צריכים לדעת לגייס ולשמר אנשים מוכשרים, לחשוב מחוץ לקופסה ולאתגר את עצמם. מעסיקים שמקדמים גיוון נהנים מהיכולת לבחור בין מספר רב יותר של מועמדות מוכשרות משום שהם יודעים לפנות לאוכלוסיות שונות, ולאחר שעובדים ועובדות מקבוצות גיוון יכנסו לארגון וישתלבו בו, הם יבטאו את נקודות המבט הייחודיות והשונות אשר יתרמו לתהליכי החשיבה, יעשירו ויעמיקו את הרעיונות והיוזמות שמקדם הארגון. אם כך, מה הבעיה? החלטנו ועשינו! אך סלחו לי, העניין אינו כל כך פשוט...

מסתבר שזוהי משימה קשה ומורכבת, וכי אין הרבה מעסיקים שמצליחים בה. כדי להיות מעסיק מכיל, שבאמת ובתמים יודע לתת מקום לשונות הזהויות של העובדים והעובדות שלו, נדרשים למידה וחקר מעמיקים, מוכנות לאתגר את התפיסות של עצמנו ואומץ לזהות ולשנות גורמים מעכבים בתוך הארגון המונעים ממנו להיות מכיל. כמו באגדות: לפני שיוצאים למסע צריך להיות אמיצים, סבלניים, להצטייד בידע וביכולות חדשים, להעז ללכת בדרך מפותלת שיש בה מלכודות, סכנות ויער עבות, להשיל מעצמנו הרגלים ישנים ולנסות להסתכל על עולם העבודה דרך משקפיים חדשים.

קידום גיוון והכלה זאת עבודה מתמדת שאת התוצאות שלה לא תראו מיד, וכמו בכל נושא גדול הצעד הראשון הוא הצעד הקשה ביותר, אותה קפיצה אל הלא ידוע.

וכך מוצאים עצמם המעסיקים מבולבלים ואבודים. מצד אחד, מוטלת עליהם המשימה שלוקחת אותם למסע ארוך, ומהצד השני הם נדרשים להראות תוצאות, ולהוכיח שהכסף והזמן המושקעים בפרויקט הגיוון בארגון שווים את ההשקעה. פעמים רבות הרצון להשיג תוצאות מהירות ומוחשיות דוחף את הארגונים להתמקד במשהו אחד: תחום הגיוס או הכשרות, או קיום ימי עיון להעלאת המודעות בנושא הגיוון. אמנם פעולות אלו חשובות ואכן משפיעות על המציאות בפועל, אך הן לא מספיקות לכשעצמן משום שאין להן מספיק משקל כדי להניע שינוי עמוק ומערכתי בתוך הארגון.

ארגונים המשקיעים את כל מאמציהם באיתור ובגיוס הון אנושי מגוון עלולים להיקלע למצב שבו הם מצליחים בגיוס המגוון, אבל לא מצליחים לעודד את אותם העובדים והעובדות להישאר ולהתקדם בארגון לאורך הזמן. מי שמשקיע רק בימי עיון מוצא את עצמו מתהדר בשיח על גיוון המתקיים בארגון, אבל לא מגבה את השיח בפעולות מעשיות שיעזרו להפוך את הגיוון לחלק מהעבודה השגרתית. וזאת לצד ההתנגדויות

**קידום גיוון והכלה  
זאת עבודה מתמדת  
שאת התוצאות שלה  
לא תראו מיד, וכמו  
בכל נושא גדול הצעד  
הראשון הוא הצעד  
הקשה ביותר, אותה  
כפיצה אל הלא ידוע.**

**המודל מבקש  
להסתכל על הארגון  
בצורה הוליסטית  
מפרספקטיבה של  
מספר דיסציפלינות  
המאפשרות לאבחן  
ולבנות תכנית פעולה  
שתסייע למגר את  
תופעת הגזענות ולחזק  
את יכולות ההכלה  
בארגון.**

מצד קבוצות שונות בתוך הארגון ולעתים אף מחוצה לו שעולות תוך כדי הטמעת מהלכים שנועדו לקדם ולחזק את תרבות ההכלה בארגון.

כדי לסייע לארגונים להתמודד עם ההטמעה של תרבות ההכלה, פותח בשתיל מודל המאפשר לארגון לא רק לאתר ולגייס עובדים/ות מגוונים, אלא גם להכיר ולהכיל זהויות שונות בארגון עצמו. בעזרת המודל, הארגון יוכל לאבחן את מצב הגיוון ברבדי הפעילות השונים שלו וכן לבנות תכנית פעולה מקיפה המתפרסת על פני כל התחומים של הפעילות הארגונית והממשקים בין הארגון לבין העובדים והעובדות שלו.

המודל מתמקד בארבעה היבטים של התנהלות ארגונית: תהליכי גיוס, מיון ופיתוח של עובדים; תרבות ארגונית; מדיניות ונהלים; וקשרי קהילה לקוחות. המודל מבקש להסתכל על הארגון בצורה הוליסטית מפרספקטיבה של מספר דיסציפלינות המאפשרות לאבחן ולבנות תכנית פעולה שתסייע למגר את תופעת הגזענות ולחזק את יכולות ההכלה בארגון.

**באמצעות המודל ביקשנו להתבונן בגיוון, ברב-תרבותיות ובגזענות דרך ארבעת הממדים הארגוניים. המודל מסייע לזהות ולמקד התערבות בהיבטים, בתהליכים ובמופעים הארגוניים הרלוונטיים ביותר לסוגיות הללו, מתוך הנחה שכדי להשיג שינוי בר-קיימה נדרשת גישה אינטגרטיבית:**



## תמהיל ההון האנושי, גיוס, מיון וקידום

בממד זה נרצה לבדוק עד כמה קבוצות גיוון שונות מיוצגות במחלקות ובדרגות שונות בארגון, ולאתר את החסמים המודעים והלא מודעים שהארגון מעמיד בפני אוכלוסיות הגיוון השונות בתהליכי הגיוס והקידום.

בדקו מי הם האנשים העומדים בראש הארגון, הצוותים והמחלקות החשובות בארגון שלכם/ן – האם יש בין האנשים האלה נציגים ונציגות של אוכלוסיות הגיוון?

וכעת הסתכלו באיזה **תפקידים** מועסקים ומועסקות העובדים והעובדות המגוונים בארגון – האם יש סוג ספציפי של דרגות או של תפקידים בהם יש ייצוג לאוכלוסיות הגיוון?

אם כן – תנסו להבין למה זה קרה ואיך אפשר לשנות את התמונה הקיימת, הרי הכישורים והיכולות לא מתרכזים אצל קבוצה אחת של אנשים, ואם כך משהו מונע מהארגון שלכם/ן ומכם/ן לזהות את הכישורים אצל עובדים ועובדות מקבוצות הגיוון.

**אנשים ככלל נוטים להעדיף את אלה שדומים להם/ן** ולכן סביר מאוד שאם תראיינו מועמד/ת שדומה לכם/ן תסמכו יותר על היכולות והכישורים שלהם/ן ותחשבו שההצלחות וההישגים של מי שדומה לכם/ן הם תוצאה של עבודה קשה ויכולות ולא רק מזל או תזמון נכון.

כדי להתגבר על ההטיות צריך ללמוד עליהן יותר – כך תדעו לזהות את הרגע בו שפטתם/ן אדם לטובה או לרעה על בסיס הדמיון איתכם/ן.

חשוב לא פחות להשקיע בבניית **מנגנוני גיוס, הערכה וקידום** שלא נותנים העדפה מובנית לקבוצה מסוימת – ככה תוכלו להעריך בצורה טובה יותר את היכולות של האדם העומד מולכם/ן.

## תרבות ארגונית

ממד זה הוא חמקמק, משום שה**תרבות הארגונית היא מכלול של שפה, פעילויות, נורמות, הנחות יסוד ונרטיבים שיש בארגון.**

המכלול הזה דומה לאוויר שאנחנו נושמים/ות, אנחנו כל כך רגילים לנשום אותו שקשה לנו להגדיר מה יש בו ולעתים אנחנו בכלל שוכחים שהאוויר הזה קיים בחדר ומשפיע עלינו. ואם נמשיך עם הדימוי, מספיק מספר מוקדים של זיהום כדי לגרום לעיר שלמה לסבול מקשיי נשימה – למען הסר ספק הכוונה היא לתרבות ארגונית רעילה שגורמת לאנשים לחשוש מלהביע את עצמם ואת השונות שלהם/ן.

למזלנו, הטיפול בתרבות ארגונית רעילה קל יותר מהטיפול בזיהום אוויר באזורים עירוניים והוא מתחיל בהתבוננות.

בפעם הבאה שתלכו במסדרונות הארגון (או תחכו עד שכולם עולים לזום) שימו לב איזה **בדיחות** אנשים מספרים, האם יש **עקיצות** כלפי עובדים מסוימים ומה מאפיין את מי שעוקץ ונעקץ?

בדקו כיצד עובדים וצוותים שונים עובדים ביחד – האם יש אנשים שלא מקבלים **במה להתבטא?**

הסתכלו על האירועים הארגוניים או הצוותיים, במיוחד על **החגים והמועדים** המצוינים, בדקו אם הארגון מציין חגים של אוכלוסיות הגיוון, איך מציינים את החגים האלה ואיזה שיח מתקיים עליהם. חגים הם חלק חשוב מהתרבות, יש להם היסטוריה עשירה, והם נושא נהדר לשיח מעמיק שמאפשר להכיר יותר טוב את העובדים/ות שמציינים אותם ולא רק סיבה לארוחה אקזוטית והפינג תלבושות מסורתיות.

## מדיניות ונהלים

מדיניות ונהלים הם חוקי התנועה של הארגון שדרכם נדע מה מותר ומה אסור בתוך הארגון, כיצד הארגון מטפל בעבירות שונות ומה חשוב לו לקדם.

בחנו את **תהליכי קבלת החלטות וחלוקת משאבים** (כמו מדיניות הטיפול בפניות על רקע אפליה) והשפעתם על נציגים של אוכלוסיות וקבוצות זהות שונות.

תצטרכו לשאול את עצמכם/ן מי מקבל את ההחלטות החשובות בארגון ועד כמה מי שמקבלים/ות החלטות מכירים ומודעים לצרכים של קבוצות עובדים/ות שונות ומתחשבים/ות בהם.

הסתכלו על **היעדים הארגוניים** – האם גיוון הוא אחד מהם, ואם כן – אילו משאבים מקצה הארגון כדי להגיע ליעד?

אם נושא הגיוון וההכללה מוגדר כיעד ארגוני עם מדדי הצלחה ברורים, תקצוב והקצאת הון אנושי להובלת הנושא, נוכל לראות פעילות ענפה וממוסדת יותר בתחום זה בארגון, מאשר במצב שבו העיסוק בנושא הגיוון נתפס כפעילות התנדבותית שמעורבים בה רק מספר מצומצם של אנשים.

## קשר עם הלקוחות והקהילה

לרוב ארגונים מייצרים הפרדה בין העבודה הפנים-ארגונית לעבודה עם הלקוחות.

**ההסתכלות המפרידה מונעת זיהוי של אתגרים וקשיים בתחום הגיוון ומציאת פתרונות בתהליכי עבודה שונים.**

הארגון לא פועל בריק, ולכן תפיסת הגיוון וההכללה צריכה להיות תקפה לא רק לגבי ניהול ההון האנושי בתוך הארגון אלא גם להיות מוטמעת בדרך שבה הארגון מתקשר עם הלקוחות והקהילה שלו.

כדי להצליח להיות מכיל בממד זה, נדרשת הבנה של הבדלים בין תרבויות שונות של **לקוחות הארגון**, והתאמת השירות לתרבויות ולצרכים אלה.

תפיסות ודעות לגבי אוכלוסיות הגיוון השונות משפיעות על היכולת של הארגון להבין את צרכי הלקוחות השונים, לעצב ולשווק עבורם את מוצרי הארגון.

חשבו איך הארגון שלכם/ן לומד על **הצרכים של הקהלים השונים**, האם הוא מתייעץ עם הלקוחות הפוטנציאליים מאוכלוסיות השונות, או מחליט לבד מה יהיה טוב עבורן?

מוצרים ושירותים שעוצבו באופן שעבר מעל הראש של הלקוחות לא יזכו לפופולריות ולהצלחה מסחרית, כך שבמקום להשקיע זמן ואנרגיות בניסיון להבין איך הלקוחות לא הבינו שהם צריכים את המוצר, חשבו מראש כיצד החלטתם/ן שהאוכלוסיות השונות צריכות את המוצר הזה.

מודל פאזל מאפשר להתחיל בממד אחד או יותר, ובהדרגה לעבור לאחרים. לדעתנו, תהליך שנוגע לכל הממדים יהיה מעמיק ומשפיע יותר.

מתוך ניסיון צוות הפרויקט בליווי ארגון היי טק בתהליך חיזוק הרב תרבותיות בעזרת שימוש במודל המוצג מעלה, עולות מספר תובנות בנוגע לגורמים המשפיעים על הצלחת המהלך:

### הפתעות מובילות לפעולה:

כאשר ארגון מגלה כי תהליך עבודה שנתפס כשגרותי, ידוע ומוכר לכלל העובדים והעובדות למעשה לא מוכר מספיק, ורוב העובדים אף לא יודעים שהוא קיים, זה מפתיע, מוזר ולא הגיוני.

מדוע זה קורה? מומלץ לברר כיצד אפשר לשפר את דרכי התקשורת עם הצוות כדי שמידע חשוב יגיע אליו וייקלט. במקרה זה מדובר על תהליך הגשת תלונה על אפליה.

### להתחיל מהמקום שמעסיק את הארגון:

ארגונים הפונים לסיוע בחיזוק הגיוון והכללה מציגים סוגיות ואתגרים ספציפיים שדרכם ניתן להגיע לתובנות ולשינויים מעמיקים.

אך על מנת להגיע לשורש הדברים יש צורך לתת מענה לבעיה האקוטית המוצגת, תוך שאיפה לייצר שינוי רחב יותר.

אם הארגון מעוניין לגייס יותר עובדים ועובדות מאוכלוסיות הגיוון, ניתן לסייע לו בחיבור לארגונים המקדמים תעסוקה של אוכלוסיות הגיוון כדי להגביר את חשיפת הארגון לאוכלוסיות אלה.

לצד זאת ניתן לקדם סדנאות המסייעות לדרג הניהולי לגייס ולמייין אוכלוסיות שונות בצורה המאפשרת את זיהוי הכישורים המקצועיים ואת מזעור ההטיות.

כך נוצר שינוי שנותן מענה אינסטרומנטלי לאתגר הארגוני ומאפשר לעבוד עם התפיסות והנחות היסוד הקיימות כלפי האוכלוסיות.

### שימוש בתשתיות הקיימות בארגון:

לרוב, בארגונים ישנן תשתיות קיימות לתקשורת פנים ארגונית המסדירים את ההתנהלות המקצועית בו, ולכן לא תמיד נדרש לבנות תשתיות או שגרות חדשות, אלא להרחיב את השגרות הקיימות בפעולות ובתכנים הנותנים מרחב וביטוי לשונות הקיימת בארגון.

לדוגמא, לא כדאי להוסיף השתלמויות חדשות על גיוון, אלא מומלץ להכניס את נושא הגיוון כאחד הנושאים בישיבות הצוות וההכשרות שכבר מתוכננות.

### כיבוד מידת הבשלות של הארגון:

הרעיונות וההצעות שאנו מעלות כצוות ייעוצי מתבססים על הניסיון והידע המקצועי שלנו, אך ההצעות שנכון להטמיע לפי התאוריה לא תמיד ניתנות ליישום בשטח, מכיוון שהארגון טרם הגיע למצב בשלות ומוכנות לביצוע שינוי בסדר גודל מסוים.

במקרים כאלה, חשוב לשים לב שישנם תהליכים שלא יהיה אפשר ליישם במלואם, ואז הערך של הצוות המייעץ יהיה בהבאת החומרים והידע שיהיה ניתן להתבסס עליו עם הגעת התזמון המתאים עבור הארגון.

ככלל, הטמעת שינוי ארגוני בתחום הגיוון וההכלה דורש ניהול תקשורת פתוחה, תיאום ציפיות מתמיד והוקרה על הצעדים שמבצע הארגון.

ארגונים המוכנים לעסוק בהטמעת תרבות מכילה מביעים אומץ ורצון להתמודד עם אתגר מורכב הדורש התמדה, סיבולת וסקרנות – על מנת להגיע לשינוי אמיתי צריך לעודד, לחזק ולתמוך בארגון לאורך המסע שהוא עובר על מנת להפוך למקום עבודה הוגן ושוויוני.



שתיל שטיל  
Shatil

פנו אלינו לשתיל – הקרן החדשה לישראל

אתר שתיל: [www.shatil.org.il](http://www.shatil.org.il)

אתר פאזל: [www.puzzleshatil.org.il](http://www.puzzleshatil.org.il)

[inda@shatil.nif.org.il](mailto:inda@shatil.nif.org.il)

[puzzle@shatil.nif.org.il](mailto:puzzle@shatil.nif.org.il)





פעילות בתכנית פיתוח מנהלים של קו משווה



המרכז הגאה תל אביב-יפו



פעילות יחידת הגיוון, האוניברסיטה העברית בירושלים



פעילות מרכז ריאן

# "חווית הזרות של אוכלוסיית גיוון, או במקרה הזה של אישה חרדית בתוך סביבה שאינה חרדית, היא חוויה אוניברסלית".

ראיון עם מלכי רוטנר

## מי אני?

אני מלכי רוטנר, מנהלת הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה. הפורום פועל במסגרת מיזם משותף עם מנהל תעסוקת אוכלוסיות בזרוע העבודה במשרד הכלכלה וארגון "בעצמי", ופועל כבר למעלה מעשור לקידום תעסוקה מגוונת בחברה העסקית בישראל, ולפיתוח מענים ופרקטיקות יישומיות בתחום הגיוון וההכללה.

הגעתי לפורום מתוכנית מפתח – אף היא תכנית של מנהל תעסוקת אוכלוסיות בזרוע העבודה הפועלת לקידום ולהכוונת תעסוקת חרדים. ואני גם חרדית המשתייכת לקהילה חסידיית. בתוך התחום של תעסוקת חרדים, לפעמים נראה שהחברה הישראלית והחברה החרדית לא מדברות את אותה השפה, וכל חברה רואה את הבעיה בצורה אחרת.

הרעיון של הארגון שלנו היה לעבור משפה של רב תרבותיות לשפה של טוב משותף, למצוא נקודות ממשק פנימיות בתוך החברה ולהתחיל לפעול מהן. כל זאת בעוד שכל צד שומר על זהותו ולא מטשטש אותה.

המעבר לפורום היה לי מאוד טבעי מכיוון שחווית הזרות של אוכלוסיית גיוון, או במקרה הזה של אישה חרדית בתוך סביבה שאינה חרדית, היא חוויה אוניברסלית. המיזם המשותף של הפורום עם מנהל תעסוקת אוכלוסיות מניב תוצאות והישגים רבים בתחום הגיוון, ועצם השותפות אינה מובנת מאליה כלל. בסופו של דבר גם אם בתוך

החברה החרדית המועסקים החרדים נמצאים בשני קצוות מנוגדים, הם עדיין דוברים את אותה שפה ואת אותם קודים ונתפסים גם מבחוץ כאותו הדבר בדיוק.

## איך הפכת לאקטיביסטית בתחום תעסוקה, איך הגעת לתחום?

האקטיביזם התחיל עוד לפני שהתחלתי לעבוד בזה. זה התחיל כי גרתי בתל אביב ושם הזהות שלי הייתה מאוד ברורה, כל הזמן ידעתי איך אני חרדית, אני מתנהלת אחרת במרחב הציבורי, אני קונה אוכל כשר, אני נראית מאוד שונה, וכך גם מתייחסים אלי בצורה שונה, לטוב ולרע.

ואז עברנו לשכונה חרדית באשדוד, בעיקר בגלל הילדים, ופתאום לא הייתה משמעות לזה. פתאום לא הייתי צריכה להיות חרדית כי כולם היו חרדים והתחלתי לשאול שאלות של משמעות. מה זה אומר להיות חרדית בתוך שכונה חרדית, מה זה אומר להיות נורמלית בתוך המרחב הזה, עד אז הרגשתי לרוב א-נורמלית, כל הזמן הייתי שונה, מה הזהות שלי בעצם.

באשדוד יש הפרדה ברורה בין האוכלוסיות השונות, יש שימור תרבותי של כל קבוצה ואין שום קשר בין הקבוצות. לחרדים זה היה מאוד נוח כי חרדים הם קבוצה מתבדלת, אבל בשלב מסוים זה לא עבד, משום שהחברה החרדית התרחבה והחלה להתגורר גם באזורים לא חרדיים. סביב הבחירות המוניציפליות ומשבר השבת שהיה באשדוד,







**החינוך החרדי הוא קהילתי  
ושונה מאוד מהחינוך החילוני  
ופתאום לצאת לעולם מאוד  
אינדיבידואליסטי שבו צריך לעמוד  
על שלך, כל מיני ערכים כמו ויתור  
ונתינה עלולים להוות מכשול. ערכים  
כמו גאווה וענווה שחרדים מחונכים  
אליהם פתאום הופכים למכשול  
בשוק העבודה שבו צריך לשווק את  
עצמך ולהראות הישגים.**

בנוסף, יש מקומות תעסוקה שעולות בהם אמירות  
מזלזלות בנשים חרדיות, למשל על כך שהן יולדות בכל  
שנה, בעוד שמחקרים מראים שאפקטיביות לא נמדדת  
בתקופות של חופשות לידה, ושנשים חרדיות לרוב  
חוזרות לעבודה מיד עם תום שלושת החודשים.

זו גזענות סמויה שחבויה בכל אחד, והדרך להתמודד  
איתה היא לדעת, להיפגש. זה לא נובע מרוע אלא  
מתפיסת אחר שגויה ולפעמים אף מבורות.

היום אני בצד של המעסיקים ואני עובדת רק מול  
המעסיקים, אבל אני חושבת כל הזמן איך לחבר בין  
מעסיקים לבין משתתפים ולדבר את אותה שפה.  
כשמדברים על אוכלוסיית גיוון, צריך שאותם אנשים יהיו  
ליד השולחן וירגישו בטוחים לבטא את עמדותיהם.



אילוסטרציה, פלאש90

ניסיתי להשמיע קול אחר, ובמסגרת הפעילות נוצר גם  
חיבור לתנועת 'אשדודים'.

בסופו של דבר ראש העיר קיבל את ההמלצה שלנו, הוציא  
מסמך ופעל על פיו. ומאז אני פועלת כדי להשמיע את הקול  
החרדי בעוד סוגיות ועניינים שאין בהם ייצוג חרדי.

### **האם קשה להיות חרדית בחברה החילונית במציאות הנוכחית?**

רוב הזמן מאוד נוח לי להיות מזוהה כחרדית. זה היה מאוד  
מאוד שונה בתקופת קורונה, זה היה בלתי נסבל. הרגשתי  
התרחקות פיזית וממש סלידה.

אני לרוב לא נתקלת במשהו נראה לעין, יש הערות שאני  
שומעת מחברים כמו 'חבל שלא כל החרדים כמוך', כל  
מיני הערות מסוג זה שהן מחמיאות לכאורה. האמירות  
האלה חושפות במובן מסוים את הסטריאוטיפים והדעות  
הקדומות שמגיעים איתן ואז מופתעים שזה לא מתקיים  
באותה צורה.

הייתה מישהי שאמרה לי 'את לא יכולה לעבוד עלינו ולהגיד  
מה זה חרדים, אנחנו היום כבר מכירים את החרדים, אנחנו  
רואים בדיוק מה זה חרדים'. ואני מוכרחה לומר שבטלוויזיה  
אתם בדיוק לא רואים מה זה חרדים. גם אם אני לא מייצגת,  
צריך להבין שלייצג היום זו מילה מאוד טעונה. אין מישהו  
שיכול לייצג אף אחד חוץ מאת עצמו.

הדבר היחיד שאני יכולה לומר הוא שאני חרדית ואני  
מתנהגת ככה לא בגלל הקבוצה שלי אלא בגלל איך שאני  
מתנהגת. לא יודעת אם זה אומר משהו על אחרים אבל זו  
הקבוצה שאני משתייכת אליה.

### **מהם החסמים העיקריים עבור האוכלוסייה החרדית במפגש עם שוק התעסוקה?**

החסם הראשון קשור לחינוך. החינוך החרדי הוא קהילתי  
ושונה מאוד מהחינוך החילוני, ופתאום לצאת לעולם  
מאוד אינדיבידואליסטי שבו צריך לעמוד על שלך, כל מיני  
ערכים כמו ויתור ונתינה עלולים להוות מכשול. משום שאם  
את מוותרת במקום העבודה שלך, זה אומר שלא תקבלי  
מספיק שכר, או שתנוצלי. ערכים כמו צניעות וענווה  
שחרדים מחונכים אליהם פתאום הופכים למכשול בשוק  
העבודה שבו צריך לשווק את עצמך ולהראות הישגים.

מלבד החסם החינוכי, קיים חסם הקשור לסגנון הלימוד,  
בחברה החרדית הערך הוא לימוד לשם הלימוד, ויש פחות  
דגש על הישגיות. וכמובן, הפער הטכנולוגי מהווה מכשול  
לחלק מהחרדים, בעיקר למבוגרים יותר, בכל הקשור  
לאוריינות טכנולוגית והיכולת ללמוד מיומנויות חדשות.

### **במסגרת העשייה שלך, האם נתקלת באירוע גזעני או מפלה בתעסוקה כלפי חרדים?**

הגזענות ברבדים היותר עמוקים מתרחשת באזורים  
המטושטשים שקשה לשים את האצבע ולומר שזו גזענות.  
לרוב זה קורה בשלב קבלת קורות החיים בהם שמות  
חרדיים מובהקים לא עוברים את הסינון הראשוני למרות  
שיכולה להיות רלוונטיות למשרה והתאמה גבוהה.

## תוכלי לתאר לנו סיפור הצלחה של השתלבות בתעסוקה?

אני חושבת שסיפורי ההצלחה, או מה שנתפס בעיני כהצלחה, אלה הסיפורים הקטנים ולא הגדולים. בעיני הצלחה היא להביא למעסיק עובד אחד ואז שהמעסיק חוזר ומבקש עוד עובדים, או שהקשר עם העובד היה כל כך טוב שהעובד הביא חברים.

כל מה שנעשה בכפייה בעניין הזה צפוי לכישלון נורא, משום שאם הייתי משדכת למעסיק עובד לא טוב, והעובד הזה היה החרדי היחיד שהמעסיק פגש בחייו, הסטריאוטיפים היו מקבלים משנה תוקף והפרויקט היה נכשל.

העניין הוא שההשתלבות בשוק התעסוקה מתייחסת גם לדרך שבחור או בחורה חרדית עוברים כשהם יוצאים לדרך בלי לימודי ליבה עד הנקודה הסופית שבה הם כבר רכשו מקצוע, התמקצעו ועובדים במקום עבודה. גם אם הלימודים והעבודה מתקיימים בחברה החרדית, האדוות של זה הן בסופו של דבר לכלל החברה. אלה עולמות שמתחברים ושפה שחודרת לשיח הישראלי ומייצרת שינוי בתוכו.

**החזון שלי הוא לייצר סביבה בטוחה. שוק התעסוקה שנותן ביטחון זהותי לכל אחד מהפריטים בו, שבו כל אחד מביא את התרבות שלו כנכס ולא כנטל. הנחת הבסיס של עקרון הגיוון היא שהכישרונות מחולקים לכלל האוכלוסייה, וכל אחד מביא את הכישרון שלו ואת התרבות האחרת שלו ויש בכך ערך גבוה לחברה.**

## מה החזון שלך לשוק התעסוקה בכל מה שנוגע להשתלבות של חרדים?

החזון שלי הוא לייצר סביבה בטוחה. שוק התעסוקה כמו שאני רוצה לראות אותו הוא שוק שנותן ביטחון זהותי לכל אחד מהפריטים בו, שבו כל אחד מביא את התרבות שלו כנכס ולא כנטל.

לא אומרים "אוי יש לנו עובדים ערבים אי אפשר לשתות אלכוהול" לא מתייחסים למאפיינים ספציפיים אלא מוצאים נכס בכל תרבות שמגיעה לשולחן.

הנחת הבסיס של עקרון הגיוון היא שהכישרונות מחולקים לכלל האוכלוסייה, וכל אחד מביא את הכישרון שלו ואת התרבות האחרת שלו ויש בכך ערך גבוה לחברה.

החזון שלי הוא שערך הגיוון יבלוט, יותר מכל ערך חברתי, משום שזה הערך החברתי הכי גבוה והכי עמוק שיכול להיות.

## יש לך טיפים למעסיק שרוצה לקבל עובדים חרדים או למנהל שכבר מעסיק חרדים?

ראשית, אני ממליצה לפנות למרכזי ההכוון שמנהל תעסוקת אוכלוסיות מפעיל בכל הארץ. מרכזי ההכוון לאוכלוסייה החרדית, הידועים בשם "מרכזי מפתח", "כיוון" בירושלים ו"הכוון" בבני ברק, מציעים שירותים משמעותיים למעסיקים במסגרת תוכניות תעסוקה לחרדים.

הפורום יכול לסייע בחיבור מהיר ומדויק בין המעסיק ובין מרכזי ההכוון לצורך עידוד שילוב האוכלוסייה החרדית בתעסוקה.

טיפ נוסף הוא לחזק תרבותית עובדים חרדים. לא להיבהל, לא להתייחס רק למטבח כשר או לתפילות שהחרדי צריך לצאת אליהן. אלא לתת מקום לזהות החרדית ולא לטשטש אותה. זו יכולה להיות תשובה לבדלנות.

ליצור מעורבות, לשלב בתוך ההנהלה חרדים, לא לדבר על החרדים אלא לדבר איתם.

להבין את האיכויות שחרדים מביאים למקום העבודה ולתת להן ביטוי. היכולת לעבוד בקבוצה, הראייה של ארגון כקהילה, היכולת ליצור קשרים שבאה לידי ביטוי בחברות מסורתיות. אלו יכולות שאפשר לנצל לטובת הארגון.

  
הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה  
المنتدى الاسرائيلي للتنوع في سوق العمل  
THE ISRAELI FORUM FOR EMPLOYMENT DIVERSITY

**פנו אלינו לפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה**

[www.diversityisrael.org.il](http://www.diversityisrael.org.il)  
[malki@diversityisrael.org.il](mailto:malki@diversityisrael.org.il)



# 'תעשי לי מגדר' (תעשי לי שקט)



**רוני טמיר**  
מייסדת ומנכ"לית  
משותפת וירטו

"תוכלו בבקשה להציע לי הרצאה או פעילות לקראת יום  
האישה- אבל שיהיה שונה וקליל."

"אני רוצה לשלב הרצאה בנושא מגדר בקורס מנהלים אצלנו,  
אבל בפעם הקודמת אנשים הצביעו ברגליים כשהכנסתי את  
הנושא הזה- את חושבת שאצלכם זה יהיה אחרת?"

"עשינו כאן המון בתחום- יש לנו ממונת שוויון, אנחנו מטפלים  
בפניות, אפילו שילבנו עוד שתי נשים בהנהלה הבכירה...."

"ההצעות שלך נהדרות- אבל הן קצת מרחיקות לכת בשבילנו  
ואני לא חושבת שהארגון בשל לקבל אותן."

לרוב ארגונים פונים לבקש יעוץ בתחום המגדרי משתי סיבות:  
הראשונה, כפי שניתן ללמוד מהציטוטים הנ"ל, כשהם מבקשים  
לעצמם 'תו תקן' מגדרי ולשם כך מבקשים פעילות מצומצמת  
הממוקדת בהסברה. והשנייה היא כשהם עומדים מול אירוע  
משברי סביב התנהגות לא חוקית או בלתי הולמת (ברוח  
תלונות 'Me Too'). במקרה הזה, הם לרוב נשמעים כך:

"בזמן האחרון היו אצלנו כמה אירועים.....זה קרה במקום מאוד  
ספציפי בארגון ואלה היו דברים שלא נחשבים בכלל הטרדות  
(!!!), ובכל זאת אני מוטרדת.. מה לעשות בלי לעורר שדים  
ולהחמיר את המצב?"

"היה איזה אירוע בו טיפלנו.... בכל זאת יש טענות שלא טיפלנו,  
שאנחנו מטאטאים דברים מתחת לשטיח. מה שאני לא עושה,  
לעובדים יש מה להגיד, אני מרגיש שהם מחפשים אותנו"

הציטוטים מעלה מייצגים את האופן בו ארגונים פונים לקבל  
סיוע ייעוצי בהקשר האקלים המגדרי – קרי בהקשר של שיח או  
התנהגויות בארגון הנתפסים על ידי חלק מהעובדות.ים  
כפוגעניים, מקטינים או סקסיסטיים.

לרוב, הפניה נעשית בהסתייגות ובחשש, מתוך ניסיון להקטין  
ככל האפשר את האפשרות שקיימת 'בעיה', ותוך התייחסות  
לאירוע כ'שריפה' שיש לכבותה במהירות האפשרית. לא משנה  
אם מדובר בארגון היי-טק, מוסד אקדמי, ארגון בריאות או  
תקשורת, המסר לרוב דומה והוא – עזרו לנו להעלים את הבעיה  
מן העין ולא בהכרח לפתור אותה.  
כיועצים ארגוניים מנוסים, אנו יודעים כי לא קיימת בעיה, או

**במקרים רבים, בארגון המזמין  
התערבות בתחום השוויון או  
האקלים המגדרי, הסוגיות  
על הפרק נתפסות כנפיצות  
תקשורתית כלפי פנים וחוץ, ועל  
כן הרבה מהאנרגיה הארגונית  
מושקעת בהיבטים תדמיתיים  
ופחות בהתמודדות מהותית עם  
הסוגיות שעל הפרק.**

## גם בארגוני המאה ה-21, התרבות הארגונית השלטת הינה תרבות גברית המבוססת על מאפיינים כגון מחויבות טוטאלית לעבודה, סגנון מנהיגות חד ואגרסיבי המיוחס בדרך כלל לגברים והעדר תשומת לב מספקת לאקלים מכבד.

פער ארגוני, שהטיפול בהם אינו מעלה על פני השטח קונפליקטים ומאבקי כוח. יחד עם זאת, בסוגיות שכיחות של חלוקת העבודה, מבנה ארגוני, או יחסי הגומלין במקום העבודה, הארגון המזמין שינוי אף מייצר את הכוחות הפנימיים שיתמכו בו.

לעומת זאת, במקרים רבים, בארגון המזמין התערבות בתחום השוויון או האקלים המגדרי, הסוגיות על הפרק נתפסות כנפיצות תקשורתית כלפי פנים וחוצי, ועל כן הרבה מהאנרגיה הארגונית מושקעת בהיבטים תדמיתיים ופחות בהתמודדות מהותית עם הסוגיות שעל הפרק.

### המלכוד הארגוני

בכל האמור ליצירת אקלים מכבד, שוויון מגדרי, וגיוון עובדים, נראה כי חווית המלכוד בקרב ארגונים הינה חוויה שכיחה למדי:

הגם שיש ארגונים שמקיימים מאמצים כנים לשלב מגוון עובדים, ועל אף שיש ארגונים שלוקחים את נושא האקלים המכבד ברצינות רבה, הניסיון שלנו מלמד על תסכול, חוסר נחת, ואפילו חוויה של חוסר

אונים מצד רוב העוסקים והעוסקות בסוגיות אלו בארגונים, זאת משום שמצד אחד, גם בארגוני המאה ה-21, התרבות הארגונית השלטת הינה תרבות גברית המבוססת על מאפיינים כגון מחויבות טוטאלית לעבודה, סגנון מנהיגות חד ואגרסיבי המיוחס בדרך כלל לגברים והעדר תשומת לב מספקת לאקלים מכבד.

העדפות תרבותיות אלו מוצאות את ביטויין בפערי המעמד הארגוני והשכר שגם כיום, בישראל, מצביעים על העדפה ברורה לגברים על פני נשים (ראו מדד המגדר, אי-שוויון מגדרי בישראל 2020 של מכון ון ליר).

מצד שני, רוח התקופה מחייבת ארגונים לנקוט משנה זהירות בכל מה שנתפס כפגיעה בזכויות הפרט מכל סוג. כיום, ארגונים חשופים הרבה יותר לביקורת, נתונים לרגולציה, ולעיתים אף מותקפים פומבית על מה שנראה מזווית מבטה של ההנהלה כעניינים פנימיים.

על רקע כל אלו, בחלק מהארגונים הולכת ומחלחלת ההבנה, לפחות בקרב מנהלי.ות משאבי אנוש וממונות מגדר, כי השילוב בין ציפיותיהם של עובדי דור המילניום, לרשתות החברתיות ולתקשורת הממוסדת, מחייב את הארגון לפעול לקידום האקלים הארגוני המכבד, ולעיתים גם לצמצום אי-שוויון מגדרי שנחשף. אך כפי שהוצג בפתיח, לרוב הבחירה תהיה בעשייה מינימלית המוכוונת ליצירת מודעות וחיזוק הלגיטימציה של הארגון, ולא בהכרח בשינוי משמעותי.

**להלן יתוארו שלושה חסמים תפיסתיים שמצאנו כגורמים המעכבים ארגונים מעשייה משמעותית בתחום השוויון המגדרי והאקלים המכבד:**

### 1. ארגונים מפספסים את ההשלכות של היעדר שוויון מגדרי על האקלים הארגוני.

למרות שהמחקר בתחום מראה כי בארגונים שבהם שוויון ההזדמנויות עמוק יותר גם האקלים מכבד יותר, חלק מהארגונים בוחרים להזניח את הטיפול בפערי המגדר בקרבם, אך מופתעים שחוסר השוויון במעמד ובחלוקת העבודה בא לידי ביטוי בתרבות לא מכבדת של שיח והתנהגות.

**2. קידום שוויון מגדרי נתפס כמנוגד לאתוס הארגוני מוכוון היעילות, או במילים אחרות, ההנחה היא כי 'אם נייצר שוויון – נחטא ליעודנו הארגוני'.** אף-על-פי שהנחה זו היא לרוב מוטעית, ולא פעם אף ניתן להראות כי ההפך הוא הנכון (ראו למשל מחקרים בנושא ה-'Business case' המגדרי בבריטניה) וכי קידום שוויון מגדרי ואקלים מכבד הולכים יד ביד עם אפקטיביות ארגונית, קשה מאוד לעקור אותה מן השורש.

**3. העיסוק בסוגיות מגדריות:** ארגונים חוששים, ולא פעם בצדק, כי אם יעסקו בסוגיות מגדריות (במיוחד בסוגיות של אקלים מכבד), הפרסום יחסי הציבור להם יזכו יעבוד נגדם, שכן תשומת הלב הציבורית תתמקד בהודאה בבעיה ולא בנכונות האמיצה לטפל בה.

## שינוי המאפשר לעובדים לעבוד מהבית למשך מספר שעות מוגבל מייצר בטוח המיידי הזדמנות להורים (ובעיקר לאימהות) לשלב טוב יותר בין צרכי העבודה והבית. בהמשך, נשים ששילבו עבודה מהבית קיבלו יותר הזדמנויות להצליח בתפקידן ולבלוט.

להלן נציין בקצרה עקרונות מרכזיים שלדעתנו חיוניים למהלך ארגוני מסוג זה, שהתנסו בהם בעצמנו ושניתן למצוא להם תימוכין גם בספרות המקצועית (למותר לציין כי בנוסף לעקרונות אלו, כל העקרונות המוכרים לעוסקים במלאכת השינוי הארגוני תקפים גם כאן, כמו למשל: מחויבות הנהלה, שקיפות המהלכים ותקשורת בארגון, 'quick wins', וכו').

### מיקוד בשינוי התנהגות ותהליכים ולא רק ביצירת מודעות

ארגונים נוטים להשקיע בתוכניות הסברה ויצירת מודעות למנהלים ולעובדים בנושאים של מגוון ואקלים מגדרי, מתוך ההנחה כי מודעות גבוהה אליהם תביא לטיפול ולעשייה בתחום.

אך המחקר מראה כי תוכניות אלו לבדן אינן מביאות לתוצאות המצופות וכי חשיפת הבעיות אינה פותרת אותן. לחלופין, שינוי של מבנה, תהליכי עבודה, פרקטיקות יומיומיות, או מנגנון ארגוני יכולים לייצר שינוי מגדרי אמיתי ובעל ערך.

לשיטתנו שינוי כזה הוא מוקד ההשפעה המגדרית, כך למשל, שינוי מושכל הלוך בחשבון את צרכי ומגבלות הארגון בתהליכי משאבי אנוש, כמו גיוס, מיון או תהליכי קידום של עובדים, יכול לייצר השפעה משמעותית שלעיתים קרובות תשרת את הארגון מעבר לקידום השוויון ולחוויות הפרט.

התהליכים והפרקטיקות יכולים לבוא לידי ביטוי אף בקביעת הליכי עבודה באופן המתחשב לעומק בצרכים שונים (כמו מועדי ישיבות וסידור העבודה), ובחלוקת משאבים המתבססת על צרכים מגוונים (ולא רק על פי ההיררכיה הארגונית, כפי שנהוג במקומות רבים).

זיהוי התהליכים, המנגנונים והפרקטיקות שבהם נכון לייצר שינוי בארגון ספציפי הוא מהלך שיש לעשותו יד ביד עם כלל מחזיקי העניין הרלוונטיים בארגון.

### השפעה ארכימדית

בחירת התהליך, המנגנון או הפרקטיקה להשפעה היא, כאמור, נדבך מרכזי בשינוי ארגוני-מגדרי. על בחירה זו לשאוף להשפיע בטווחים שונים ובממדים שונים. לדוגמה, שינוי המאפשר לעובדים לעבוד מהבית למשך מספר שעות מוגבל מייצר בטוח המיידי הזדמנות להורים (ובעיקר לאימהות) לשלב טוב יותר בין צרכי העבודה והבית. בהמשך, נשים ששילבו עבודה מהבית קיבלו יותר הזדמנויות להצליח בתפקידן ולבלוט. בהמשך, עולה גם הסיכוי שהמתבלטות יקודמו לעמדות בכירות יותר, וזאת במידה ולא ינטרו להן על היעדר גמישות מספקת.

במישור אחר, על בסיס ההצלחה שהארגון חווה במהלך העבודה מהבית לזמן מוגבל, עולה הסיכוי ששינויים נוספים המבוססים אמון ודיווח עצמי ישקלו בחיוב לטובת כלל העובדים.

### רשת השפעה ארגונית

קידום שוויון מגדרי של ממש מחייב את הבנת עומק האופנים שבהם אי שוויון נוצר והדרכים לטפל בהם. לכן, לעיתים נדרשת עבודת תשתית שראשיתה בייצור תודעה ותרגול זיהוי הפרקטיקות המגדריות המדירות, וסופה בתכנון פרקטיקות חלופיות שיביאו לשינוי ארגוני.

המלכוד המתואר כאן מייצר אנרגיה ארגונית תגובתית ומתגוננת המביאה את הארגון לבקש לעצמו 'תו תקן' של לגיטימציה שוויונית להתהדר בו, או במקרים שבהם צפה בעיה ממשית על פני השטח, לטפל בה באופן נקודתי ומצומצם. דפוס פעולה ארגוני זה מוכר למקדמי.ות שוויון מגדרי בארגונים כמוקד לתסכול ושחיקה.

### להלן יתוארו הגישה המומלצת לקידום שוויון מגדרי בארגונים וכן מספר עקרונות לפעולה:

#### 1. הכלה ואמפתיה

אין ספק שהדינמיקה המתוארת מעלה מותירה לא פעם חוויה של מבוי סתום בקרב כלל העוסקים בסוגיות המגדר.

מנקודת מבט מקצועית, השלב הראשון בהתמודדות הוא הבנה והכלה של המלכוד הארגוני, סיוע באם נדרשת פעילות אד-הוק, והצבעה על פעולות העומק הנדרשות בטווח הארוך.

#### 2. בנית יחסי אמון ותוכנית פעולה מותאמת

כל מהלך ייעוצי דורש הקניית אמון, ואילו נושאים רגישים כמו שוויון מגדרי ואקלים מכבד דורשים אמון כפול ומכופל. בנוסף, לכל ארגון נדרשת בניית תוכנית פעולה המותאמת לארגון מבחינת היסטוריה, מבנה, הנפשות הפועלות ומידת הבשלות הארגונית.

#### 3. עוזרים לדברים לקרות

לאחר שהבנו את המלכוד בו ארגונים נמצאים והתיידינו עם הקושי שלהם לפעול, נפתחה בפנינו האפשרות לסייע ביצירת התנאים הארגוניים שיקדמו את המוכנות לצעוד לעבר צמצום הפער המגדרי ולעבר קידום האקלים המכבד, באופן המתחשב בעומק המורכבות שתוארה מעלה.

אין ספק שלעיתים אכן נדרשת תגובה מהירה, חד משמעית וקצרת טווח, בעיקר במקרים של תלונות על אקלים מגדרי לא מכבד, אך לשמחתנו הרבה הזדמן לנו לייעץ לארגונים שהיו מוכנים לנקוט בפעולות שהלכו מעבר לכך, ביוזמה כי מדובר בתהליכים ארוכי טווח.



**היות שגברים מהווים  
את רוב צמרת הניהול  
בארגונים, ומשום  
שבעבור רובם חוויית  
ההדרה ואי השוויון  
המגדרי זרה, יש  
משמעות גבוהה לקיום  
תהליכים כדי לגייס  
את הגברים לקידום  
השוויון המגדרי.**

העיסוק וההתמחות, הדרג והמגדר. דפוס זה הוכח כמעכב שילוב מגוון, ונראה כפוגם בחדשנות שארגונים לרוב מעוניינים לקדם.

ככל שבתחומי עיסוק הליבה הארגוניים צוותי העבודה יכללו יותר עובדים מגוונים, הבאים מאזורים שונים של הארגון, ממגוון מקצועות, ומרקע חברתי ומגדרי שונים, כך יצטמצמו סטריאוטיפים והטיות מוקדמות, ויעלה הסיכוי לעבודה באקלים מכבד ושילוב מגוון.

בנוסף, על פי לא מעט מחקרים, אף יעלה הסיכוי לחדשנות ולפריצת מסגרות בעולם התוכן של הארגון.

לסיכום נאמר, כי העיסוק בקידום שוויון מגדרי הוא מורכב ולעיתים סייזיפי. לרוב, נדרשת התמודדות עם מספר חסמים תפיסתיים העומדים בפני הארגון בבואו להחליט על שינוי כזה.

יחד עם זאת, עם הזמן יותר ארגונים מבינים את חובתם הציבורית לצמצם פערים חברתיים בכלל, ופערים מגדריים בפרט.

יתרה מכך, יותר ארגונים מתחילים לראות בהתמודדות המהותית עם האתגר המגדרי הזדמנות להתפתחות מקצועית ולצמיחה כלכלית.

במקרים אלו נמליץ על הקמת רשת השפעה ארגונית, שעיקרה קבוצה של מנהלים וותיקים, הלומדים יחד את התחום ושמים לעצמם למטרה לקדם שוויון מגדרי בארגון ולייצר אקלים ארגוני מכבד. קבוצה כזו יכולה להוות תשתית שממנה יצמחו מספר תהליכי שינוי שאף יתמכו ויעצימו האחד את האחר.

## **רתימת הגברים (המנהלים) לקידום שוויון מגדרי**

היות שגברים מהווים את רוב צמרת הניהול בארגונים, ומשום שבעבור רובם חוויית ההדרה ואי השוויון המגדרי זרה, יש משמעות גבוהה לקיום תהליכים כדי לגייס את הגברים לקידום השוויון המגדרי.

כיום, יש לא מעט גברים המעוניינים בהפיכת הארגונים שבהם הם עובדים לשוויוניים יותר, כדי לזכות בסביבה ארגונית מאפשרת יותר, כוחנית פחות ומכבדת יותר, ויש מבניהם שיהיו מוכנים לפעול לשם כך.

בנוסף, גברים הלוקחים חלק בעשייה זו נחשפים לנקודת מבט על חיי היום-יום בארגון שאינם מורגלים בה, ובכך עולה הסיכוי כי יאמצו נקודת מבט זו גם בהזדמנויות נוספות.

## **עידוד עבודה בצוותים מעורבים**

לארגונים יש נטייה לייצר צוותי עבודה הומוגניים למדי מבחינת תחומי



מפעילות וירטו בנושא 'שווה מבט' - מגדר ברחוב האינטרנטי



# "מעסיק הוא מעסיק, ואין צורך שיראה את עצמו כמושיע שבא להציל את אותה אישה טרנסית"

ראיון עם גילי בסון

## מי אני?

אני גילי בסון, מנהלת מענים קהילתיים במרכז הגאה בתל אביב. אני אחראית על כל מערך העובדים הסוציאליים, המנטורים והליווי בקהילה. המרכז הגאה פועל כמרכז קהילתי בעיריית תל אביב-יפו, ובמסגרתו מתקיימות מגוון פעילויות לאורך השנה, מתארגנות קבוצות חברתיות, נלמדים קורסים ומופק אירוע השיא של השנה – מצעד הגאווה.

בתוך המרכז הגאה אנחנו כתובת ובית עבור הקהילה בתל אביב-יפו, בין אם זה לפעילויות פנאי ובין אם זה לצורך סיוע מול מוסדות המדינה. לעומת מרכזים גאים בערים אחרות שהם לרוב עמותות שעובדות בצמוד לעירייה, אנחנו למעשה שייכים לעיריית תל אביב יפו, והיקף הפעילות שלנו גדול יותר. זו ממש העבודה שלנו במשרה מלאה.

## איך נראה יום העבודה שלך?

היום שלי מתמקד בהובלה של המרכז הגאה עצמו יחד עם הצוות שתחתיו, שכולל עובד סוציאלי למענים קהילתיים, מנטורית ללווי נשים טרנסיות במסגרת פרויקט "לולה" ועו"ס להט"ב. תפקידי הוא לזהות צרכים בשטח, בעיות וסוגיות שעולות, ולספק להן מענה או לנתב את הסוגייה לגורם האחראי שיוכל לטפל בה. זו עבודה שיש בה רכיב אנושי מאוד גדול, ואנחנו אכן פוגשות את האנשים המלווים מעת לעת. כך למשל, אחת לשבוע כל הצוות יוצא לזירות זנות של נשים טרנסיות.

החזון שלי הוא נרמול ההעסקה של טרנסיות. מעסיקים צריכים להעסיק אנשים על פי כישוריהם, ועל פי מידת ההלימה בין מקום העבודה לאותו עובד או עובדת.



**יש לנו מרכז הדרכה שמעביר סדנאות עבור הארגונים שפונים אלינו לקבל מידע, אלה בעיקר ארגונים שמעוניינים להעסיק נשים וגברים טרנסים, ואנחנו עוזרים לארגונים ביצירת הקשרים עם הקהילה ומציאת מועמדים ומעמדות מתאימים. העובד הסוציאלי שלנו גם עוסק בהכוונה לתעסוקה בשיתוף פעולה עם מרכז "הזדמנות".**

### **איך הפכת לאקטיביסטית?**

העבודה שלנו חשובה ובעלת משמעות, וכמובן שאני עוסקת בזה מתוך המחויבות שלי לנושא, אבל זו עדיין העבודה שלי לכל דבר. קל להתייחס אל מה שאנחנו עושות כאן במונחים של אקטיביזם ועבודת קודש, אבל זו למעשה גישה פטרונית שממקמת אותך מעל האנשים שאת עוזרת להם. אני כאן כדי לתת שירות ולבצע את העבודה שלי שאני מקבלת עליה שכן.

### **מה הוביל אותך לתפקיד?**

כשעברתי התאמה מגדרית בשנת 2015, נוכחתי לדעת שהרבה בנות לא מודעות לזכויות שלהן, ורבות מהן פנו אליי עם שאלות בנושא משום שהייתי פנים מוכרות בקהילה.

שם הבנתי שהמידע שהיה נגיש לי, או למעשה התחקיר שעשיתי לפני התהליך, לא נעשה על ידי אחרות, או שהמידע הזה לא היה נגיש להן מכל סיבה שהיא, ולכן החלטתי לאגד את המידע ולעשות עם זה משהו. פניתי למרכז הגאה כמתנדבת והיה לי רעיון ליצור דף מידע שירכז מידע מהימן כדי שאנשים לא יסתמכו על שמועות וסיפורים אישיים של אחרות. באותה השנה נושא מצעד הגאווה היה טרנסיות, וזו הייתה ההזדמנות שלי לקדם עניינים מהותיים ולהיות שותפה בפרויקטים בתחום.

גיליתי שהרבה מהדברים שקראתי ולמדתי להנאתי, כמו ויניקוט ופריד באו לידי ביטוי בעבודה, והעניין והתשוקה שלי לתחום גדלו וגדלו.

כאשר הציעו לי משרה במרכז הגאה כמנטורית שמלווה נשים טרנסיות במרכז הגאה, לא יכולתי לסרב למשרה, כי זו הייתה משרה רצינית עם השפעה משמעותית יותר. וכך התקדמתי לתפקיד דומה בפרויקט "לולה" לליווי נשים טרנסיות, וכך גויס הצוות שעובד איתי כדי לאפשר את הצמיחה של הפרויקט.

### **האם את יכולה לתת דוגמא להתנהלות או להתבטאויות לא הולמות שעובדים ועובדות השייכים לקהילה להטב"קית ונשים טרנסיות בפרט חוות במקומות עבודה?**

יש תופעה שנקראת מיקרו-אגרסיה, שאני יכולה לדמות לעיני סניי בו הטיפות מטפטפות ללא הפסקה. התופעה לא מוכרחה לבוא לידי ביטוי בצורה גרוטסקית כמו אמירות בוטות, אלא בצורות אחרות. לדוגמה, התקבלת למקום עבודה וכל הזמן שואלים אותך שאלות שנועדו לחשוף איך את מגדירה את עצמך.

גברים הומוסקסואלים חווים את זה הרבה בצורת שאלות ש"מאששות את החשש", כמו: מה עם חברה? בשלב הזה אותו עובד כבר מבין לאן זה הולך, חושף את זהותו ואז מתחילות השאלות היותר חודרניות: מתי גיליתי, איך קיבלו אותך וכו'. יש אנשים שלא יתרגשו מזה וימשיכו הלאה, אך קיימים אנשים שזה נוגע להם בנקודה הרבה יותר רגישה, והרבה יותר אישית.

עובדים יכולים להתעלם מאמירות

כאלה כמה פעמים, אבל בשלב מסוים המתח עולה על גדותיו, ואנשים מתפרצים מרוב מיאוס בעיסוק בזהות האישית שלהם ולא בזהות המקצועית שלהם במקום העבודה.

בהרצאות שלי אני נותנת את הדוגמא של שאלות שמופנות כלפי נשים סביב נושא ההיריון והחיים האישיים שלהן: נשואה או רווקה, הערות על השעון המתקתק ושאלות חודרניות נוספות. כמו שנשים סיסג'נדריות דורשות שיצאו להן מהרחם, כך גם האוכלוסיות הלהט"ב"קית דורשת שיצאו לה מהחיים הפרטיים, משום שזה חודר לפרטיותם באותה המידה.

באופן אישי, כשעברתי את תהליך ההתאמה המגדרית הייתה תקופת החלמה מאוד קשה, והחלטתי לחזור להיות שכירה לכמה חודשים כדי לאזן את מצבי הכספי. היה מקרה של לקוחה שהתעצבנה, ודרשה לשוחח עם הנהלה בכירה יותר. נודע לי שבאותה שיחה הלקוחה הבינה שאני טרנסית והניחה כי ודאי ההורמונים שאני נטלת השפיעו על שיקול הדעת שלי, ויתרה מכך אמרה שלא כדאי להעסיק אותי כי ההורמונים הופכים אותי ללא יציבה.

כמובן שאין לטענותיה שום בסיס, שהרי את אותם ההורמונים נוטלות גם נשים בגיל המעבר. אך אלה מסוג האמירות שהן מכה מתחת לחגורה, ואמנם נתקלים פחות ופחות בבטות כזאת, אך אני מוכרחה לציין שנשים טרנסיות עדיין סובלות הרבה יותר מהתנהגות מפלה, בייחוד בתהליך ההתאמה המגדרית.



## מה החזון שלך לטרנסיות בשוק העבודה?

החזון שלי הוא נרמול ההעסקה של טרנסיות. מעסיקים צריכים להעסיק אנשים על פי כישוריהם, ועל פי מידת ההלימה בין מקום העבודה לאותו עובד או עובדת. מעסיק הוא מעסיק, ואין צורך שיראה את עצמו כמושיע שבא להציל את אותה אישה טרנסית או כל אדם אחר ששייך לאוכלוסיית הגיוון. העסקת אוכלוסיות גיוון לשם הנאורות מפספסת את המטרה בעיני.

## טיפים למקום עבודה למעסיקים נשים טרנסיות:

היו קשובים לעובדים ועובדות – אם הם לא מעלים בפניכם את נושא ההתאמה המגדרית, אל תנסו לכפות את השיחה ולנדב מידע. ואם העובד או העובדת ידברו על זה – היו קשובים ורגישים.

זכרו שאתם לא במרכז הסיפור, אלא העובד או העובדת שניצבים מולכם. אם אתם לא מבינים, או לא יודעים להכיל אותם עד הסוף, כמעסיקים יש לכם אחריות לעבודה פנימית עם עצמכם שתיטיב עם העובדים והעובדות שלכם.

תנהגו אל העובדים והעובדות שלכם כמו אל קרובי המשפחה שלכם – כבדו אותם ואת המגדר שלהם.

בנוגע ללשון הפנייה – יש מעסיקים ומנהלים ששואלים את עובדיהם איך לפנות אליהם, בעיניי זו דרך אחרת להגיד: "קלטתי אותך", זו שאלה שבאה להדגיש שוני. אתם לא מוכרחים לשאול, הסתמכו על סממנים חיצוניים כמו לבוש, בדרך כלל תהיה התאמה לזהות המגדרית ואם תטעו – העובד או העובדת יתקנו אתכם וכך תדעו להבא.

## כיצד נראית העבודה עם המעסיקים?

בעיניי מתן כלים לעובדות ולעובדים חשוב לא פחות מעבודה בהסברה מול המעסיקים לטווח הארוך, משום שאי אפשר להכשיר את כל הארגונים ולא נוכל להעסיק אוכלוסיות מגוונות רק בארגונים שעברו הכשרה.

גם עם כל מאמצי ההסברה, עדיין יהיה המפגש החברתי בדרך לעבודה או בשעות הפנאי עם אנשים אחרים, ולכן החשיבות של מתן כלים לאוכלוסייה עצמה היא כה גבוהה.

יש לנו מרכז הדרכה שמעביר סדנאות עבור הארגונים שפונים אלינו לקבל מידע, אלה בעיקר ארגונים שמעוניינים להעסיק נשים וגברים טרנסים, ואנחנו עוזרים לארגונים ביצירת הקשרים עם הקהילה ומציאת מועמדים ומעמדות מתאימים. העובד הסוציאלי שלנו גם עוסק בהכוונה לתעסוקה בשיתוף פעולה עם מרכז "הזדמנות".

## תוכלי לתאר לנו סיפור הצלחה?

ליוויתי מישהי במשך שנה וחצי בתהליך ההתאמה המגדרית, נפגשנו פעם בשבוע וזכיתי ללוות אותה מתחילת התהליך, דרך הניתוח והשיקום ועד הרגע בו היא קנתה את בגדי ים הראשון שלה. הגענו לחוף, היא פחדה להיכנס למים בהתחלה ואני ישבתי והסתכלתי עליה במבט של אמה גאה, ראיתי אותה נכנסת לים לאט לאט וזה ממש נראה כמו סרט עם סוף טוב. יש גם הרבה ניצחונות קטנים, למשל, הצלחנו לשכן במלון בראון שני שב"חים – גבר הומוסקסואל ואישה טרנסית – שאף מסגרת לא הצליחה לתת להם מענה הולם. זה יצר עבורם מקום בטוח, הם לא היו צריכים לדאוג לצרכים ההישרדותיים ויכלו להפנות את האנרגיות שלהם לצרכים אחרים. ההצלחות האלה אולי לא נשמעות גרנדיוזיות, אבל אלה הצלחות קטנות שעושות המון הבדל.

המרכז הגאה  
יוצרות קהילה



פנו אלינו למרכז הגאה

[www.lgbtqcenter.org.il](http://www.lgbtqcenter.org.il)  
[office@lgbtqcenter.org.il](mailto:office@lgbtqcenter.org.il)  
073-3844242

פרוייקט לולה

[www.lgbtqcenter.org.il/trans-mentor](http://www.lgbtqcenter.org.il/trans-mentor)  
[lili@lgbtqcenter.org.il](mailto:lili@lgbtqcenter.org.il)  
052-2197018



המרכז הגאה, תל אביב



# להשתחרר מהטבעות

**לצד ההתמודדות עם החסמים המוכרים בדרכם להשתלבות איכותית בשוק העבודה, אקדמאים ערבים צריכים לפרוץ גם דרך מערך של מכשולים וטבעות פנימיות בחברה הערבית**

**סאמי אסעד**  
מנכ"ל קו משווה



**מראם ג'ובראן-מרעב**  
סמנכ"לית קו משווה



**דני גל**  
ייעוץ ארגוני בכיר  
ומנכ"ל קו משווה לשעבר



בשנים האחרונות אנחנו עדים לעלייה קבועה במספר הסטודנטים מהחברה הערבית בישראל. בשבע השנים האחרונות היה גידול של כ-80% במספר הסטודנטים הערבים, ובעקבותיה חלה עלייה במספר האקדמאים הערבים. בסך הכול מדובר בגידול של 237% בשש-עשרה השנים האחרונות. עם זאת, קצב השתלבות האקדמאים בתעסוקה הולמת, דהיינו במקצוע שלמדו, אינו תואם את קצב העלייה בכמות האקדמאים. מחקר שערכה עמותת קו משווה בשיתוף עם קרן אדמונד דה רוטשילד מראה כי רק 22% מהאקדמאים הערבים מועסקים במשרה מלאה בתחום לימודיהם. כפועל יוצא מכך, ישנה כמות הולכת וגדלה של אקדמאים מובטלים, כאלה שאינם מועסקים במשרה ההולמת את כישוריהם האקדמיים, ורבים שנאלצים לעבוד בשכר נמוך משמעותית ביחס לרמת כישוריהם. לתופעה זו מחיר כלכלי וחברתי כבד, הנאמד בכ-40 מיליארד ש"ח שהמשק בישראל מאבד בכל שנה.

**מחקרים רבים שנעשו בתחום מצביעים על שלושה גורמים הקשורים לתופעה:**

**המדינה, המעסיקים והחברה הערבית ומקומם החברתי של המועמדים לעבודה בתוכה.**

חלקם של המדינה והמעסיקים במצב העגום אינו מוטל בספק, אם זה מבחינת אפליה בתקציבים, מיעוט תשתיות והשקעה מועטה בחינוך מצד המדינה, ואם זה מבחינת חוסר פתיחות והיכרות עם המועמדים הערבים מצד המעסיקים. במאמר זה נתמקד בעיקר בקבוצה השלישית, החברה הערבית והמועמדים הערבים, אשר גם להם חלק מרכזי בתופעה. כמוכן נתייחס במאמר לפערים הבין-תרבותיים בין המועמד הערבי לבין המעסיק היהודי.

מתוך עבודתנו בעמותת קו משווה התבהר לנו כי ישנו מערך של חסמים, או מעין טבעות שלובות זו בזו היוצרות אתגר בתוך

**מתוך עבודתנו בעמותת 'קו משווה' התבהר לנו כי ישנו מערך של חסמים, או מעין טבעות שלובות זו בזו היוצרות אתגר בתוך אתגר בדרכם של האקדמאים מהחברה הערבית למשרה הולמת במשק הישראלי.**

**המטאפורה של הטבעות מתארת מציאות מגודרת, מגוננת, מופרדת ומכונסת בעלת גבולות קשיחים. מערך זה מציב היררכיה של טבעות שפועלות יחד ומובילות לתוצאה העגומה של חוסר השתלבות בשוק העבודה ואי מיצוי ההון האנושי.**

מפתח בחברות מובילות. הטבעות שתוארו מעלה, התרבותית, המשפחתית והזהותית, מופנמות בזהותם של הצעירים והשפעתן מתבטאת ב**פחד מלקיחת סיכונים, בפחד מכישלון ואפילו בפחד מהצלחה**. השפעות אלה בתורן יוצרות עוד טבעות – הטבעת האישית והפסיכולוגית. פחד מהצלחה יכול להסביר את המציאות בה רבים מהאקדמאים הערבים מלכתחילה אינם מציעים את עצמם למשרות במשק הישראלי. לכל המתואר לעיל יש השפעה שלילית על החברה הערבית, אשר ניתנת לסיכום בשורה תחתונה אחת – האקדמאים הערבים לא מצליחים להשתלב בתעסוקה הולמת באופן בו מצופה מחברה מתוקנת, למעט במקצועות הרפואה והפארא-רפואה.



פעילות הכשרה לאקדמאים בתחום הפיננסים בשותפות חברת אמדוקס

אתגר בדרכם של האקדמאים מהחברה הערבית בדרך למשרה הולמת במשק הישראלי. המטאפורה של הטבעות מתארת מציאות מגודרת, מגוננת, מופרדת ומכונסת בעלת גבולות קשיחים. מערך זה מציב היררכיה של טבעות שפועלות יחד ומובילות לתוצאה העגומה של חוסר השתלבות בשוק העבודה ואי מיצוי ההון האנושי.

בעבודתנו בקו משווה שמנו לב למכנה משותף מעניין ומשמעותי בקרב בכירים ובכירות מהחברה הערבית שהגיעו להצלחה עסקית או לרמות ניהול בכירות. כמעט כולם הייתה, בשלב מסוים בעברם האישי, **חויה משמעותית ואינטנסיבית של חשיפה לחברה היהודית בישראל**, אשר יצרה יכולת ניווט והתמצאות בתרבות קבוצת הרוב. יכולת זאת הקנתה להם יתרון בזכות היותם דו תרבותיים. עם זאת, זוהי אינה המציאות של רוב הצעירים והצעירות מהחברה הערבית, הגדלים בתוך טבעת חד תרבותית הדוקה, עם חשיפה מועטה למציאות ולתרבות היהודית-ישראלית, שהינה התרבות השלטת בשדה התעסוקה.

המשפחה הערבית היא בדרך כלל **משפחה מלוכדת** ומגוננת הנטועה בתוך חמולה רחבה יותר, עם קשרים רבים ורחבים יותר מהתא הגרעיני, אך הטבעת המשפחתית הגרעינית נחשבת למשמעותית ביותר לצעיר ולצעירה הערבים. אין זה מפליא אם כך שצעירים וצעירות ערבים רבים בוחרים במסלולי ההוראה ותחומי הרפואה, שכן מסלולים אלו תואמים לרוב את השאיפות המשפחתיות.

יתרה מכך, **קיימים הבדלים בין נשים וגברים** בהקשר הזה, משום שהמשפחות מעודדות נשים לרכוש השכלה אקדמית, אך באותה מידה מצופה מהאישה להיות המפרנסת המשנית על מנת שתוכל להקים משפחה ולדאוג לצרכי הילדים בבית. על הגברים, לעומת זאת, מופעל לחץ מגיל צעיר לחשוב על כסף, פרנסה ובניית בית למשפחה העתידית. לכן, אנו רואים בשנים האחרונות ירידה בשיעור הסטודנטים הגברים הערבים ואף ירידה בהישגיהם בזכאות לבגרות.

הצעירים והצעירות הערבים בישראל נולדים לתוך **מציאות מרובת זהויות: ערבית, פלסטינית, ישראלית ודתית-עדתית**. מציאות זו יוצרת את הטבעת הבאה בהיררכיה, הטבעת הזהותית. בליל המסרים המתחרים והסותרים מקשה על גיבוש זהות קוהרנטית, ויוצר עומס של נאמנויות אשר מרחיק ומנתק אותם מהזהות הישראלית.

יתרה מזאת, **המציאות הישראלית המורכבת והאטמוספירה הפוליטית הטעונה במדינה** מייצרות ריחוק נוסף והפרדה בין שתי החברות, הערבית והיהודית, לרבות במרחבי הקמפוסים האקדמיים. כל אלה תורמים לרמת אמון נמוכה ובהתאם גם לירידה בשיעורי האקדמאים הערביים הבוחרים להגיש את מועמדותם לעבודה אצל מעסיקים יהודים.

במפגש שלנו עם סטודנטים ועם מועמדים לעבודה, אנו פוגשים במקרים רבים אנשים מוכשרים אך בעלי בטחון עצמי נמוך, ובעלי תפיסה לפיה אינם ראויים לתפקידי

**במפגש שלנו עם סטודנטים ועם מועמדים לעבודה, אנו פוגשים במקרים רבים אנשים מוכשרים אך בעלי בטחון עצמי נמוך, ובעלי תפיסה לפיה אינם ראויים לתפקידי מפתח בחברות מובילות.**

בד בבד עם ההסתכלות ואפיון החסמים בקרב הצעירים הערבים כפי שהוצגו עד כה, מן הראוי לאפיין את החסמים התודעתיים בקרב המעסיקים כלפי המועמדים שמגיעים מהחברה הערבית. החברה הערבית היא חברה עם דומיננטיות מובחנת של תרבות קולקטיבית, משפחתית וקהילתית, אשר מכתובה נורמות התנהגותיות מופנמות מגיל צעיר, תכונות של ענווה, צניעות וקונפורמיות המלוות את האדם הערבי בכל תחנות חייו. זאת בזמן שתרבות חברת הרוב במדינה, בדומה לתרבות שוק העבודה הישראלי, המושפעת בעשורים האחרונים מתרבות מערבית, היא תרבות אינדיבידואליסטית שבה האמירה, ההישגים והיצירתיות של הפרט מכתיבים את הטון.

זאת ועוד, יחסו של האדם הערבי לדמויות של סמכות בחברה הערבית, הוא יחס של כבוד, יראה וריצוי. שימור מערכת היחסים בין הפרטים השונים כיחסים של כבוד הדדי הם נדבך מרכזי ונעלה בקודים החברתיים הקולקטיביים. אך הדבר עומד בניגוד לתרבות העבודה בישראל, משום שהציפייה מהעובדים בארגונים מתקדמים היא להתעמת עם דמויות סמכות ומנהלים בצורת הבעת עמדה שונה, קריאת תיגר על תפיסותיהם והצגת חלופות לרעיונותיהם, מתוך התפיסה כי מעשים אלה יעוררו חשיבה ויצירתיות שתוביל לרווחיות הארגון ולצמיחתו.

ארגונים במשק ובמיוחד אלה השואפים לקדם את ערכי הגיוון וההכללה נדרשים לאתגר את תפיסות העולם הקיימות, לחבוש את משקפי הגיוון ולהעלות מודעות בדבר המאפיינים התרבותיים השונים שאיתם מגיע המועמד הערבי. יש

לפעול לנקיטת מהלכים ומנהגים שיעודדו היכרות, קירוב והבנה, ויאפשרו תהליך הוגן יותר בשלבי הגיוס, המיון, הקליטה והפיתוח של העובד הערבי, לצד עובדים מגוונים אחרים בתוך הארגון.

אם נחזור לרעיון של מערך הטבעות, פריצה של מערך הטבעות שתואר לעיל תתאפשר אך ורק בשילוב מאמצים וכוחות בין הממשלה, המעסיקים וארגוני החברה האזרחית. התכניות הקיימות בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי מטפלות בטבעות נפרדות, אך לא במכלול. נדרשות תכניות התערבות חדשניות המכוונות לפריצת כלל הטבעות המעכבות את השתלבות האקדמאי הערבי בשוק התעסוקה, בהתמקדות בתעסוקה ובמיצוי ההון האנושי בחברה הערבית.

**עמותת קו משווה פועלת לקידום ההשתלבות האזרחית של הכישרון הערבי בשוק התעסוקה. העמותה פועלת על מנת לתמוך במיצי פוטנציאל ההון האנושי הערבי וזאת באמצעות העברת סדנאות לפיתוח קריירה והכשרות לתפקידי ניהול והובלה בארגונים השונים במגזר העסקי והציבורי, מתוך ההבנה שכל שיהיו יותר מנהלים ערבים במשק, כך יתקיימו יותר מודלים משמעותיים לחיקוי עבור הצעירים הערבים לשאוף למצוינות, השתלבות והשפעה.**



ביקור סטודנטים ערבים למשפטים במשרדי עורכי דין מובילים







# "אנשים עם מוגבלות לא מספיק נוכחים בשטח – אנחנו עדיין האחר, היוצא דופן, הדבר שצריך להיערך אליו".

ראיון עם אודלי-ה פיטוסי

## מי אני?

**אודלי-ה פיטוסי**, בת 44, גרה בבתי-ים, מגדירה את עצמי כאדם מאמין, תרפיסטית באמנות ומנחת קבוצות, מנהלת מקצועית של עמותה "שמחה לילד" שעוסקת בילדים, נוער ובוגרים עם מוגבלות או המתמודדים עם מחלות שונות. יש לי עסק בשם **אומץ** – אומנות ושיח מחוללי צמיחה – שדרכו אני מעבירה סדנאות והרצאות בתחומים רבים, בין היתר בנושא אנשים עם מוגבלות.

אני משתמשת בכיסא גלגלים ממונע משום שיש לי ניוון שרירי ניידות – SMA (spinal muscular atrophy) type 2.

פעמים רבות אני מתעקשת לומר את השם המדויק של הנכות שלי, משום שיש תפיסות שונות לגבי סוגים שונים של מוגבלויות. המוגבלות הספציפית שלי היא ברשימת ה-NO NO לנשים בהריון, כלומר שאם מזהים שאחד או שני ההורים הם נשאי הגן והוא הועבר לתינוק, יש המלצה גורפת להפיל את העובר.

אני לא מערערת על חוות הדעת הרפואית, אבל אני מציבה אותה בסימן שאלה, משום שאני רואה את החיים שלי כטובים וכראויים. לכן כשאני מדברת על עצמי, אני לרוב בוחרת להגיד את שם הנכות שלי, כדי שאנשים ירצו להעמיק ולהבין טוב יותר מה עומד מאחורי המינוח הרפואי, ידברו על כך ולא יראו בזה מילה גסה.

## במה את עוסקת ביומיום?

כיום אני עוסקת בתחום של שינוי תפיסות וקידום אנשים עם מוגבלות. בעבר הייתי יו"ר הוועדה המייעצת בנציבות שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות, הנציבות היא זרוע של משרד המשפטים שהוקמה ופועלת מתוקף חוק שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלות.

כיום אני יו"ר **הפורום ליישום האמנה בדבר זכויות האנשים עם מוגבלות בישראל** יחד עם יואב קריים, אני משתתפת מטעם ארגון "בזכות", ויואב מטעם "איזי שפירא". המטרה היא להטמיע את האמנה בישראל בפרקטיקה, כדי שזו תהיה לא רק אמנה שעברה אשור, אלא גם תבוא לידי ביטוי.

בנוסף, אני חברה ב**וועדת הCRPD באו"ם**, ועדה שתפקידה לפקח על יישום האמנה בקרב המדינות שאשררו אותה. האמנה עצמה מדברת בלשון הזכויות ולא מבדילה בין המוגבלויות השונות, ולפיה המדינה חייבת לספק עבור כל אדם עם מוגבלות תשתית למימוש הזכות לחינוך, הזכות לבריאות, הזכות לחיי המשפחה ועוד.

בישראל הקושי המרכזי בעיניי הוא המעבר משפה של חסד לשפה של זכויות בהקשר של אנשים עם מוגבלות, זה מגיע מתוך התפיסה הבסיסית המאוד ישראלית: "באנו לעזור", ובפועל אנחנו רואים חברות עסקיות וארגונים

## מעסיקים רבים מאמינים שיקר יותר להעסיק אותנו ולא משתלם כלכלית בגלל ההנגשות וההתאמות

המתגאים בזה שהם "הביאו" עובדים עם מוגבלויות לעבוד אצלם, אבל זו לא טובה, כי הארגון מרוויח מהעובד הזה.

שינוי של תפיסות מסוג זה הוא תהליך ארוך שמתחיל לעתים קרובות בחקיקה. במובן זה ישראל נמצאת באמצע ביחס למדינות אחרות.

### איך הפכת לאקטיביסטית?

בתחילת הדרך למדתי בחינוך מיוחד, כי ראו את המצב שלי כמורכב. החינוך המיוחד העניק מעטפת רפואית שהייתי מאבדת בחינוך הרגיל ולכן הוריי החליטו כי החינוך המיוחד יתאים לי יותר. אך די מהר אמי זיהתה את הפערים ברמת הלימוד בין שתי המסגרות, ובכיתה ו' עברתי לבית ספר רגיל.

היה לי רצון מאוד חזק להוכיח שאני כמו כולם, ושיש לי צדדים נוספים מעבר למוגבלות – לכן החשיבה על לעסוק בתחום של אנשים עם מוגבלות לא הייתה על הפרק. גם אני הייתי שבויה אז בתוך התפיסות שהגדירו את הנכות כמשהו פחות מעניין, פחות אמיתי, משהו שצריך להתגבר עליו, ובעצם משהו שהוא חסר.

רק לאחר שהשלמתי את לימודי האקדמיים ומצאתי עבודה בכוחות עצמי, הרשתי לעצמי להתחיל לדבר בלשון של זכויות.

הדימוי שמועבר בטלוויזיה על אנשים עם מוגבלות היה דימוי שלילי שתיאר את האנשים עם מוגבלות כמקבצי נדבות – רוצים קצבאות יותר גדולות, וכל הזמן מבקשים כסף, ולא רציתי להיות חלק מהתמונה הזאת, כי אני אדם יציב, אני עובדת, אני חזקה. לכן גם לא הייתי לוקחת חלק בפעולות קולקטיביות כמו הפגנות הנכים בהתחלה.

אך כשנכנסתי לסיפור הזה הבנתי שיש לי מזל שאני עובדת ושאיני מצליחה ורציתי להפוך את השיח שהתמקד בעיקר בחסד לשיח שאומר: "תייצרו עבורי חכות והזדמנויות ללמוד ולעבוד, להיות חלק מהקהילה".

מדובר במהפכה שהיא למרחקים ארוכים וזה מה שמשך אותי להיות במקום הזה שמייצר שפה חדשה של זכויות. שאפתי להיות סביב השולחן שמקבל החלטות כדי שישמעו את הקול האוטנטי שלי ולא שאנשים אחרים, שאולי אפילו לא מתמודדים עם מוגבלות, ידברו בשמי ויגדירו מה אני צריכה או מה אני רוצה. אלה שני הדברים שהניעו אותי לבוא לפרונט: להביא שפה חדשה ושהשפה הזאת תהיה אותנטית.

### מה הקשיים שמתמודדים אתם אנשים עם מוגבלות בחיפוש עבודה?

כשאני מעבירה הרצאות ומדברת עם אנשים שנמצאים בשלב חיפוש העבודה, תמיד עולה הדילמה האם לציין בקורות חיים את העובדה שהמועמדת הם אנשים עם מוגבלות, אם מציינים את המוגבלות הסיכויים להיות מוזמנים לראיון עבודה פוחתים.

השיטה שלי היא לא לציין את זה בקורות החיים, ולאחר מכן, כשמזמינים אותי לראיון עבודה לשאול אם המקום נגיש – בשלב זה למעסיק יותר קשה לפסול מועמדות בגלל המוגבלות וגם נוצר תיאום ציפיות.

בנוסף, לרבים ממחפשי עבודה עם מוגבלות אין ניסיון תעסוקתי בעבודות מזדמנות – משמע שהעבודה הרצינית היא גם העבודה הראשונה ולכן מאוד קשה להוכיח את יכולתם לבצע את העבודה, משום שאין שורה ברזומה שמוכיחה את היכולות הנדרשות.

אני שומרת הרבה מאוד חסד למקום העבודה הראשון שקיבל אותי לעבודה המעשית הראשונה שלי. השוני בין המקומות שלא קיבלו אותי לבין המקום שכן הוא בזה שקיבלו

אותי לעבודה הזאת משום שראו במוגבלות שלי הזדמנות לערך מוסף.

### מהם החסמים של אנשים עם מוגבלות בכניסה לשוק העבודה?

אנשים עם מוגבלות לא מספיק נוכחים בשטח – אנחנו עדיין האחר, היוצא דופן, הדבר שצריך להיערך אליו. הרי הרבה פעמים אומרים שצריך להכיל אותנו וזו מילה יפה, אבל אני לא רוצה שיכילו אותי אני

רוצה שיכלילו אותי. ברגע שאתה חלק מקהילה ולא נמצא במוסד או מקום אחר שמבודד אותך, רואים בך אחד מהמגוון האנושי, כמו שיש מישהו מחברה ערבית, ומישהי יוצאת אתיופיה, כך גם אדם עם מוגבלות הופך להיות חלק מהפסיפס במרחב הציבורי והעין מתרגלת אליך.

מעסיקים רבים מאמינים שיקר יותר להעסיק אותנו ולא משתלם כלכלית בגלל ההנגשות וההתאמות.

צריך לייצר שיח פתוח שמקדם פתרונות ולא מתמקד בבעיות. המעסיק צריך להגיע בגישה אחרת, להתייחס להנגשה כהזדמנות ולא כעול, לדעת לשאול שאלות על הנגשה ולהקשיב לתשובות. פעמים רבות ימצא פתרון פשוט יותר ממה שחושבים.

**אני לא רוצה שיהיה  
שר לענייני מוגבלות.  
אני רוצה שבכל משרד  
ממשלתי יהיה לפחות  
אדם אחד עם מוגבלות  
שייתן את זוויות  
הראיה של אנשים עם  
מוגבלות כחלק בלתי  
נפרד מתהליכי קבלת  
החלטות.**

**הייתי רוצה לראות שכר הוגן  
תמיד. שהמעסיקים יעסיקו  
עובדים עם מוגבלות לא בתור  
טובה או כדי לסמן וי.**

**ראינו איך במהלך הסגרים  
עובדים עם מוגבלות פוטר  
ראשונים כי הם נתפסים  
כתוספת לכוח אדם ולא כליבת  
כוח אדם של הארגון.**

### **טיפים למקום עבודה המעסיק אנשים עם מוגבלות:**

כשאתם מראיינים אנשים עם מוגבלות תשאלו כמה שאלות אישיות על חיי המועמד. החזקה של אנשים עם מוגבלות הרבה פעמים טמונה בסיפור החיים שלהם, ובדרך ההתמודדות שלהם עם מצבים שונים. זה יעזור למועמדים להרגיש בנוח בראיון וגם יעזור לכם לראות את היכולות של האדם מעבר לניסיון תעסוקתי.

זכרו שכל אדם הוא אוסף של זהויות, כלומר העובדים והעובדות שלכם הם אנשים עם מוגבלות ועוד, זה יכול להיות מגדר, אתניות, ארץ מוצא, דת.

הרבה פעמים המוגבלות נמצאת בפרונט, אבל זה לא אומר שזו הזהות היחידה של אותו עובד או עובדת, לכן חפשו את הזוויות הנוספות בהן עובדים עם מוגבלות יכולים לתרום ולהעשיר את השיח.

### **מה החזון שלך?**

הייתי רוצה שבראיונות עבודה יסתכלו ויחפשו את מה שיש לבן אדם ולא מה שאין לו, וזה תקף לראיון עבודה עם כל מועמד או מועמדת. זו לא התעלמות מהמורכבות אלא יכולת לזהות את המורכבות, לנהל עליה שיח שאינו מפלה, וליצור פתרונות בשותפות עם אותו אדם.

הייתי רוצה לראות שכר הוגן תמיד. שהמעסיקים יעסיקו עובדים עם מוגבלות לא בתור טובה או כדי לסמן וי. ראינו איך במהלך הסגרים עובדים עם מוגבלות פוטר ראשונים כי הם נתפסים כתוספת לכוח אדם ולא כליבת כוח אדם של הארגון.

הייתי רוצה שאנשים לא יצטרכו לעמוד בפני הדילמה בין שכר לבין הקצבה. שיותר ויותר אנשים עם מוגבלות יהיו בתפקידי מפתח – זה סימן למעסיקים ולעובדים כאחד, העסקת אנשים עם מוגבלות היא אפשרית.

אני לא רוצה שיהיה שר לענייני מוגבלות, אני רוצה שבכל משרד ממשלתי יהיה לפחות אדם אחד עם מוגבלות שייתן

**מעסיקים רבים מאמינים  
שיקר יותר להעסיק אותנו  
ולא משתלם כלכלית בגלל  
ההנגשות וההתאמות**

את זוויות הראיה של אנשים עם מוגבלות כחלק בלתי נפרד מתהליכי קבלת החלטות.

קארין אלהרר היא דוגמא טובה לשינוי התפיסה – היא שרת האנרגיה, לא הבריאות או הרווחה או כל תחום אחר שקשור לאנשים עם מוגבלות.



**שמחה לילד**

**פנו אלינו לעמותת שמחה לילד**

[www.simchalayeled.org.il](http://www.simchalayeled.org.il)  
[smile@s-l.org.il](mailto:smile@s-l.org.il)  
02-6527007



אודליה-פיטוסי בהרצאה מטעם "אומץ"





האוניברסיטה העברית בירושלים, פלאש90

# סטודנטים כמפתח להעסקה מגוונת

## ד"ר אילה הנדן

מנהלת לשעבר של "תקווה ישראלית באקדמיה", פוסט דוקטורנטית במרכז מינרבה לזכויות אדם באוניברסיטה העברית



## מיכל ברק

מנהלת יחידת הגיוון באוניברסיטה העברית בירושלים



השכלה גבוהה מהווה צומת משמעותי עבור הפרט והחברה. נקודת ההכרעה הזו מתבטאת במיוחד ברכישת תואר אקדמי כמפתח למוביליות חברתית כלכלית, לתעסוקה איכותית, ולהשתלבות באזרחות הישראלית. בהקשר זה, האוניברסיטאות והמכללות ממלאות תפקיד חשוב כמחנכות וכמכשירות מנהיגי העתיד. אך האם הן מצליחות למלא את ייעודם החברתי, הכלכלי והאזרחי בעבור כולם? ולמה, בעיסוק בגיוון סגל העובדים, ממלאת האקדמיה תפקיד ייחודי ושונה מזירות תעסוקה אחרות, שיש לראות בה מנוף לחברה ולמדינה כולה? כדי לברר את התשובות לשאלות אלה נציג את המקרה של גיוון הרכב העובדים במערכת ההשכלה הגבוהה כולה, ובייחוד באוניברסיטה העברית בירושלים.

מערכת ההשכלה הגבוהה הציבה את נושא הגיוון בלב סדר יומה כבר בשנות התשעים עם "מהפכת המכללות" שהובילה לעלייה בהיצע מקומות הלימוד, להתרחבות הפריסה הגיאוגרפית שלהם, ובהמשך לאלה, להרחבת הנגישות להשכלה גבוהה.

כמה עשורים לאחר מכן, בשנת הלימודים 2010/11 החלה השקעה רחבת היקף בהנגשה הממוקדת של האקדמיה לקבוצות בתת-ייצוג, תחילה מהחברה הערבית ומהחברה החרדית, ובהמשך גם בקרב יוצאי אתיופיה. תוכניות אלו זכו להצלחה רבה, וכיום מדורגת ישראל שלישית בעולם בשיעור הלומדים באקדמיה מתוך שנתון. כמו כן, ישנו גידול עקבי בייצוג של כל אחת מהקבוצות שבלב מדיניות הגיוון.

**בשנת הלימודים 2010/11 החלה השקעה רחבת היקף בהנגשה הממוקדת של האקדמיה לקבוצות בתת-ייצוג, תחילה מהחברה הערבית ומהחברה החרדית, ובהמשך גם בקרב יוצאי אתיופיה. תוכניות אלו זכו להצלחה רבה, וכיום מדורגת ישראל שלישית בעולם בשיעור הלומדים באקדמיה מתוך שנתון. כמו כן, ישנו גידול עקבי בייצוג של כל אחת מהקבוצות שבלב מדיניות הגיוון.**

## **בסגל האקדמי והמנהלי יש ייצוג של כ-3% חברי סגל מהחברה הערבית, ואף פחות מכך מהחברה החרדית ומקרב יוצאי אתיופיה. יתרה מכך, עידוד העסקת גיוון בסגל המנהלי נותרת לרוב מחוץ למשוואה בהעדר מדיניות, חקיקה או תמריצים ברורים בנושא.**

עם זאת, ההצלחות בתחום הסטודנטיאלי טרם חלחלו לסגל האקדמי והמנהלי. קרנות שונות – לאומיות ופרטיות, דוגמת הקרנות אייסף, מעוף, רוטשילד ונוויבאור – אמנם פועלות לתמרץ דוקטורנטים וחברי סגל מקבוצות בתת-ייצוג, אך הצלחת פעולות אלו נותרת בהיקף קטן, עם ייצוג של כ-3% חברי סגל מהחברה הערבית, ואף פחות מכך מהחברה החרדית ומקרב יוצאי אתיופיה. יתרה מכך, עידוד העסקת גיוון בסגל המנהלי נותרת לרוב מחוץ למשוואה בהעדר מדיניות, חקיקה או תמריצים ברורים בנושא.

"תקווה ישראלית באקדמיה", תוכנית לאומית שנוסדה על-ידי נשיא המדינה העשירי, ראובן ריבלין, בשותפות עם הוועדה לתכנון ולתקצוב (ות"ת) של המועצה להשכלה גבוהה, קרן אדמונד דה רוטשילד, קרן בלאושוטין, הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו ושותפויות אדמונד דה רוטשילד, פועלת למלא את החלל שנוצר מהעדר המדיניות.

התוכנית מונחת על-ידי מניע אזרחי לגיוון ולייצוג, כאמצעי לקידום שותפות בין הקבוצות המפוצלות במערכת החינוך.

בשונה מגישות נפוצות לקידום גיוון באמצעות מתן תמריצים כלכליים או חיוב משפטי לייצוג הולם, "תקווה ישראלית" מתמקדת בשינוי ארגוני. זאת באמצעות עידוד המוסדות להעמיק בהבנת הערך הייחודי הטמון בגיוון כוח העבודה, ובעזרת ליווי בעיצוב תוכניות עבודה מכוונות יעדים בהתאם לייחודו של כל מוסד ולקבוצות האוכלוסייה שבו. תמיכה מקיפה למהלך ניתנת על ידי הוועדה לתכנון ולתקצוב, המספקת תקציב למפגשי למידה לחברי סגל שנועדו להגביר את שותפותם ומחויבותם לשינויים ארגוניים מסוג זה.

### **האוניברסיטה העברית הינה מחלוצות המהלך, והחלה בתהליך ארגוני פנימי לגיוון הסגל המנהלי בליווי נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה.**

השלב הראשון בתהליך היה מיפוי הסגל כשיקוף של נקודת המוצא לתהליך הגיוון.

השלב השני נגע לניסוח הסיפור הייחודי לאוניברסיטה, המורכב מצרכי הארגון, האתגרים שעומדים בפניו וההזדמנויות שעתידות להתפתח בעתידו. עיצוב הנרטיב הארגוני התבסס על מספר הנחות יסוד ששזרו בין אתוס האוניברסיטה לבין גיוון הסגל.

השלב השלישי היה גיוס צוות מוביל שיפעל בשותפות לעיצוב המהלך ולהטמעתו. במסגרת זו, כל יחידה באוניברסיטה מינתה אחראי גיוון מקרב חברי הסגל הניהולי הבכיר, שהופקד על קידום גיוון בהעסקה ועל הבטחת הקליטה האיכותית של עובדים ממגוון קבוצות.

בשלב הרביעי עוצבה תוכנית עבודה מכוונת יעדים. קהל היעד שזוהה בשלב המיפוי בייצוג חסר, ושבו האוניברסיטה בחרה להתמקד, כלל את החברה הערבית, החברה החרדית, וסטודנטים מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית.

הצעד הראשון לגיוון הסגל התמקד בעובדים במשרות שעתיות, שהינם לרוב סטודנטים. קבוצה זו התאימה למהלך בשל הגמישות המתאפשרת בהעסקה לפי שעות, ומפאת מגבלות בתקני באוניברסיטה. לצד המורכבות בהעסקה מסוג זה, העסקת סטודנטים במשרות שעתיות טומנת בחובה יתרונות רבים, כגון:

#### **קידום קמפוס מכליל:**

נסרין מאום אל פחם, חיים משכונת גאולה בירושלים או גיל מקרית מלאכי, חווים באוניברסיטה חוויה של שונות, זרות ואולי אפילו שוליות. הם גדלו והתחנכו בקהילות הומוגניות למדי, שבהן כל מי ששבב אותם היה דומה להם: שפה אחת ואורח חיים דומה. על פי רוב הם גם היו תלמידים מצטיינים בכיתתם שלעיתים רחוקות נתקלו באתגרים אקדמיים. הם גאוות המשפחה.

בעבורם, המפגש עם האוניברסיטה עלול להיות מטלטל: בעבור סטודנטים מהחברה הערבית, לימוד בשפה שאינה שפת האם ובסביבה שמתנהלת בהתאם לקודים יהודיים, ובעבור סטודנטים מהחברה החרדית, מפגש עם חילוניות, השכלה, וערכים ליברליים.

## בין השנים 2019 ל-2021 הוכפל שיעור ייצוג העובדים מקבוצות האוכלוסייה שסומנו בתוכנית היעדים במשרות בתקן, במשרות סטודנט מנהליות ובמשרות סטודנט אקדמיות.

את פוטנציאל כוח האדם בהכשרה  
פנים אוניברסיטאית, ובכך אף להרחיב  
את הזדמנויות ההעסקה האיכותית  
של לומדיה ובוגריה.

בין השנים 2019 ל-2021 הוכפל שיעור  
ייצוג העובדים מקבוצות האוכלוסייה  
שסומנו בתוכנית היעדים במשרות  
בתקן, במשרות סטודנט מנהליות  
ובמשרות סטודנט אקדמיות.

לסטודנטים המשתלבים בעבודה  
באוניברסיטה קיימת ההזדמנות  
להישאר לעבוד בה גם לאחר סיום  
לימודיהם. בכך זוכה האוניברסיטה  
לעובדים הבקאים היטב בערכיה  
ובנהלי העבודה הנהוגים בה.

## כאשר קבוצת התרגול במבוא לסוציולוגיה או המעבדה בכימיה אורגנית מובלת על ידי סטודנטית מהחברה הערבית, יש לכך ערך חינוכי משמעותי עבור כלל הסטודנטים.

כאשר קבוצת התרגול במבוא  
לסוציולוגיה או המעבדה בכימיה  
אורגנית מובלת על ידי סטודנטית  
מהחברה הערבית, יש לכך ערך חינוכי  
משמעותי עבור כלל הסטודנטים.

זוהי הזדמנות יוצאת דופן לשמוע  
נקודת מבט והשקפת עולם שונה  
במהלך התרגול. למרבית הסטודנטים  
זו תהיה הפעם הראשונה שהם  
יפגשו באישה מהחברה הערבית  
בעמדת ידע וכוח, ויש לכך השפעה  
משמעותית על תפיסות העולם  
 שלהם ועל ציפיותיהם מעולם  
העבודה. יתרון נוסף במפגש מסוג זה  
הוא הגברת הסובלנות כלפי האחר.

3.

### ניסיון תעסוקתי משמעותי:

כל עבודה באוניברסיטה מהווה  
ניסיון תעסוקתי רב ערך, ומעסיקים  
פוטנציאליים רבים משווים לעבודה  
כזו יוקרה רבה.

ניסיון בעבודה בסביבה ארגונית  
מאתגרת, בצוות מגוון ובתפקידים  
משמעותיים הינו נכס חשוב בידי  
סטודנטים המתחילים את דרכם  
התעסוקתית, ויש בכך כדי לקדם  
אותם בתחילת דרכם.

האוניברסיטה העברית מעסיקה מעל  
2,000 עובדים במשרות תקניות ומעל  
4,000 עובדים במשרות שעתיות,  
זמניות ואחרות. מגוון אפשרויות  
העבודה הוא אדיר, וכך גם מגוון  
העובדים הפוטנציאליים. כמוסד  
מכשיר, יכולה האוניברסיטה למצות

## דרך אחת לעודד את תחושת השייכות של סטודנטים כאלה היא לגוון את הרכב העובדים, וליצור מציאות שבה כל הסטודנטים ירגישו מיוצגים, וכתוצאה מכך יחוו מסוגלות להצליח.

סטודנטים מקבוצות בייצוג  
חסר מתמודדים כולם עם אתגר  
ההסתגלות לשפה האקדמית, לאופי  
הלימוד הביקורתי, ולקודים הלא-  
כתובים של השכלה גבוהה.

דרך אחת לעודד את תחושת  
השייכות של סטודנטים כאלה היא  
לגוון את הרכב העובדים, וליצור  
מציאות שבה כל הסטודנטים ירגישו  
מיוצגים, וכתוצאה מכך יחוו  
מסוגלות להצליח. המפגש עם עובדים  
"שדומים לי" בספריה, במזכירות  
האקדמית או ביחידת המחשוב מגביר  
את תחושת השייכות. הוא מקטין  
חששות, מאפשר לסטודנטית לדבר  
בשפתה, לשאול שאלות ולקבל עזרה  
בעת הצורך.

העסקה של מתרגלים ועוזרי הוראה  
ומחקר מהקבוצות השונות מנגישה  
לסטודנטים מודלים אקדמיים  
אליהם הם יכולים לשאוף, ומסמנת  
עבורם אפשרויות ממשיות להצטרף  
ולהתקדם בעולם האקדמי.

1.

### היכרות עם האוניברסיטה "מבפנים":

האוניברסיטה היא ארגון גדול,  
המבוסס על היררכיה ובירוקרטיה  
מרובה, העלולה להיתפס כמאיימת  
בקרב סטודנטים חדשים.

תחושות הניכור לא משתפרות כאשר  
מרבית ההרצאות מתקיימות בכיתות  
גדולות של מאות סטודנטים, ללא  
קשר אישי למרצה.

העבודה באוניברסיטה יכולה  
להקל על התחושות האלה, ולעזור  
לסטודנטים להכיר באופן אישי  
מרצים, חוקרים או סגל מנהלי. כך,  
סטודנטים מקבוצות מיעוט יכולים  
לגשר בקלות על פערי המידע ועל  
תחושות הזרות, ולהרגיש תחושת  
שייכות משמעותית יותר.

2.

### ערך חינוכי - אזרחי:

סטודנטים מועסקים באוניברסיטה  
במגוון רחב של תפקידים אקדמיים,  
כגון: מתרגלים, עוזרות הוראה,  
עוזרי מחקר, בודקות בחינות ומנהלי  
מעבדות.



## מה היו האתגרים לגיוון הרכב העובדים ומה עשתה האוניברסיטה כדי להתמודד עימם?

### 1. מיעוט מועמדים מקבוצות היעד לגיוון:

על אף פרסום תכופ של מודעות דרושים באוניברסיטה, ניכר כי מי שאינם נמנים עם קבוצת הרוב לעתים קרובות לא מרגישים בטוחים להגיש מועמדות למשרות אלו. בין אם מחשש שהם אינם מתאימים ובין אם כתוצאה של תחושת זרות וחוסר שייכות. תחושת הזרות מזינה את תחושת חוסר הביטחון ולהיפך, ונדרשת פעולה יזומה כדי לשנות את המצב.

### הפתרון:

מעבר מתגובה ליוזמה על ידי שדרוג אתר הדרושים האוניברסיטאי והוספת מדור ייעודי להעסקה בתוך האוניברסיטה. בתוך המדור הזה שודר מסר ברור לפיו האוניברסיטה מעוניינת להעסיק סטודנטים מכלל הקבוצות והקהילות.

בתוך המדור נכללו סיפורי הצלחה של סטודנטים עובדים מקבוצות שונות, וקול קורא להעסקת סטודנטים מהקבוצות הללו. אמצעים נוספים לעידוד הגשת מועמדות למשרות כללו תרגום של חלק מהמשרות לערבית והפצת מודעות דרושים במייל או ברשתות החברתיות.

זאת ועוד, מרכז הקריירה של האוניברסיטה העסיק רכז לחברה הערבית ורכזת לחברה החרדית, שמכירים סטודנטים רבים ויכולים להמליץ להם על משרות. מלבד זאת, הרכזים מפתחים סדנאות ייעודיות לצרכי הסטודנטים. מטרת הפעולות האלו היא לעורר בסטודנטים מכלל הקבוצות את האמונה שהם למעשה מועמדים ראויים ורצויים למשרות באוניברסיטה.

### 2. חשש מפגיעה במציאות:

מעסיקים רבים סבורים שהליך גיוס שוויוני ופתוח הוא מקדם ההעסקה של המועמדים המתאימים והמוצלחים ביותר, בעוד שהליך המתחשב בזהות צפוי לפגוע במציאות. באוניברסיטה שבה מציאות היא ערך מרכזי, החשש שיעדי גיוון יפגעו במציאות היה גדול במיוחד בקרב הסגל המנהל.

### הפתרון:

גיבוי התהליך הארגוני בתהליך חינוכי. המהלך לגיוס צוות מגוון חייב הגברת מודעות של כלל המנהלים והמנהלות להטיות הטבעיות להעדיף את הדומה לנו, להטיה הטמונה בעצם הגדרת המציאות שלנו, ולחווית חוסר הביטחון של סטודנטים בייצוג חסר. יתרה מזאת, הוסבר למנהלים כי אין בכוונת האוניברסיטה לוותר על מציאות ושמנהלי היחידות לא יידרשו לוותר על הטובים ביותר למשרה, אלא להיפך.

### 3. הטמעת שינוי ארגוני רחב ולאורך זמן:

האוניברסיטה היא ארגון גדול ומסועף שמנגנוני ההעסקה בו מבוזרים בין יחידות. ביזור זה מאתגר את הבטחת האחריות המוסדית למהלך של גיוון, כמו גם את היציבות והקיימות ארוכת הטווח של המהלך.

### הפתרון:

הגדרת אחריות ואחריותיות. כל יחידה אקדמית ומנהלית מינתה ממונה האחראי על נושא הגיוון. הממונים עובדים זו לצד זה כדי לשפר את מדיניות האוניברסיטה בתחום, מתנסים בלמידת עמיתים ומעצבים את התפקיד שלקחו על עצמם. בדרך זו, הגברת המודעות למגוון נעשית באופן מתמשך ובהתאמה לאופי ולצורך של כל יחידה.

### 4. זרות וחוסר במידע:

חוסר במידע בעבודה עלול לנבוע מפחד וחשש להתייעץ עם עמיתים לעבודה בשל תחושת זרות. אותו החשש עלול להוביל עובדים מקבוצות מיוצגות בחסר להסתיר את זהותם בשל פחד או אי נוחות להזדהות כחלק מקבוצת מיעוט. תחושת הזרות מתבטאת גם בחוסר היכרות עם קודי התנהגות שנראים לצוות מובנים מאליהם.

### הפתרון:

התאמת הליכי הגיוס, המיון והקליטה. הליכי הגיוס, המיון והקליטה באוניברסיטה הותאמו לאפשר הזדמנות שווה למגוון מועמדים. הליך הקליטה החדש מתייחס לצורך לדבר על קליטת העובדת עם המנהלת שלה, עמיתיה ועמה, ועונה על הצורך להציף אתגרים, חששות והזדמנויות.

מול המנהלים יש להדגיש את החשיבות של פעולה יזומה להכליל עובדים שכאלה בפעילות פורמאלית ולא פורמאלית, כמו לדוגמה השתתפות בארוחות צהריים צוותיות, ואף להכשיר באופן מיוחד את החונכים שילוו את קליטתם.

מאמצי הגיוס, המיון והקליטה חשובים במיוחד, מכיוון שהצלחה בהם צפויה לייצר אדוות בהם חברי קבוצת מיעוט נוספים יפעלו אף הם להשתלב בעבודה באוניברסיטה, משום שקל יותר להצטרף למקום עבודה שכבר עובדים בו סטודנטים מהקבוצה אליה הם משתייכים. שיטת הגיוס הטובה והיעילה ביותר היא כנראה "חבר מביא חבר". כך יותר סטודנטים שומעים על המשרות, ולומדים כיצד להשתלב בהן בצורה טובה.

**הבטחת היכולת של האקדמיה למלא את יעודה החברתי, הכלכלי והאזרחי מחייבת אותה לעבור מהתייחסות לגיוון כעול במקרה הרע וכערך מוסף במקרה הטוב, להתייחסות לעיסוק בגיוון כהכרח. התקווה היא שהעסקת סטודנטים כצעד ראשון בתהליך להגברת הגיוון תייצר אדוות השפעה רחבות על הלומדים באקדמיה, העובדים באקדמיה, ופוטנציאל העובדים במשק כולו. בכך, מהלך זה יבטיח שוויון והוגנות בד בבד עם מציאות ומקצועיות.**

# "כשנכנסנו לפגישה, האדם שפגשנו פנה לרכזת שאינה ממוצא אתיופי והתחיל לדבר איתה מיד מתוך הנחה שהיא המנהלת".

**ראיון עם טרסיט לגסה בישאו**

## **מי אני?**

שמי טרסיט לגסה בישאו. אני מגיעה מתחום הקרימינולוגיה ועבודה עם נוער בסיכון. התחלתי את הקריירה שלי במשרד החינוך, ועבדתי עם נוער בסיכון גם לפני כן בעמותת "עולם".

סיימתי תואר ראשון ושני בקרימינולוגיה באוניברסיטה העברית ולאחר מכן התחלתי לעבוד במשרד החינוך, בליווי של צוותים בתוך פנימיות, בעיקר של נוער בסיכון, בדגש על נוער עולה.

לאחר מספר שנים במשרד החינוך החלטתי שאני רוצה שינוי, ושאתי רוצה לעבוד יותר עם קהילת יצאי אתיופיה וכך התחלתי לעבוד עם נוער מצטיין בעמותת "אריאלה".

במסגרת העמותה עבדתי עם תלמידים וסטודנטים מצטיינים, ממוצא אתיופי. ריכזתי תכניות של ליווי הוליסטי שכלל ייעוץ והכוונה, מלגות, וליווי פרטני וקבוצתי ובשנה אחרונה עבדתי כמנהלת חינוכית. לאחר ארבע שנים ב"אריאלה", היא התמזגה עם עמותת "עולים ביחד", שם אני מכהנת כיום כסמנכ"לית תוכן ושותפויות ומנהל רשת הבוגרים.

## **במה את עוסקת ביומיום?**

עמותת "עולים ביחד" שהחזון שלה הוא שינוי תפיסות ועמדות בחברה כלפי ישראלים ממוצא אתיופי, קיימת כבר 14 שנים, ולאורך כל שנות קיומה עוסקת בגיוון בתעסוקה.

**אנחנו רואים שבמגזר  
הציבורי יש עובדים רבים  
ממוצא אתיופי, אך רובם  
נמצאים בתפקידי כניסה  
וככל שעולים בדרגים  
רואים פחות ופחות ייצוג  
באופן משמעותי.**







## ברוב המקרים המעסיקים אינם מונעים מגזענות, אלא מתבניות חשיבה מקובעות ולא מודעות. אני רוצה להאמין שלרוב ההעדפות נובעות מהרגל ומהנטייה לחפש אנשים שדומים לנו.

אם המטרה בעבר הייתה בדגש על הפן הכמותי, כלומר להכניס כמה שיותר צעירים אקדמאיים ממוצא אתיופי לשוק התעסוקה במגזרים השונים, אזי שהיום הדגש הוא על הרכיב האיכותי.

אנחנו רואים שבמגזר הציבורי יש עובדים רבים ממוצא אתיופי, אך רובם נמצאים בתפקידי כניסה וככל שעולים בדרגים רואים פחות ופחות ייצוג באופן משמעותי.

חשוב לזכור כי אוכלוסיית יוצאי אתיופיה מהווה 1.7% מכלל האוכלוסייה, כלומר שמדובר במספר נמוך יחסית, אך הייצוג של אקדמאיים ממוצא אתיופי בשוק התעסוקה עדיין לא תואם את אחוזם באוכלוסייה הכללית בכל הדרגים, ובייחוד בדרגים הניהוליים.

מתוך מטרה זו אנו פועלים לקידום תהליכים בשיתוף פעולה עם משרד החינוך בנושא של קידום מורים ממוצא אתיופי לתפקידים ניהוליים. יתרה מכך, ישנו מיזם משותף עם משרד הכלכלה, זרוע העבודה, משרד החינוך והנציבות, ושת"פ עם המגזר העסקי-פרטי שמטרתו להוביל ארגונים תהליכי עומק בתחום הגיוון.

השאיפה היא להתאים לכל ארגון את המענה הנחוץ לו כדי להעסיק עובדים מאוכלוסיות גיוון, ולקדם עובדים קיימים לתפקידים משמעותיים ואיכותיים בתוך הארגון. השאיפה שלנו היא להסתמך על הקיים בארגון, וכמה שפחות לייצר תכניות חיצוניות ייחודיות אלא אם זיהינו צורך לכך.

בתפקידי כסמנכלית ושותפויות אני אחראית על שיתופי פעולה

עם ארגונים שונים כולל אקדמיות. שיתופי פעולה אשר מאפשרים לנו לעסוק בנושאים של חינוך, אקדמיה ותעסוקה במובן הרחב יותר, באיחוד כוחות ולא להמציא את הגלגל כל פעם מחדש. בתפקידי כמנהלת רשת הבוגרים, אני אמונה על ניהול הרשת על כל המשתמע מזה. רשת הבוגרים של 'עולים ביחד' מהווה קבוצת איכות המקדמת את חזון הארגון. כמובן ששום דבר מזה אינו עושה לבדי אלא עם קולגות מקצועיים ומסורים מאוד ובהובלתה של המנכלית, גנט דסה.

### מה גרם לך להיכנס דווקא לתחום הזה?

עזבתי את עבודתי במשרד החינוך, משום שרציתי לחולל שינוי בחברה. אחד הדברים שהניעו אותי לפעולה היה שבני הבכור נכנס לגן, והיה הילד היחיד ממוצא אתיופי.

באחד הימים הייתה תקרית בגן שגרמה לו להיות מאוד נסער. הוא סיפר שהסייעת בגן ראתה שאחת הילדות צובעת את דף הצביעה שלה בשחור, והזדעזעה ואמרה: "למה צבעת שחור? זה מכוער." לקחה את הדף, קימטה אותו וזרקה אותו לפח. הסיטואציה גרמה לבני לסערות נפש, משום שהוא הבין מזה שלא אוהבים את הצבע השחור, כלומר אותו.

המקרה הזה גרם לי להבין שמשהו צריך להשתנות בחברה שלנו, ושאלו אני רוצה לראות את השינוי, אני מוכרחה להיות חלק ממנו, כי אף אחד לא יעשה זאת במקומי. וככל שאני עובדת יותר גם בתחום החינוך וגם בתחום האקדמיה והתעסוקה אני רואה שיש עוד הרבה מה לשנות, והמספרים מדברים בעד עצמם.

### כיצד באה לידי ביטוי אפליה נגד יוצאי אתיופיה בעולם התעסוקה?

חשוב לומר כי לרוב, מלבד המקרים שמגיעים לטלוויזיה, רוב הגזענות או האפליה היא סמויה ולכן קשה מאוד להוכיח את קיומה. היו לא מעט מקרים של בוגרים שלנו שהתראיינו למקום כזה או אחר, או עברו כל מיני תהליכי ראיון, ובסופו של דבר התהליכים נתקעו או שנבחר מישהו

אחר למשרה, אך אי אפשר להוכיח שהסיבה לכך היא אפליה נגדם. אני יכולה להגיד שמתוך השיח עם המעסיקים לא פעם נאמרים דברים כמו: "הקריטריונים הם מוגדרים וזה מי שאני מחפש". ברוב המקרים המעסיקים אינם מונעים מגזענות, אלא מתבניות חשיבה מקובעות ולא מודעות. אני רוצה להאמין שלרוב ההעדפות נובעות מהרגל ומהנטייה לחפש אנשים שדומים לנו.

גם הייצוג בתקשורת לא עוזר לקהילת יוצאי אתיופיה, משום שעל אף השינוי בשנים האחרונות, רוב הסיקור שאנחנו רואים בתקשורת הוא שלילי. כל אותם הסיפורים מעצימים את הסטריאוטיפים הקיימים ומציבים מכשולים בפני הצעירים.

### מהם החסמים שעומדים בפני עובדים ועובדות ממוצא אתיופי בשוק העבודה?

על אף שבשנים האחרונות יש שינוי, החסם המרכזי הוא ההסללה של יוצאי אתיופיה למקצועות לא ריאליים ולבתי ספר מקצועיים. הפער מתחיל כבר בבית הספר, ומשם מתגלגל לצבא ומהצבא לאקדמיה.

החסם המשמעותי השני הוא נטוורק, קשרים וייצוג בשוק התעסוקה. גם אם יוצאי אתיופיה מצליחים להתקבל לאקדמיה ולקבל תארים אקדמיים, הם נתקלים בחסמים נוספים בעת חיפוש עבודה. אין להם את הקשר



**הייתי בפגישה עם אחת הרכזות  
שלי שהיא לא ממוצא אתיופי,  
וכשנכנסנו לפגישה, האדם  
שפגשנו פנה אליה והתחיל  
לדבר איתה מיד מתוך הנחה  
שהיא המנהלת ואני הרכזת.  
אלו הדברים שהייתי רוצה  
שישתנו.**

מינורי, והייתי רוצה לראות שינוי משמעותי יותר. שואפת  
שהסטריאוטיפים והיחס מהחברה כלפי הקהילה ישתנו.

הייתי בפגישה עם אחת הרכזות שלי שהיא לא ממוצא  
אתיופי, וכשנכנסנו לפגישה, האדם שפגשנו פנה אליה  
והתחיל לדבר איתה מיד מתוך הנחה שהיא המנהלת ואני  
הרכזת. אלו הדברים שהייתי רוצה שישתנו.

רוצה שהילדים שלי יגדלו בחברה שבה רואים אותם ולא  
את צבע עורם ושהם לא יצטרכו להתמודד עם האתגרים  
שהדור שלי מתמודד איתם.

### **אילו טיפים היית נותנת למעסיקים שרוצים להיות מכילים יותר כלפי יוצאי אתיופיה?**

בחנו כל אדם באשר הוא אדם על פי הכישורים והנתונים  
שלו ואל תניחו הנחות ואל תתבססו על תפיסות מוטעות  
ועל סטריאוטיפים.

נסו להסתכל על האדם כעל אינדיבידואל, ואל תבחנו  
אותו רק כמייצג קהילה או קבוצה כלשהי. פעמים רבות  
השאלות במקום העבודה על הזהות והתרבות האתיופית  
לא נתפסות כדבר רצוי או לגיטימי, אלא כהנחת השוני  
ויצירת חיץ בין יוצאי אתיופיה לבין העובדים האחרים.

מרכיב הזהות האתיופית הוא רק חלק אחד במכלול שלם של  
תכונות, אל תרדדו את האדם שמולכם על ידי ההתייחסות  
רק לצבע עורו.

לאנשים אחרים בתחום, אין להם עם מי להתייעץ ובמי  
להיעזר. לרוב המשרות הטובות מגיעים בשיטה של חבר  
מביא חבר או קשרים אחרים, וזה משהו שחסר לצעירים  
ממוצא אתיופי. אחת המטרות שלנו היא להתגבר על  
אתגר הזה על-ידי המתנדבים שלנו וקשרי המעסיקים  
שיש לארגון ולשמחתי כיום אנחנו מתחילים לראות בקרב  
המתנדבים והמעסיקים גם ישראלים ממוצא אתיופי.

## **החסם המרכזי הוא ההסללה של יוצאי אתיופיה למקצועות לא ריאליים ולבתי ספר מקצועיים. הפער מתחיל כבר בבית הספר, ומשם מתגלגל לצבא ומהצבא לאקדמיה.**

### **סיפורי הצלחה מפעילות הארגון**

אחד הדברים שלמדנו במהלך השנים הוא שאם קיים אדם  
בתוך ארגון שרוצה בגיוון כנושא משמעותי, לא רק ברמה  
החברתית, אלא גם ברמה העסקית וברמת הכדאיות לאותו  
הארגון, והוא מחויב לתהליכי גיוון, אז קורים דברים טובים.

יש לנו תכנית שנקראת תכנית "טסה" לסטודנטים שמטרתה  
לשלב כמה שיותר סטודנטים ממוצא אתיופי, מצטיינים  
בתחומי הנדסה, מדעי המחשב, משפטים ובתחומים  
פיננסים, במשרות התמחות בארגונים מובילים בתחומם,  
בשאיפה שיוכלו לסיים את לימודיהם עם ניסיון תעסוקתי  
ושיצליחו לפתח את הקשרים המקצועיים שלהם. השנה שני  
ארגונים, משרד עורכי דין וחברת הייטק גדולה, קלטו שישה  
סטודנטים שלנו להתמחות. זה מבחינתי אומר הכול.

### **מה החזון שלך?**

באופן פרקטי, הייתי רוצה שהמספרים ישתנו. בארבעים  
שנים שעברו מאז שהקהילה הגיעה לארץ חלו שינויים  
דרמטיים, בעשור האחרון השינוי בתחום התעסוקה הוא

עולים ביחד 

**פנו אלינו לעמותת עולים ביחד**

[www.olim-beyahad.org.il](http://www.olim-beyahad.org.il)  
[olim@olim-beyahad.org.il](mailto:olim@olim-beyahad.org.il)  
077-5060840



# קידום גיוון והכלה בתעסוקה ברקע הקונפליקט הערבי יהודי: ממשבר להחלמה

**קידום גיוון בתעסוקה הוא מהלך מורכב שכרוך לרוב במאמץ רב ובמחיר גבוה. אלו המבקשות לקדם גיוון צריכות לאמץ פרקטיקות שלעיתים קרובות מנוגדות לדרכי ההתנהגות האוטומטיות והשגורות.**

לדוגמה, כאשר הן מבקשות לגייס עובדים שהם לא מקבוצת הרוב, עליהן לפנות למקורות גיוס שלא עבדו איתם לפני כן. גם תהליך הסינון של עובדים פוטנציאליים על סמך ריאיון קבלה עשוי להוביל לטעויות (ולאפליה לא בהכרח מכוונת) משום שהמראיין או המראיינת עלולים שלא להבין את סיפור החיים של המועמדת או לאבחן לא נכון את כישוריה ואופיה.

גם התקשורת עם המרואיינים עלולה להיות פחות נוחה וזורמת, והמראיין וגם המרואיין עלולים להרגיש שהם צריכים להיזהר מאוד בדבריהם. דינמיקה זו פוגעת בסיכויי של המרואיין מקבוצת הגיוון לצלוח את הריאיון.

גם ארגונים שצולחים את משימת האיתור והגיוס בהצלחה מתמודדים ללא הרף עם האתגר שבניהול צוות מגוון. משום שניהול צוות כזה מחייב אותם להקדיש תשומת לב תמידית וייחודית לסוגיות של דמיון ושונות בין העובדים מהקבוצות השונות. בין היתר הם נדרשים לסוגיות כגון: מה ראוי (או בסדר) לומר ומה לא, כיצד לייצר חיבוריות בין חברות וחברי צוות כה שונים וביניהם לבין הארגון, איך ליצור דינמיקה יעילה של עבודה ושל תקשורת קולחת, איך להתמודד עם סיטואציות

**גם מי שצלחו את הריאיון  
והתקבלו למקום העבודה  
מתמודדים עם קשיים יחודיים  
הקשורים להשתייכותם  
הקבוצתית. במקרים רבים  
הם מרגישים שהם אינם חלק  
אינטגרלי מהצוות ושאינם להם  
לגיטימציה להשמיע את קולם,  
בייחוד כאשר הקול האותנטי  
 שלהם שונה מהקול ההגמוני.**

**ד"ר אורנית רמתי דביר**  
ראשת תחום אקדמיה  
ותעסוקה במרכז אקורד



**פרופ' עירן הלפרין**  
פרופ' מן המניין במחלקה  
לפסיכולוגיה באוניברסיטה  
העברית ומייסד ויו"ר שותף  
של אקורד



## במקרים רבים עמיתות ועמיתים הוצאו מקבוצות הווסטסאפ הארגוניות או הצוותיות על בסיס השתייכותם הלאומית, נשלחו תלונות להנהלה בנוגע להתבטאויותיהם ברשתות הארגוניות ואף תלונות על פוסטים שהעלו בדף הפייסבוק האישי שלהם.

קונפליקטואליות הקשורות להשתייכות הקבוצתית של העובדים, וכיצד להתחשב בצרכיו של האחד בלי לפגוע בצרכיו של האחר.

ואם לא די בכך, הבחירה בגיוון אף עלולה להיות מורכבת ומסוכנת ברמה האישית: מנהל או מנהלת שמחליטים לגייס עובד או עובדת המשתייכים לקבוצת גיוון מסתכנים מעצם כך שבחרו בדרך שאינה המובנת מאליה, כך שאם הגיוס יתברר כלא מוצלח הדבר עלול להיזקק לחובתם ואף להיתפס כשילון ניהולי אישי.

בעיסוקנו באתגרים שבגיוון חשוב לציין, ואולי דווקא בראש ובראשונה, את האתגרים הניצבים בפני מי שמשתייכות ומשתייכים לקבוצות גיוון ומנסים להשתלב בעולם התעסוקה ההגמוני.

מחפשי עבודה מקבוצות גיוון נתקלים פעמים רבות בעמדות סטיריאוטיפיות המיוחסות לקבוצה אליה הם משתייכים, ביחס שלילי המופנה כלפיהם ובחסמים הנעוצים בהעדפה של רבות ורבים לגייס ולהעסיק אנשים הדומים להם.

גם מי שצלחו את הריאיון והתקבלו למקום העבודה מתמודדים עם קשיים יחודיים הקשורים להשתייכותם הקבוצתית. במקרים רבים הם מרגישים שהם אינם חלק אינטגרלי מהצוות ושאינן להם לגיטימציה להשמיע את קולם, בייחוד כאשר הקול האוטנטי שלהם שונה מהקול ההגמוני.

במצבים אלה הם עלולים להצניע את זהותם הקבוצתית ולקבל על עצמם את הזהות הארגונית ההגמונית.

למצב זה של הסתרת זהות יש השלכות שליליות על יכולתם לתפקד בארגון מבחינה מקצועית ובינאישית באופן מיטבי.

### אתגרי הגיוון בהקשר הסכסוך היהודי-ערבי

אתגרי הגיוון נטועים, אם כך, ביחסי הכוח הקשורים ליחסי רוב ומיעוט. אתגרים אלה הם אוניברסליים ומאפיינים כל חברה שמתקיימים בה

יחסי כוח לא סימטריים בין חברות וחברים המשתייכים לקבוצות חברתיות שונות.

בהקשר הישראלי נוסף לאתגרי גיוון אלו גם הקונפליקט המתמשך והאליים שבין יהודים וערבים.

אירועי חודש מאי 2021 מהווים דוגמה טובה לכך. בתקופה זו הגיעו היחסים בין האזרחים היהודים לערבים בישראל לשפל חסר תקדים והידרדרו לאלימות שלא הייתה כמותה מאז קום המדינה. ההסלמה לוותה בשיח של קיטוב, כעס ורגשות שנאה, שהורגשו באופן בולט במיוחד במקומות עבודה שבהם ערבים ויהודים עבדו יחדיו.

השיח האליים והפוגעני בלט במיוחד ברשתות החברתיות הארגוניות אשר הוצפו בהתבטאויות אלימות ופוגעניות שמתייחסות לאחד הצדדים בקונפליקט. במקרים רבים עמיתות ועמיתים הוצאו מקבוצות הווסטסאפ הארגוניות או הצוותיות על בסיס השתייכותם הלאומית, נשלחו תלונות להנהלה בנוגע להתבטאויותיהם ברשתות הארגוניות ואף תלונות על פוסטים



ערבים ויהודים מפגינים יחד למען רגיעה וחיים משותפים בלוד, מהומות מאי 2021. צילום: פלאש90



שהעלו בדף הפייסבוק האישי שלהם. קונפליקטים התגלו

לא רק במרחב הווירטואלי אלא גם במפגש הפיזי, למשל בהתנגדות של חברות צוות מקבוצה אחת לעבוד באותו

משרד עם חברות צוות מהקבוצה האחרת. אירועי מאי

המחישו, אם כך, שעל אף המאמצים המושקעים הן מצד המעסיקים והן מצד העובדים לקידום תעסוקת ערבים, מצב הגיוון והיחסים במרחבי עבודה משותפים הוא שברירי ומועד לטלטלות.

לפיכך, כדי לתת למי שמבקשות ומבקשים לקדם גיוון בתעסוקה וחברה של שותפות מתוך עולם התעסוקה, פיתחנו במרכז 'אקורד: פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי' באוניברסיטה העברית מודל שמציע המשגה פסיכולוגית-חברתית של יחסי ערבים ויהודים במקומות

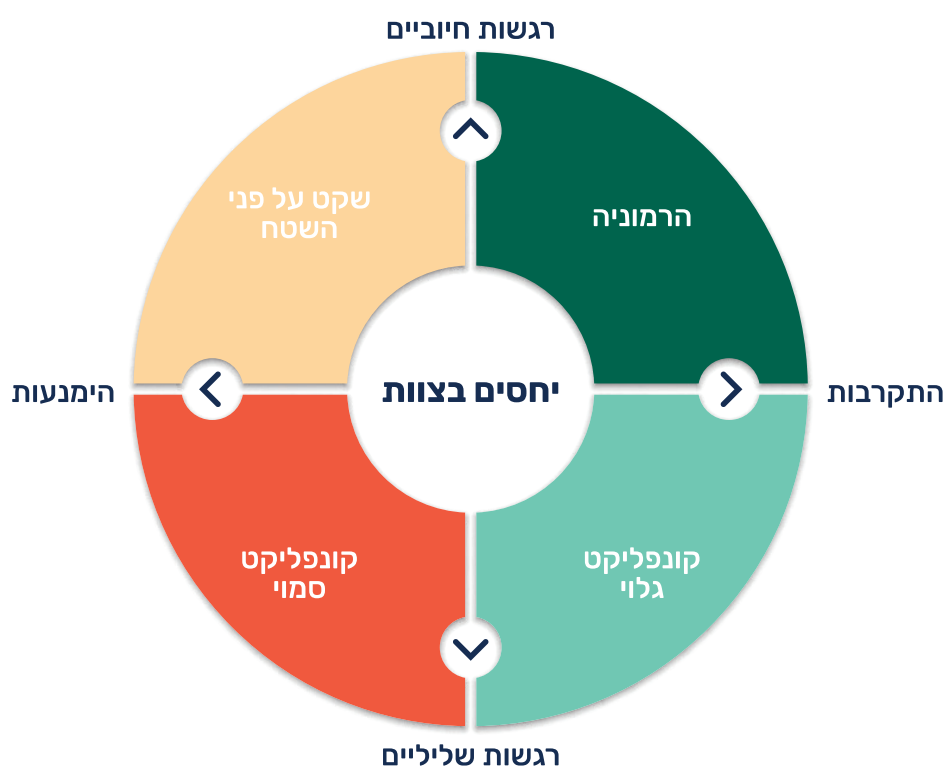
עבודה משותפים בעת תקופת ההסלמה ולאחריה.

המטרה של המודל היא לספק למנהלות ולמנהלים, ששואפים לנהל ארגונים מגוונים בשגרה ובהסלמה, כלי לאבחון ולהתערבות.

### המודל מאורגן סביב שני צירים אנכיים אורתוגונליים: ציר רגשי וציר התנהגותי.

הציר הרגשי מתייחס למנעד הרגשות שיכולים לאפיין את היחסים בין הקבוצות בהקשר ספציפי, והוא נע בין קוטב של רגש חיובי לקוטב של רגש שלילי; הציר ההתנהגותי מתייחס לקרבה השוררת בין הקבוצות בזמן נתון, והוא נע בין קוטב של חתירה למגע לקוטב של הימנעות ממגע.

הצטלבות שני הצירים במרכז המודל מתווה ארבע אפשרויות של יחסים: קונפליקט גלוי | קונפליקט סמוי | שקט על פני השטח | הרמוניה.



לעומתם היחסים המתוארים בחצי השמאלי – קונפליקט סמוי ושקט על פני השטח – הם מורכבים יותר, ולפיכך האבחון שלהם וההתערבות בעניינם מאתגרים יותר.

היחסים המתוארים בחצי הימני של התרשים – יחסים הרמוניים ויחסי קונפליקט גלוי – הם קוהרנטיים, ולפיכך פשוטים יחסית לאבחון ובמידה מסויימת גם להתערבות.

להלן נתאר בקצרה כל אחד מהמצבים ונציע דרכי התמודדות אפקטיביות עם כל אחד מהם.

## קונפליקט גלוי

**בקונפליקט גלוי הרגשות הדומיננטיים בקרב שני הצדדים הם כעס, זעם ושנאה.**

קונפליקט גלוי הוא מצב שלרוב קל לזהות אותו, משום שהרגשות הנלווים לו באים לידי ביטוי בהתלקחות מילולית במרחבים הארגוניים או בפלטפורמות הדיגיטליות הארגוניות ובמדיה החברתית.

קונפליקט גלוי עלול אף להתבטא באופנים הבאים: יציאה (או הוצאה של אחרים) מקבוצות ווטסאפ משותפות, חילופי דברים קשים וקולניים, וסירוב לעבוד בצוותא או לשבת זה לצד זה.

ביחסים של קונפליקט גלוי חשוב מאוד שהעומדים בראש הארגון או הצוות יהיו נוכחים במרחב הפיזי והווירטואלי ויעבירו מסרים ברורים וחד משמעיים נגד כל אלימות פיזית ומילולית. נוסף על כך עליהם לנהל את השיח באופן שקול ועקבי ולהגדיר את גבולותיו דרך שרטוט קווים מנחים וביסוס נורמות של שיח מכבד עוד לפני התרחשותם של אירועים קיצוניים.

לאחר שנקבעו גבולות השיח ואופן ההתנהלות, עליהם להקפיד לאכוף אותם ללא כחל וסרק.

## קונפליקט סמוי

**במצב של קונפליקט סמוי הרגשות הדומיננטיים הם פחד מפני חברות וחברי הקבוצה האחרת, אכזבה מחוסר ההזדהות של האחר, יאוש מהמצב ואובדן התקווה.**

במצב כזה, ניתן לזהות התנהגות בה חברות וחברי שתי הקבוצות מתרחקים אלו מאלו ומנסים לצמצם ככל האפשר את המגע והמפגש ביניהם.

התנהגויות נוספות יכולות לאותת על הקונפליקט סמוי, לדוגמה: תקשורת מינימלית בין הקבוצות – אי קיומו של שיח חברי ומיעוט בשיח מקצועי; עובדים מבקשים לשנות את סידורי הישיבה כך שלא יצטרכו לעבוד בקרבת חברות וחברי הקבוצה האחרת; נתק בולט לעין בין עובדים משתי הקבוצות אשר עד למצב הקונפליקט היו קרובים ונהגו לבלות יחדיו.

במצב של קונפליקט סמוי חשוב מאוד להכיר ברגשות הקשים של כל אחד מהצדדים ולבטא את ההכרה בהם, לתת לגיטימציה לקיומם של שני נרטיבים וליצור מרחב בטוח להשמעת הקולות השונים.

לשם כך מומלץ ליצור פלטפורמות של שיח והזדמנויות לשיח, אחת הדרכים לכך היא לעבוד עם סוכני שינוי מכל אחת מהקבוצות. לשם כך יש לזהות חברות או חברי צוות מקובלים שעמדותיהם אינן קיצוניות ושיוכלו לקיים שיחות אישיות עם חברות וחברי הקבוצה האחרת.

בשיחות הם יוכלו להציג את הנרטיב של קבוצתם, וחשוב לא פחות – להדגים הקשבה ואמפתיה כלפי הקבוצה האחרת.

מומלץ לזהות קשרים שממשיכים להתקיים ולהציגם בפומבי. כמו כן מומלץ להדגים "מלמעלה", בדרג הניהולי, התגברות על הפחד מהאחר ולהעביר מסרים של תקווה ושל תחושת "אור בקצה המנהרה".

**ביחסים של קונפליקט גלוי חשוב מאוד שהעומדים בראש הארגון או הצוות יהיו נוכחים במרחב הפיזי והווירטואלי ויעבירו מסרים ברורים וחד משמעיים נגד כל אלימות פיזית ומילולית.**

**במצב של קונפליקט סמוי חשוב מאוד להכיר ברגשות הקשים של כל אחד מהצדדים ולבטא את ההכרה בהם, לתת לגיטימציה לקיומם של שני נרטיבים וליצור מרחב בטוח להשמעת הקולות השונים.**

## שקט על פני השטח

במצב של שקט על פני השטח, שני הצדדים סובלים וכל אחד מהם סבור כי האחריות למשבר מוטלת על שניהם יחדיו. בה בעת הם אינם בטוחים עד כמה הצד האחר נכון ורוצה לשפר את היחסים, ולכן גם אינם יודעים כיצד לנהוג במפגש עם עובדים מהקבוצה האחרת.

הרגשות הדומיננטיים בסיטואציה זו הם אמפתיה (לשני הצדדים) לצד מבוכה או אף בושה בשל התנהגות חברי קבוצתם בזמן המשבר. רגשות אלו מלווים בחרדה מפני הידרדרות היחסים בשל התנהגות שתיתפס כפוגענית. רגשות אלה מובילים ליתר זהירות עד כדי הימנעות ממגע, מעין "הליכה על ביצים".

ביחסים של שקט על פני השטח, התקשורת היא מסויגת, כך למשל שיחות בווטסאפ קשורות בעיקר לנושאי עבודה ולא לנושאים חברתיים ואישיים כפי שהיה נהוג לפני כן. במרחב הפיזי בולטת היעדרות של עובדות ועובדים (מאחת הקבוצות או שתיהן) מפעילויות חברתיות שהארגון עורך ובהימנעות משיחות שקיימו בעבר על נושאים ערכיים, פוליטיים או חברתיים. מצב יחסים זה הוא חמקמק ועלול להיתפס בעיני רבים כנורמלי לכל דבר.

לכן מנהלות ומנהלים צריכים לכונן נורמה של התמודדות אמיצה עם היחסים בארגון (שהיא הפוכה לנורמה המקובלת של עצימת עיניים והתעלמות), להעביר את המסר שהיחסים אינם כתיקונם וכי כולם יחדיו צריכים להשקיע מאמץ לשיפורם.

באופן קונקרטי מומלץ לפתוח את נושא היחסים בין הקבוצות בפורומים שונים ובהובלה של מי שמסוגל לנהל שיחה מסוג זה.

במקביל מומלץ ליזום משימות משותפות ואף מפגשים חברתיים. אינטראקציות אלו יעודדו שיח מקצועי, חברי ואישי ויחליפו את האיפוק והזהירות. על המנהלות והמנהלים להיות נוכחים בשטח ולהדגים בעצמם שיח שהוא מקצועי וחברי, ולעודד אחרות ואחרים משתי הקבוצות לקחת בו חלק.

## יחסי הרמוניה

יחסי הרמוניה מאופיינים ברגשות חיוביים ובנכונות לקרבה. הנחת המוצא של עובדות ועובדים משתי הקבוצות היא כי לכל אחד מהצדדים יש ערכים ונרטיבים שהם לגיטימיים וכי כולם מעוניינים ביחסים טובים ובשיתוף פעולה.

במצב של יחסים הרמוניים מתאפשר שיח על רגשות, חוויות אישיות, אכזבות ופחדים. אומנם לעתים עלולים להתגלע קונפליקטים וחילוקי דעות, אולם השיח ימשיך להתנהל באופן מכבד.

בסוג יחסים זה העובדות והעובדים גאים במרחב ההרמוני שהם הצליחו ליצור ומקפידים לטפחו. הרגשות הדומיננטיים הם קבלה של השוני, כבוד והערכה, אמון הדדי ותקווה לשיפור המצב. ההתנהגות האופיינית ביחסים אלה היא חתירה לקרבה ולמגע.

במצב יחסים זה מומלץ להמשיך ולטפח את הזהות הארגונית ואת הגאווה ביכולת המשותפת להתמודד עם אירועים קשים. מומלץ גם להמשיך ולעודד שיח אישי, רגשי ופוליטי. זאת ועוד, אפשר ואף כדאי לעודד את חברות וחברי הארגון או הצוות לפעול יחדיו ולהביע באופן ציבורי את תמיכתם ומחויבותם לחיים משותפים.

שקט על פני השטח הוא מצב יחסים חמקמק ועלול להיתפס בעיני רבים כנורמלי לכל דבר. התקשורת מסויגת, כך למשל שיחות בווטסאפ קשורות בעיקר לנושאי עבודה ולא לנושאים חברתיים ואישיים כפי שהיה נהוג לפני כן.

יחסי הרמוניה מאופיינים ברגשות חיוביים ובנכונות לקרבה. הנחת המוצא של עובדות ועובדים משתי הקבוצות היא כי לכל אחד מהצדדים יש ערכים ונרטיבים שהם לגיטימיים וכי כולם מעוניינים ביחסים טובים ובשיתוף פעולה.



נדגיש כי מצב היחסים בארגון אינו קבוע ויציב, אלא מושפע מאירועים חיצוניים ומפעולות שננקטות בתוך הארגון.

בשיא תקופת המתיחות היחסים מתאפיינים לרוב בקונפליקט גלוי, אך בסיומו הם יכולים להתחלף בקונפליקט סמוי או בשקט שעל פני השטח, ובמקרים אחדים אף ביחסי הרמוניה.

להערכתנו, מצב היחסים כיום, חודשים אחדים אחרי המשבר, במקומות עבודה שבהם ערבים ויהודים עובדים יחדיו הוא מהמורכבים יותר, קרי קונפליקט סמוי או שקט על פני השטח. מצב היחסים לעולם אינו מוחלט ברגע נתון, אך עם זאת אפשר לשער שבכל צוות או ארגון יש אופי יחסים אחד שהוא דומיננטי יותר מהאחרים.

בכל מצב יחסים יש לשאוף ולנוע על שני הצירים – להגביר קרבה ומגע, להגביר רגשות חיוביים בין הקבוצות ולשאוף למצב יחסים הרמוני. מנהלות ומנהלים שבצוותים שלהם עובדים ערבים ויהודים יחדיו ומי שמקדמות ומקדמים תהליכים לשילוב עובדות ועובדים מהחברה הערבית בארגונים עם רוב יהודי, יכולים להיעזר במודל שתיארנו כדי לזהות את מצב היחסים אצלם בצוות ולפעול בהתאם.

במבט מפוכח, ומתוך מחויבות לחיים משותפים, התאוששות ממשבר ומהסלמה ביחסים בין ערבים ויהודים בישראל היא גם ההיערכות לקראת המשבר הבא.

אנחנו בטוחות ובטוחים שארגון שמקדם תהליכי הכלה באופן עקבי ועמוק, מעודד השמעת קול ונרטיבים

שונים, מחזק זהות ארגונית משותפת, מקדם סובלנות, מוקיע ביטוי גזענות ומחוייב להוגנות בתהליכים ובפרקטיקות, יגיע למשבר הבא כשהוא מוכן יותר, ולכן גם יצלח אותו ביתר קלות.

**ללא קשר ליחסים המאפיינים את הצוות והארגון ברגע נתון, על כל מנהלת ומנהל או יועצת ויועץ, חלה החובה לעודד קרבה מקצועית בין הקבוצות, ליזום קרבה חברתית ולהגביר את הרגשות החיוביים ביניהן. כך אפשר לחזק את הבסיס הארגוני ולהתמודד בהצלחה עם המשבר הבא.**

# "נשים ערביות וגברים חרדים הן אוכלוסיות שרשויות התעסוקה הקיימות אינן מצליחות לספק להן מענה".

ראיון עם וואפא איוב

## מי אני?

שמי וואפא, במקצועי אני עובדת סוציאלית, בוגרת תואר ראשון באוניברסיטה העברית ולומדת לתואר שני במידעניות ציבורית באוניברסיטה העברית.

בעברי עבדתי במספר ארגונים חברתיים הפועלים בתחום זכויות אדם וגם במזרח ירושלים, עד שב-2014 אחד הקולגות שלי הציע לי להתמודד על התפקיד להקמת מרכז הכוון תעסוקתי במזרח ירושלים.

הרעיון של מרכז תעסוקה נולד מתוך ההבנה שבמדינה יש אחוזי עוני גבוהים, ומחקרי עומק שנעשו בנושא העלו שאחת הסיבות המרכזיות לעוני היא אבטלה שרובה בקרב נשים ערביות וגברים חרדים, אוכלוסיות שרשויות התעסוקה הקיימות אינן מצליחות לספק להן מענה.

כדי לגבש את הפתרון שיסייע לצמצם את אחוזי האבטלה בקרב האוכלוסיות האלה נעשתה בדיקה של פרקטיקות בינלאומיות ונמצא כי בארצות הברית מצליחים למגר אבטלה בקרב אוכלוסיות מוחלשות על ידי הקמת מרכזי תעסוקה מותאמים תרבותית וחברתית בקרבת אוכלוסיית היעד, שמופעלים על ידי האוכלוסייה עצמה. כך הוחלט להקים מרכזים דומים בישראל עבור החברה החרדית והערבית.

ארגון הג'וינט הציע להקים מרכזי תעסוקה במזרח ירושלים, אך הייתה התנגדות מצד חלק מהשותפים למהלך בשל

בארצות הברית מצליחים למגר אבטלה בקרב אוכלוסיות מוחלשות על ידי הקמת מרכזי תעסוקה מותאמים תרבותית וחברתית בקרבת אוכלוסיית היעד, שמופעלים על ידי האוכלוסייה עצמה. כך הוחלט להקים מרכזים דומים בישראל עבור החברה החרדית והערבית.





## **סל השירותים של מרכז 'ריאן' כולל ליווי פרטני למימוש התכנית התעסוקתית (עזרה בכתובת קורות חיים, הכנה לראיון עבודה, הפניה למשרות), ושירותים קבוצתיים הכוללים קורסים, סדנאות והכשרות שמועברות במכללות בעיר.**

שהעשייה שלנו היא טיפה בים ביחס לצרכי הקהילה, אך זו עדיין עשייה משמעותית וחשובה.

### **איך עובד מרכז הכוונת התעסוקה במזרח ירושלים?**

אוכלוסיית היעד של המרכז היא אנשים בגיל העבודה מגיל 17 ועד גיל הפרישה, עם מוטיבציה למצוא עבודה. המאפיינים הייחודיים של אוכלוסיית היעד שלנו הם שמדובר באוכלוסייה צעירה, כ-72% אחוז מהפונים הם בגיל 35, 73% מהם הן נשים, וכ-34% מהפונים הם אקדמאים.

רוב המשתתפים שלנו מגיעים בשיטת "חבר מביא חבר" או דרך רשתות חברתיות. המשתתפים החדשים עוברים מפגש היכרות עם רכזי תעסוקה, ממלאים מבדק נטיות תעסוקתיות ממוחשב ואישי, לאחריו עובדי המרכז בודקים את הרצונות של אותו משתתף, את דרישות שוק העבודה לאור הנטיות התעסוקתיות ואת הרקע של אותו משתתף ומרכיבים ביחד תכנית תעסוקה אישית על סמך סל השירותים שמספק המרכז.

ברוב המוחלט של המקרים נשים ממזרח ירושלים רוצות להיות מורות, לעבוד ליד הבית, לקבל שכר גבוה ולסיים את יום העבודה מוקדם. כמובן שאין באפשרותנו לספק עבורן אפשרות כזאת, ותפקיד הרכזים הוא לשקף להן שהציפייה

היעדר תקציב, התנגדות של התושבים מסיבות של חוסר אמון ועוינות כלפי מסגרות ממשלתיות ועירוניות ותפיסה כי אוכלוסיית היעד – נשים ערביות – אינן מעוניינות להשתלב בשוק התעסוקה, או יתקשו בכך בשל אורח חייהן.

יחד עם זאת, היו מספר אנשים שהאמינו בחזון ודחפו להקמת המרכז, בראשם מר חיים עמר, מנהל הרשות העירונית לתעסוקה בעיריית ירושלים שהאמין ברעיון ותמך בהקמת המרכז.

הקמת מרכזי התעסוקה עבור החברה הערבית החלה בשנת 2010, והשם שניתן למרכזים הוא "ריאן", שבתרגום חופשי פירושו "קרקע פורייה", וזהו גם השם של אחד משערי גן עדן.

מצב ההזדמנויות התעסוקתיות במזרח ירושלים אינו מזהיר, וכך רוב מחפשי העבודה מהאזור מחפשים בעיקר במערב העיר, כשבפניהם עומדים מספר חסמים משמעותיים: השפה העברית, המצב הפוליטי-בטחוני, פערים חברתיים-תרבותיים, קשיים בתנועה אל העיר עקב תחבורה ציבורית נפרדת למזרח ולמערב העיר עם חיבורים מינימליים בין הצדדים, מחסור במסגרות לילדים, ובעיית האקרדיטציה של השכלתם.

באפריל 2014 יצאתי לדרך בתור העובדת היחידה במרכז במזרח ירושלים, והבנתי כי תוכניות ההכשרה צריכות לפתור

## **בפניהם עומדים מספר חסמים משמעותיים: השפה העברית, המצב הפוליטי-בטחוני, פערים חברתיים-תרבותיים, קשיים בתנועה אל העיר עקב תחבורה ציבורית נפרדת למזרח ולמערב העיר עם חיבורים מינימליים בין הצדדים, מחסור במסגרות לילדים, ובעיית האקרדיטציה של השכלתם.**

את החסמים האלה. חשוב לציין כי מרכז 'ריאן' ממזרח ירושלים ידיר זרוע התעסוקה במשרד הכלכלה ומופעל על ידי עיריית ירושלים.

מרכז ריאן במזרח ירושלים פתח את שעריו באוגוסט 2014, ותוך 4 חודשים גייסנו מאה משתתפים פעילים ובסוף השנה הגענו ל-350 משתתפים פעילים ועוד 100 משתתפים שנרשמו לרשימת המתנה לשנה הבאה. כרגע המרכז מעסיק 24 עובדים, ועד היום סיפק שירות לכ-10,000 משתתפים פעילים, ונתן מענה לאוכלוסייה של 350,000 תושבים במזרח ירושלים.

אני נהנית מהעבודה שלי ומההישגים של הצוות שלי, ואני מרגישה שזכיתי לקבל הזדמנות לעשות שינוי משמעותי ברמה החברתית. זאת על אף שבה בעת אני מרגישה

**לפני הקורס, רבים מהם  
עבדו בעבודות שלא הלמו  
את כישוריהם, במלונאות  
ובניקיון, אך לאחר שנת  
הקורס, 24 המשתתפים עברו  
את מבחן ההסמכה בהצלחה,  
והחלו לעבוד במקצוע שלהם.**

המרכז עובד עם מעסיקים שמוכנים להעסיק עובדים ממזרח ירושלים, אבל בתקופות מורכבות ללא ספק עולים המתחיים והמחלוקות צפות מעל לפני השטח. אין לנו סמכות להתערב מול המעסיקים, אך אנחנו פועלים בחזית להגברת המודעות של בוגרינו לזכויותיהם: ביטוח לאומי וקצבאות, זכויות עובדים (שכר מינימום, תנאי העסקה, תלושי שכר) וזכויות נשים בעבודה.

#### **כיצד נראית העבודה עם המעסיקים?**

יש לנו צוות של קשרי מעסיקים שמגייס מעסיקים, ולמעשה מציע למעסיקים את השירות שלנו שהוא קבלת עובדים מקצועיים שעברו הכשרה נדרשת וימשיכו לקבל ליווי גם לאחר הקליטה אצל המעסיק.

אם העובדים שהגיעו דרכנו עוזבים לאחר תקופה קצרה, אנו מבצעים בדיקה מול המעסיק ומול העובד בדבר סיבות העזיבה. השירות שאנו מציעים למעסיקים כולל הכשרת עובדים בהתאם לצרכיו, וליווי מקצועי בקליטת העובד ולאורך תקופת ההעסקה.

#### **תוכלי לתאר לנו סיפור הצלחה?**

פנו אלינו שתי קופות חולים בירושלים שחיפשו רופאי שיניים דוברי ערבית למרפאות במזרח העיר ולא הצליחו לאתר מספיק מועמדים. הפצנו פרסום וקיבלנו עשרות פניות, אך אותם פונים היו בוגרי אוניברסיטאות פלסטיניות

אינה תואמת את מציאות שוק העבודה בתחום, ולהציע חלופות אחרות שיכולות להתאים לצרכי המשתתפת, למשל ללמוד שיווק דיגיטלי ולעבוד מהבית, וכך שעות העבודה הן גמישות, השכר הולם וזו גם חשיפה לעולם מקצועות יותר חדשני ויותר נדרש.

סל השירותים של המרכז כולל ליווי פרטני למימוש התכנית התעסוקתית (עזרה בכתיבת קורות חיים, הכנה לראיון עבודה, הפניה למשרות), ושירותים קבוצתיים הכוללים קורסים, סדנאות והכשרות שמועברות במכללות בעיר. כלל

**אני מאחלת לכל הנשים  
והגברים במזרח ירושלים  
להיות מועסקים בעבודה  
שהולמת את היכולות שלהם,  
ושיקבלו עליה שכר ראוי.**

המורים לעברית שלנו הם יהודים דוברי עברית, בוגרי תואר בלשון, שפה וספרות ובעלי תעודת הוראה.

#### **האם את יכולה לתת דוגמה לאתגרים של תושבי מזרח ירושלים מול מעסיקים יהודים?**

בשגרה, כמעט ולא נתקלים במקרים של סירוב להעסיק את בוגרי המרכז שלנו, אך בגלים ובנקודות המשבר בין מזרח למערב ירושלים ניכרת עלייה במספר המקרים.

בגל האחרון, בחודשי אפריל מאי של שנת 2021, כמו גם בארועים סביב חודש הרמדאן בעיר מרגישים את ההשלכות. יש יותר פיטורים של עובדים ממזרח ירושלים, אך קשה לדעת אם הסיבה לפיטורים היא החשש להעסיק עובדים ערבים ממזרח העיר. בגל האחרון נודע לנו על מקרה של עובדת שביקשה לשבות ופוטרה, המעסיק טוען שזו לא הסיבה, בזמן שהעובדת משוכנעת שכן, בשל התזמון, ובגל שיחסי העבודה עד לתקופה הזו היו מעולים.



## אני מקווה שיקימו אזורי תעשייה והזדמנויות העסקה נוספות במזרח ירושלים, ושתהיה תחבורה ציבורית שתשלב ותחבר בין מערב למזרח העיר ותאפשר תנועת עובדים.

### טיפ לעובדים:

היו אמיצים ודברו על הצרכים שלכם, הרבה פעמים תקשורת היא הדרך הכי טובה להשיג מטרות, לעתים הפער בתקשורת מייצר את הבעיה וכשמצליחים להעביר את המסר בבירור, קל יותר למעסיק לבוא לקראתכם.

אני מאחלת לכל הנשים והגברים במזרח ירושלים להיות מועסקים בעבודה שהולמת את היכולות שלהם, ושיקבלו עליה שכר ראוי.

אני מקווה שיקימו אזורי תעשייה והזדמנויות העסקה נוספות במזרח ירושלים, ושתהיה תחבורה ציבורית שתשלב ותחבר בין מערב למזרח העיר ותאפשר תנועת עובדים.

### טיפים למקום עבודה המעסיק עובדים ממזרח ירושלים:

היו קשובים, שאלו, ברו – כך תגלו את הצרכים של עובדיכם ותבינו התנהגויות או מנהגים שלא מוכרים לכם.

נצלו את התמריצים הממשלתיים המוענקים לכם בעקבות העסקת אוכלוסיות גיוון כדי להעניק שכר הולם לעובדים המגוונים שלכם, ולבצע את ההתאמות הנדרשות בהעסקה המגוונת.

תנו הזדמנויות לעובדים חדשים. הגיוון התעסוקתי הוא תמיד טוב – הוא מאפשר לארגון להיות יותר נגיש ויותר אפקטיבי.

או אוניברסיטאות בחו"ל (רומניה, ירדן, מצרים וכו') שלא הצליחו לעבור את מבחן ההסמכה בישראל.

לאחר מחקר בנושא הבנו שהבעיה במבחן ההסמכה היא לא חסם השפה, אלא השוני בין הפרקטיקות המעשיות שהם למדו בתואר לעומת הפרקטיקות המאושרות על ידי משרד הבריאות.

מכאן פנינו לבית חולים הדסה עין כרם ולבית הספר לרפואת שיניים של האוניברסיטה העברית וביקשנו מהם שירכיבו לנו קורס להכנה למבחן ההסמכה. לפני הקורס, רבים מהם עבדו בעבודות שלא הלמו את כישוריהם, במלונאות ובניקיון, אך לאחר שנת הקורס, 24 המשתתפים עברו את מבחן ההסמכה בהצלחה, והחלו לעבוד במקצוע שלהם.

### מה החזון שלך?

החזון שלי הוא שכל אדם יצליח להתפרנס בכבוד ולעבוד בעבודה שתואמת את הכישורים והיכולות שלו, ושייהנה מהעבודה.



ريان مراكز تشغيل  
ريان מרכזי תעסוקה

מיסודה של ממשלת ישראל ונכונות ישראל  
בהפעלת אלפמאר

פנו אלינו למרכז ריאן

www.rayanjerusalem.com  
info@rayanjerusalem.com  
02-5671715 | 02-5408422

# הכירו את "ההלפר": מדריך ארגוני למאבק בגזענות



**ד"ר גליה בונה**  
היחידה הממשלתית  
לתיאום המאבק בגזענות,  
משרד המשפטים

**מקומות עבודה הינם זירות המפגש הנפוצות ביותר בין האוכלוסיות המגוונות המרכיבות את החברה בישראל. המשמעות הינה שבמקומות העבודה קיים פוטנציאל גבוה להיכרות מעמיקה ולמפגש משמעותי בין קבוצות שונות, אך גם לפגיעות על רקע גזעני.**

תובנה זו מעסיקה ארגונים ומוסדות רבים, מתוך רצונם להבטיח שהמרחב עליו הם אמונים יהיה בטוח ומכבד - הן לעובדים והן למקבלי השירות או ללקוחות. יתרה מזאת, מתגברת ההבנה שמפגשים משמעותיים בין אוכלוסיות, ותהליכים חיוביים שיתרחשו בתוך מקום העבודה, יכולים לזלוג החוצה ולהשפיע לטובה אף על החברה כולה.

לצד הרצון הטוב לייצר את המרחב הזה, המושג "גזענות" הוא כה טעון וקשה, שאנשים וארגונים רבים מעדיפים להתרחק ממנו. **"מדוע לדבר על השלילי ולא על החיובי?"** או **"אצלנו אין גזענות. למה להתחיל לעורר בעיה שלא קיימת?"** הינן תגובות נפוצות המביעות הסתייגות מהעיסוק בנושא גזענות במקום העבודה.

בעוד שבפגיעות חמורות, בוטות וישירות על רקע גזעני אינן מהוות תופעה רווחת ברוב מקומות העבודה, גזענות מוסווית וחמקמקה נפוצה הרבה יותר מכפי שהיינו רוצים לחשוב. אחוז לא מבוטל (15% בשנת 2020) מהתלונות שמתקבלות ביחידה הממשלתית למאבק בגזענות הינן בנושא תעסוקה. ועם זאת, נתון זה מצביע על קצה הקרחון בלבד, שכן ברוב המקרים

**אחוז לא מבוטל (15% בשנת 2020) מהתלונות שמתקבלות ביחידה הממשלתית למאבק בגזענות הינן בנושא תעסוקה. ועם זאת, נתון זה מצביע על קצה הקרחון בלבד, שכן ברוב המקרים הנפגעים אינם מתלוננים.**



באופן שגרתי בארגון, מבלי שהמעורבים בדבר יחשבו עליהן כלל ככאלה; והכללה ותיוג של אוכלוסיות, לפעמים אף מתוך כוונה טובה, באופן היוצר נזקים, כגון פגיעה בדימוי הקבוצה; ותופעות אלה ממחישות עד כמה ההתמודדות עם הסוגיה המורכבת של גזענות היא חיונית לכל ארגון, ובוודאי ארגון המבקש לקדם שוויון והכללה.

מרגע שארגון אוזר את האומץ הנדרש, ומחליט להתמודד נכוחה עם סוגיית הגזענות, נשאלת השאלה: כיצד? מאיפה מתחילים? מה בפועל עלינו לעשות? כיצד לא נייצר יותר נזק מתועלת בהתמודדות עם נושא כל כך מורכב? והשאלה החשובה ביותר, מה היא בעצם גזענות? עם מה אנחנו מבקשים להתמודד? לשם כך היחידה הממשלתית לתיאום המאבק בגזענות יצרה את "ההלפר": מדריך ארגוני למאבק בגזענות.

היחידה הממשלתית לתיאום המאבק בגזענות הוקמה בתחילת 2017 כיחידה בתוך משרד המשפטים, במסגרת החלטת ממשלה שעניינה יישום המלצות הצוות הבין-משרדי למיגור הגזענות נגד יוצאי אתיופיה (החלטה מס' 1958). היחידה הוקמה על מנת לתאם את הפעילות הממשלתית במניעת גזענות ואפליה במשרדי הממשלה ובשירות הציבורי, כלפי כלל קבוצות האוכלוסייה בישראל.

פעילות היחידה מתמקדת בשלושה מישורים: טיפול בתלונות הציבור, קידום שינוי מערכתי, ופיתוח ידע מקצועי בנושא מיגור ומניעה של גזענות. כמו כן, גם על פי החלטת הממשלה מס' 1958, מונו במשרדי הממשלה וביחידות הסמך ממונים למניעת גזענות בהכשרה, הנחייה וליווי של היחידה.

"ההלפר" נכתב במסגרת פיתוח הידע, על בסיס הניסיון שהיחידה צברה – בטיפול בתלונות, בהנעת תהליכים מערכתיים לשינוי, בפיתוח ובהוראה של קורס הכשרה לממונים במשרדי הממשלה יחידות הסמך המופקדים על מניעת גזענות, ובליווי מקצועי של הממונים – וכן על בסיס ספרות אקדמית ופעילות נגד הגזענות בארץ ובעולם.

**ארגון אמיץ, שיחליט להתמודד עם הסוגיה המורכבת הזו, לא רק שייטיב עם עובדיו ולקוחותיו, אלא גם יהווה דוגמה לארגונים אחרים ולחברה כולה.**

**מרגע שארגון אוזר את האומץ הנדרש, ומחליט להתמודד נכוחה עם סוגיית הגזענות, נשאלת השאלה: כיצד? מאיפה מתחילים? מה בפועל עלינו לעשות? כיצד לא נייצר יותר נזק מתועלת בהתמודדות עם נושא כל כך מורכב? והשאלה החשובה ביותר, מה היא בעצם גזענות?**



הנפגעים אינם מתלוננים. ישנן סיבות רבות לבחירה שלא להתלונן: חוסר בראיות מוצקות, חוסר אמון שהתלונה תטופל כראוי, חשש מתגובת נגד לתלונה, או מפגיעה ביחסים או במעמד במקום העבודה, לצד חוסר רצון להיות בעמדה של "נפגע".

היעדר תלונות, אם כן, איננו ראיה להיעדר תופעות של גזענות, אפליה, ביזוי או הדרה על רקע גזעני במקום העבודה. אלו יכולים לבוא לידי ביטוי דרך הערות מעליבות על רקע ומוצא – המכונות "מיקרו-אגרסיות" – תופעה שכיחה במיוחד בימים שבהם קבוצת אוכלוסייה מסוימת עולה לכותרות; פרקטיקות של אפליה והדרה של אנשים מקבוצות אוכלוסייה מסוימות, המתקיימות

## המודל נקרא "ההלפר" – המורכב מראשי התיבות של חמשת שלביו: הקשבה, הכרה, לקיחת אחריות, פעולה ורפלקציה.

### רפלקציה

השלב החמישי, שלמעשה מעצב את כל המהלך הזה באופן מעגלי ומתמשך, הוא רפלקציה. המהלך כולו חייב להיות מלווה בבחינה עצמית, בדיאלוג ובנכונות "להסתכל על עצמנו במראה".

**צפוי שהעיסוק בגזענות יהיה מלווה בחוסר נוחות ובחששות. אך צריך לזכור שאם לא נדבר על הבעיה הזאת, היא לא תיעלם מעצמה. כפי שאמר הסופר ופעיל זכויות האדם האמריקאי ג'יימס בולדווין: "אי אפשר לשנות כל דבר שנתמודד איתו, אך גם לא נוכל לשנות דבר שלא נתמודד איתו".**

ארגון אמיץ, שיחליט להתמודד עם הסוגייה המורכבת הזו, לא רק שייטיב עם עובדיו ולקוחותיו, אלא גם יהווה דוגמה לארגונים אחרים ולחברה כולה.

להלן הסבר קצר על כל שלב:

### הקשבה

התהליך מתחיל מהקשבה לחוויה ולנקודת המבט של אנשים שאינם משתייכים לקבוצת הרוב, ומשום כך הם פחות נשמעים ומיוצגים.

לרוב, אנשים שלא חוו גזענות בעצמם, מתקשים לראות אותה וכן מתקשים להבין את השלכותיה. על כן עליהם להקשיב לאלו שחוו גזענות – מבלי להתגונן, להכחיש או להתווכח עם נקודת מבטם, אלא להקשיב על מנת ללמוד ולהכיר אותה, מתוך הבנה שאנשים מקבוצות שונות חווים את המציאות באופן אחר.

### הכרה

הקשבה עמוקה תביא אותנו להכרה בקיומה של הבעיה והכרה בצורך לשנות את המציאות.

השלב הזה עשוי להיראות טריוויאלי, אבל למעשה הוא משמעותי ביותר, לא רק לגיבוש מענים נכונים, אלא גם לממד הרגשי המלווה את תהליך התיקון, במיוחד מצידם של הנפגעים.

### לקיחת אחריות

אחרי ההקשבה וההכרה בבעיה, אנו מוכנים לשלב הבא שהוא לקיחת אחריות. לקיחת אחריות, במקום שקיעה ברגשות אשם, משמעה נכונות לבחון (את הארגון ו/או את עצמנו) ולהתמודד עם התופעה או הטענה שהוצפה בשלבים הקודמים. ההלפר מציע כלים לכך.

### פעולה

השלב המתבקש הבא הוא כמובן פעולה. פעולה יכולה להיות גדולה או קטנה, רוחבית או נקודתית, פרו-אקטיבית או כתגובה לאירוע, שקטה או בעלת הד ציבורי. אך כדי להביא לשינוי במציאות, חייבת להיות פעולה כלשהי, במטרה להעביר את השינוי מרמת התודעה והשיח אל המציאות.

מטרת המדריך היא להנגיש את הידע לכל גוף שיבחר לפעול באופן מאורגן למיגור ולמניעה של הגזענות: מוסדות מדינה, מוסדות ציבור, רשויות מקומיות ורשויות ציבוריות, ארגונים חברתיים, עסקים וכד'.

המדריך נשען על מודל שפיתחנו לתהליך כולל ומעמיק שסייע לארגון – וגם לאדם הפרטי – לבחון את סוגיית הגזענות בהקשרים שלו, ולתכנן את הפעולות הארגוניות הנכונות לו – ליצירת שינוי. המודל נקרא "ההלפר" – המורכב מראשי התיבות של חמשת שלביו: הקשבה, הכרה, לקיחת אחריות, פעולה ורפלקציה.

המדריך בנוי על פי שלבי "ההלפר":

### פרק ראשון – הקשבה

מתמקד בלמידת הבעיה ובהעלאת סוגיות לחשיבה ולשיח שחשוב לקיים בארגון בטרם ניגשים לבנייה של הכשרה או של כל פעולה אחרת.

### פרק שני – הכרה

מתמודד עם סוגים שונים של הכחשות שמונעות הכרה בבעיה, ההכרה ההכרחית להצלחת המהלך.

### פרק שלישי – לקיחת אחריות

כולל כלים לבחינת השאלה: כיצד תופעות של אפליה, הדרה וגזענות מתקיימות בארגון שלנו?

### פרק רביעי – פעולה

כולל קווים מנחים לתכנון וליישום מגוון פעולות ארגוניות.

### פרק חמישי – רפלקציה

מתייחס לחשיבות של הקמת מנגנון מתמשך למעקב ולבקרה, להמשך בחינה עצמית ולדיאלוג.

### פרק שישי – ארגז כלים

הכולל הצעה למבנה של סילבוס, רעיונות למערכי שיעור ולפעילויות וקישורים רלוונטיים.

# נספח

## רוני טמיר

מייסדת ומנכ"לית משותפת וירטו

**Virtue** הינה חברת ייעוץ המטמיעה גישה עסקית קשובה בארגונים מתוך ההנחה כי לארגונים יש מקום קריטי בשינוי ובשיפור פני החברה, כגורם מעצב ומשפיע על חיי הפרט והקהילה. החברה מייצעת לארגונים מסוגים שונים, מפתחת כלים וידע לקידום התפיסה העסקית הקשובה, וכן יוזמת פרויקטים עסקיים-חברתיים למימוש חזונה.

**Virtue** הוקמה על ידי רוני טמיר (אל"מ במיל.) וד"ר אריאל ויינר (סא"ל במיל.), שהינם יועצים ארגוניים בעלי ניסיון אינדיבידואלי של מעל 20 שנה, בליווי תהליכים ארגוניים מערכתיים ובקידום שינוי חברתי בארגון גדול ובעל משמעות חברתית.

## גילי בסון

מנהלת מענים קהילתיים  
המרכז הגאה תל אביב-יפו

**המרכז הגאה** הוא מרכז עירוני הפועל מזה 14 שנים תחת עיריית תל-אביב יפו ומספק מענה לכל אורחות החיים בקהילה הגאה בעיר. המרכז פיתח התמחות ייחודית במתן שירותים לקהילה הגאה במודל הפועל הן במתן פתרונות רווחה לקבוצות וליחידים והן בשינוי מדיניות ודעת קהל. המרכז מפעיל קבוצות חברתיות שונות, פעילויות מגוונות ומותאמות, וכן מארגן אירועים, הידוע והמוכר מביניהם הוא מצעד הגאווה בתל-אביב יפו.

תחום המענים הקהילתיים במרכז הגאה פועל לצד תחום התרבות ותחום הקהילה, ושירותיו הינם שירותים משלימים לשירותי הרווחה, והמענים הקיימים במנהל שירותים חברתיים בעיריית תל אביב-יפו.

## סאמי אסעד

מנכ"ל קו משווה

**קו משווה** פועלת לקידום הטאלנט האקדמי הערבי ולשילובו האיכותי בעמדות מנהיגות, הובלה והשפעה לאורך הקריירה, בליבת המגזר הפרטי והציבורי בישראל. זאת, ככלי ליצירת שכבה איכותית של מודלים לחיקוי, שיפרצו את הדרך וייצרו אפקט תודעתי רוחבי הן בנוגע לשילוב האוכלוסייה הערבית בתעסוקה, והן בנוגע לשילוב ולשותפות בין ערבים ליהודים.

## אודליה פיטוסי

מנהלת מקצועית עמותת שמחה לילד.  
מנהלת בקו - פורום הארגונים ליישום האמנה בדבר שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות.  
חברה בוועדת המומחים באו"ם להטמעת האמנה בדבר זכויות אנשים עם מוגבלות.

**שמחה לילד** הינה עמותה שהוקמה במטרה לסייע לילדים ולבוגרים עם מוגבלות או מחלה ולבני משפחותיהם, תוך מתן דגש על ליווי אישי ומענה קבוצתי לאורך תהליך האשפוז והשיקום, בניית סביבה חברתית, והנהגת החיים אשר הם חפצים לחיות כחלק מהחברה בישראל.

## מיכל ברק

מנהלת יחידת הגיוון  
האוניברסיטה העברית בירושלים

היחידה לגיוון באוניברסיטה העברית אמונה על קביעת מדיניות הגיוון וההכללה של האוניברסיטה העברית בהיבט של סטודנטים, מרצים וסגל מנהלי. היחידה כפופה לסגנית נשיא האוניברסיטה לגיוון ולאסטרטגיה, פרופ' מונא ח'ורי כסאברי.

## ד"ר אילה הנדן

מנהלת לשעבר של "תקווה ישראלית באקדמיה", פוסט דוקטורנטית במרכז מינרבה לזכויות אדם באוניברסיטה העברית

"תקווה ישראלית באקדמיה" הינה תוכנית לאומית הפועלת לקידום גיוון, הוגנות ושוותפנות במוסדות להשכלה גבוהה בישראל.

## טרסיט לגסה ביסאו

סמנכ"לית תוכן ושותפויות  
עמותת "עולים ביחד"

קהילת יוצאי אתיופיה בישראל מונה כ-155,000 איש. מקרב קהילה זו, חרף האתגרים העצומים שניצבו בפניה, צמחה שכבת צעירים אקדמאים במגוון רחב של מקצועות. חזונה של 'עולים ביחד' הוא להביא לשינוי תפיסות ועמדות ביחס לישראלים ממוצא אתיופי בקהילה העסקית בפרט ובחברה הישראלית בכלל ובכך להביא לשילובם של אקדמאים ממוצא אתיופי בתעסוקה ההולמת את כישוריהם.

'עולים ביחד' מתמקדת בפיתוח מצוינות בקרב בני נוער, סטודנטים ואקדמאים ממוצא אתיופי, בכדי להביא ליצירת שכבת מנהיגות צעירה בקרב יוצאי אתיופיה בפרט ובחברה הישראלית בכלל.

במרוצת השנים, הצליחה עולים ביחד לגייס לשורותיה עשרות מנהלים ואנשי עסקים בכירים במשק, שהביאו בעקבותיהם את הרשתות החברתיות שלהם ואת התאגידים שבניהולם, להצטרף לחזון ולפעילות. אנו משוכנעים שהיסודות שבנינו במשך השנים האחרונות, יחד עם השותפים, העמיתים, המתנדבים והבוגרים של הארגון, יקדמו שינוי משמעותי וקבוע בחברה הישראלית.

## אורנית רמתי דביר

ראשת תחום אקדמיה ותעסוקה  
מרכז אקורד

'מרכז אקורד - פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי' הוא ארגון חברתי-אקדמי המפתח ומנגיש ידע אקדמי חדשני בפסיכולוגיה חברתית על מנת לקדם יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות החברתיות והאתניות השונות בחברה הישראלית, ובין החברה הישראלית לחברות השכנות במרחב. המרכז פועל במספר שדות, ובכולם מטרתו היא להביא לשינוי תפיסתי ורגשי עמוק, שישפיע על ההתנהגות בעולם החברתי. בתחום התעסוקה, מטרתו של מרכז אקורד היא לעצב עולם תעסוקה שוויוני, מכיל ומגוון יותר.



## וואפא איוב

מנהלת תכנית ריאן ירושלים

תכנית 'ריאן' במזרח ירושלים הוקמה בפברואר 2014, כפיילוט של תנופה בתעסוקה (תב"ת) הג'וינט בשיתוף הממשלה ועיריית ירושלים. בשל הצלחת הפיילוט, הפרויקט הוטמע במשרד הכלכלה והתעשייה – בזרוע העבודה, ומופעל על-ידי עיריית ירושלים.

מרכז 'ריאן' מספק ליווי וסיוע בתחום התעסוקתי והמקצועי לתושבי ירושלים במטרה להוריד אחוזי האבטלה, ולשלב את תושבי מזרח העיר בשוק העבודה, באמצעות הגברת תחושת המסוגלות שלהם והעלאת המודעות לנושאי התעסוקה ולמאפייניה הייחודיים בעיר.

## ד"ר גליה בונה

מנהלת תחום בכירה פיתוח ידע והכשרה, היחידה הממשלתית לתיאום המאבק בגזענות, משרד המשפטים

**היחידה הממשלתית לתיאום המאבק בגזענות** הוקמה בתחילת 2017 כיחידה בתוך **משרד המשפטים**, במסגרת החלטת ממשלה שעניינה יישום המלצות הצוות הבין-משרדי למיגור הגזענות נגד יוצאי אתיופיה (החלטה מס' 1958). היחידה הוקמה על מנת לתאם את הפעילות הממשלתית למניעת גזענות ואפליה במשרדי הממשלה ובשירות הציבורי, כלפי כלל קבוצות האוכלוסייה בישראל.

פעילות היחידה מתמקדת בשלושה מישורים: טיפול בתלונות הציבור, קידום שינוי מערכתי, ופיתוח ידע מקצועי בנושא מיגור ומניעה של גזענות. כמו כן, על פי החלטת הממשלה מס' 1958, מונו במשרדי הממשלה וביחידות הסמך ממונים למניעת גזענות בהכשרה, הנחייה וליווי של היחידה.

## מלכי רוטנר

מנהלת הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה

**הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה** הוא מיזם משותף של **משרד הכלכלה והתעשייה** ושל עמותות '**בעצמי**'. הפורום הוא קואליציה תלת מגזרית של כמאה חברות מהמגזר העסקי, ארגונים השייכים למגזר השלישי ונציגי המגזר הציבורי.

מטרתו היא ליישם ולקדם תעסוקה והעסקה מגוונת בישראל, להעלות מודעות ליתרונות שבגיוון, להכשיר ממוני וממונות גיוון בארגונים עסקיים ולפתח כלים מקצועיים על סמך ידע וניסיון מהארץ ומהעולם.

## צוות פרויקט פאזל – לקידום גיוון בתעסוקה, שתיל, הקרן החדשה לישראל

### אלנה צ'רביצ'ניה

#### חברת צוות ייעוצי

תואר מוסמך במגמה ללימודי הארגון באוניברסיטה העברית, בעלת תואר ראשון במנהל עסקים ויחסים בינלאומיים מהאוניברסיטה העברית.

### מיכל גידניאן

#### רכזת הפרויקט

בעלת תואר מוסמך בספרות עברית מאוניברסיטת בן גוריון בנגב, מנחת קבוצות ופעילה בבית המדרש 'ערבות – נשים מחברות מסורת'.

### אינדה קריקסונוב

#### מנהלת הפרויקט

יועצת ארגונית ומנחת קבוצות. מתמחה בפיתוח צוות, ניהול כוח אדם, ניהול מתנדבים, פיתוח ידע בתחום של מאבק בגזענות וקידום רב-תרבותיות בארגונים.



שחיל שטיל  
Shatil