

התמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים

דצמבר 2021

המלצות צוות המשימה הבין-מיגזרי



התמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים

המלצות צוות המשימה הבין-מגזרי

כתיבה ועריכה: גליה שושני, ד"ר עינת רונן, טלל דולב

עריכה לשונית: אלישבע מאי

עיצוב: גיל מורון-קורו

טבת תשפ"ב | דצמבר 2021

* מסמך זה כתוב בלשון זכר ונקבה לחילופין והוא מיועד לשני המינים במידה שווה



תקציר מנהלים

מסמך זה מיועד ללוות את תהליך הטמעת מודל ההתמודדות עם הטיית בשירותים החברתיים, שיתקיים כפיילוט בארבע רשויות.

המסמך הוא תולדה של תהליך פיתוח וחשיבה שנעשה בצוות משימה משותף לממשלה, לרשויות ולארגוני תוכן, בהובלת המטה לשילוב יוצאי אתיופיה במשרד ראש הממשלה וג'וינט-אלכא. המסמך מוצע כבסיס לעבודה של הצוותים המקומיים ושל המלווה המקצועי שיובילו את התהליך בכל רשות.

המסמך כולל נתונים ביחס להסללות וביטוין וכן רקע ומושגי לגבי הטיית ביחס לקבוצות מיעוט. כמו כן, במסמך תיאור של תהליכי העבודה בצוות המשימה ובצוותי המשנה, פירוט של דרכי ההתמודדות עם הטיית ושל שלבי היישום, כפי שגובשו על ידי משתתפי צוות המשימה.

15 עמ'

פרק 1: צוות המשימה:
מטרות, יעדים, משתתפים
ודרכי עבודה

10 עמ'

מבוא

4 עמ'

דברי הצוות המוביל

51 עמ'

פרק 4: יישום המודל
ברשויות המקומיות

26 עמ'

פרק 3: דרכים להתמודדות עם
הטיות - שלושה שדות התערבות
בשלושת צוותי העבודה

21 עמ'

פרק 2: מהן הטיות

72 עמ'

מקורות

63 עמ'

נספחים

תוכן עניינים

דברי הצוות המוביל

המסמך שלפניכם הוא תוצר של חשיבה ועבודה של צוות משימה בין-מגזרי מיוחד, שכלל נציגים ממשרדי ממשלה, מרשויות מקומיות ומארגוני החברה האזרחית. במהלך שנה של מפגשי למידה ופיתוח, גיבשו חברי הצוות תפיסה משותפת, בחנו כיווני פעולה ובנו מודל להתמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים.

הצורך להתמודד עם הטיות עלה מתוך איתור תופעות של הסללה ברבים מבין השירותים החברתיים. תופעות אלה העלו חשש, שחלק מההחלטות של אנשי המקצוע מושפע מהטיות ושכדי להבטיח שירותים שהולמים את הצרכים של ילדים ומבוגרים יוצאי אתיופיה – לא מספיק להשקיע במענים עבורם, אלא יש להפנות את הזרקור לעבר אנשי המקצוע המספקים את השירותים, ולמעשה לחברה הישראלית כולה.

הניסיון להבין לעומק את המניעים, האופנים והפתרונות לתהליכים שעלולים להסתיים במתן שירות לא שוויוני ובתופעות של הסללה, חייב צוות של בעלי תפקידים בכירים ומנוסים לשאול שאלות, להישיר מבט אל חוויות מקצועיות ולשתף בחוויות אישיות. הפניית תשומת הלב לתהליך שינוי אצל נותני השירותים החברתיים אינו פשוט ואף לא שגרתית, אך הוא נעשה מתוך הסכמה והבנה של חשיבותו ונחיצותו.

תודה לכל מי שלקח חלק בתהליך מרתק זה, שהתרחש בשנה מאתגרת. על אף שהתנאים חייבו לעבוד בעיקר מרחוק, הצלחנו לאחוז במה שמאחד בעלי תפקידים ממגזרים ומארגונים שונים לשותפות ולעשייה: אמונה שראוי וניתן להעניק שירותים שוויוניים לכלל האוכלוסיות ואמון בצוות מגוון, מחויב ומקצועי שיסלול את הדרך לשם.

השינוי שאנו מבקשים לחולל באמצעות המודל המוצע במסמך זה דורש מכל השותפים במערכות הציבוריות התמודדות ישירה, כנה ומעמיקה, מחויבות ארוכת-טווח ומתמשכת, ואמונה כי השינוי אכן אפשרי, ברמה הארגונית וגם ברמה האישית.

הנעה של תהליך כזה ברמה הארגונית דורשת הבניית תרבות ארגונית של שיח מכיל ומזמין אשר לא מתייג אנשים, אלא מאפשר בחינה כנה של העצמי ושל הארגוני. כאשר התהליכים הארגוניים והאישיים יתרחשו במקביל, יתהווה השינוי ואתו השפעה עמוקה וברת-קיימא בדרך לחברה ישראלית מכילה ושוויונית יותר.

תודה לקרן הברון דה הירש על התמיכה והסיוע בהתנעת התהליך ובקידומו; לאלכס שילמן ממכון אקורד על הליווי המקצועי; למסי אייצק ולטלי סימני על הובלת צוותי המשימה; למני גל מוויטבורד על הסיוע בפיתוח כלי המיפוי, ולכל חברות וחברי צוות המשימה.

ביטויים של הסללות

במהלך השנים שבהן התוכנית יושמה ואף לפני כן הצטבר מידע שיכול להעיד על כך, שאזרחים ממוצא אתיופי, ילדים ואף מבוגרים, מוסללים למסגרות מגבילות בהיקף גדול יותר משיעורם באוכלוסייה וכי הם אינם מיוצגים במסגרות המייצגות מצוינות או מנהיגות. הנתונים המעידים על הסללות למסגרות מגבילות הם, למשל:

- ילדים יוצאי אתיופיה מופנים יותר לחינוך מיוחד: כ- 4.5% מהילדים יוצאי אתיופיה נמצאים במסגרות חינוך מיוחד, בהשוואה ל- 3% בלבד בקרב כלל התלמידים. פער זה גדל עוד יותר כאשר בוחנים ילדים עם מוגבלויות המסווגות "כשכיחות".
- ילדים יוצאי אתיופיה מיוצגים יותר בכיתות מב"ר ואתג"ר: כשליש מהתלמידים יוצאי אתיופיה לומדים בכיתות מב"ר ואתג"ר, לעומת כ-16% בלבד מכלל התלמידים (משרד החינוך, 2019).
- אחוז הילדים המוצאים מבתיהם למסגרות חוץ-ביתיות: 0.89% ילדים בקרב יוצאי אתיופיה מוצאים מבתיהם לעומת 0.31% בקרב כלל הילדים. כלומר, יוצאי אתיופיה מוצאים מהבית לסידורים חוץ-ביתיים כמעט פי שלושה מכלל הילדים. עם זאת, יש לציין, כי חלה ירידה בהיקף ההוצאה של ילדים יוצאי אתיופיה מהבית, שבשנת 2017 עמדה על מ-1.25%.
- אחוז יוצאי אתיופיה הנעצרים על ידי המשטרה גבוה פי ארבעה מאחוז הנעצרים בקרב כלל האוכלוסייה.
- אחוז יוצאי אתיופיה המאושפזים בבתי חולים לחולי נפש גבוה גם הוא פי ארבעה מאחוז המאושפזים בקרב כלל האוכלוסייה.

בנוסף לכך, ייצוגם של יוצאי אתיופיה במסגרות המעידות על מנהיגות ומצוינות נמוך מאוד:

- רק 146 תלמידים יוצאי אתיופיה (מתוך כ-3,000) נבחנו בחמש יחידות במתימטיקה.
- אחוז נמוך של תלמידים מאותרים כמחוננים או כמצטיינים (עם זאת, חלה עלייה מ-67 תלמידים ב-2016 ל-157 ב-2019, אך עדיין המספר נמוך).
- למרות העלייה העקבית במספר הקצינים והקצינות יוצאי אתיופיה בצה"ל, אחוזם בקרב הקצינים עדיין נמוך משמעותית מאחוזם בקרב המתגייסים.
- על אף שאחוז יוצאי אתיופיה המשולבים בשירות המדינה משקף את ייצוגם באוכלוסייה, ייצוגם בקרב הדרגים הבכירים ודרגי הביניים נמוך.

החלטת הממשלה 324 (מדיניות ממשלתית לקידום שילובם של אזרחי ישראל ממוצא אתיופי בחברה הישראלית) מבטאת שינוי במדיניות הממשלתית כלפי יוצאי אתיופיה, המבוססת על שלושה עקרונות מרכזיים: (1) הטלת האחריות לשילובם המיטבי של יוצאי אתיופיה על כלל משרדי הממשלה (ולא על משרד העלייה והקליטה כפי שהיה נהוג קודם לכן); (2) מימוש שש 'אבני יסוד' שגובשו בתהליך נרחב של שיתוף הציבור, שהוביל משרד העלייה והקליטה, והבאתן לידי ביטוי במדיניות כלל המשרדים; (3) קיום מעקב ובקרה אחר מימוש התוכניות שהמשרדים גיבשו כדי ליישם את המדיניות ואת התוצאות של תוכניות אלה. במטרה לאפשר את מימוש המדיניות החדשה גובשו ותוקצבו תוכניות, המקיפות אל כלל תחומי החיים, ב-10 משרדים ויחידות ממשלתיים. לכל משרד הוגדרו יעדים והוקם המטה לשילוב יוצאי אתיופיה, האמון על הסיוע למשרדים ולרשויות המקומיות ביישום התוכניות ובביצוע מעקב ובקרה אחריהן.

בחמש השנים האחרונות המשרדים פועלים בליווי מטה היישום, למימוש התוכניות והמדיניות הממשלתית. בין התוכניות ניתן למנות: סיוע לימודי לצמצום פערים, תוכניות הכנה לצה"ל, תוכניות לקידום תעסוקתי, תמיכה לסטודנטים, ועוד. מרבית התוכניות שגובשו במשרדים הובאו לידי מימוש, רבות מהן נשאו פירות וחלק גדול מהיעדים שהוצבו הושגו, לדוגמה: עלייה משמעותית ומהירה באחוז התלמידים המשיגים תעודת בגרות (כ-10 נקודות אחוז בשלוש שנים) ותעודת בגרות איכותית, ירידה בהיקף הנושרים מצה"ל לרמה של כלל האוכלוסייה וירידה בהיקף המשפחות המוכרות בשירותי הרווחה.

לצד הישגים אלה קיימים עדיין אתגרים לא מעטים ופערים שיש לצמצם. בשנים 2019 ו-2020 ערכו המשרדים, בהובלת מטה היישום, תהליך חשיבה והערכה של מכלול הפעולות הנכללות בתוכנית לשילוב יוצאי אתיופיה כבסיס לגיבוש תוכניות המשרדים לשנים הבאות. קבוצה של אתגרים, שעלו מתהליך ההערכה בתחומי חיים שונים, מתייחסת להסללתם של יוצאי אתיופיה למסגרות או לקבוצות שונות באופן שעלול לפגוע בסיכוייהם לממש את הפוטנציאל הטמון בהם.

בנתונים אלה יש כדי להצביע על כך, שיוצאי אתיופיה אינם זוכים להזדמנות שווה להשתתף במסגרות נורמטיביות, לקבל טיפול במסגרות הפחות מגבילות, כפי שמתחייב על פי החקיקה (חוק חינוך מיוחד, למשל), העקרונות המקצועיים הרווחים ואמנות בין-לאומיות שישראל מחויבת להן (למשל האמנה הבין-לאומית לזכויות הילד, האמנה לזכויות אנשים עם מגבלות). פעמים רבות, הסללתם של יוצאי אתיופיה למסגרות מגבילות יותר והדרתם ממסגרות של מנהיגות ומצוינות הם תוצר של החלטותיהם של אנשי מקצוע. המגוון הרחב של מסגרות ומצבים שבהם מתבצעות ההסללות מעלה את החשש, שהחלטותיהם של אנשי המקצוע – לפחות בחלק מהמקרים – מבוססות על הטיית.

יש שיטענו שהנתונים בפני עצמם אינם מעידים על הטיית, שהרי מדובר באוכלוסייה מוחלטת, שמגיעה מתרבות שונה, ולכן סביר שהקשיים והפערים הקיימים מחייבים את ההחלטות המקצועיות שנתקבלו. כך למשל, במפגשים שנערכו עם עובדים סוציאליים במערכת הרווחה בקשר לנתונים על הוצאה מהבית, הם טענו, שמדובר בהחלטות מקצועיות ושנסיבות חייהם של הילדים יוצאי אתיופיה מחייבות הוצאה לסידור חוץ-ביתי. מורים שנשאלו מדוע ילדים יוצאי אתיופיה לא לומדים חמש יחידות במתימטיקה טענו, שהילדים "יילחצו מידי וכי לא תהיה להם תמיכה מהבית". יתרה מכך, בחלק מהמקרים, אנשי המקצוע עומדים על כך, שאי-הפניית הילדים או בני הנוער למסגרת מגבילה היא זו המסכנת אותם. כך המקרים של הפניות לחינוך מיוחד או לכיתות מב"ר.

למרות טענות אלה ישנן עדויות רבות המחזקות את החשש שמדובר בהחלטות מקצועיות שחלקן לפחות מבוססות על הטיית:

ראשית, בדיקת הנסיבות שבהן מתקבלות ההחלטות יכולה להעיד על כך, שהן מתקבלות על בסיס הטיית. לדוגמה, היקף המעצרים של נערים וצעירים יוצאי אתיופיה בתיקי 'מגע' – מקרים שבהם העילה למעצר היא אינטראקציה שלילית בהיתקלות עם שוטר – נפוצים פי כמה בקרב יוצאי אתיופיה. דבר זה עשוי להעיד על כך, שהשוטרים נוטים יותר לעכב יוצאי אתיופיה ושהמפגשים עימם נוטים יותר להידרדר. ממצאים דומים נמצאו במחקרים שנעשו בארצות הברית, שמהם עלה, שנערים אמריקנים ממוצא אפריקני נעצרים פי 3.7 מנערים שאינם ממוצא זה וכי הם נעצרים פי 2.5 יותר בשל עבירות של "שוטטות" בשעות מאוחרות מנערים לבנים (Rynders, 2019). בדומה לכך, אחוז הילדים יוצאי אתיופיה המופנים לחינוך מיוחד עקב מגבלות מסוימת, כגון עיכוב התפתחותי, ליקויי למידה או הפרעות התנהגות, גבוה במידה ניכרת בהשוואה לילדים שאינם יוצאי אתיופיה. גם ממצא זה עולה בקנה אחד עם ממצאים ממדינות אחרות. בשני מקרים אלה בולט, שייצוג היתר של יוצאי אתיופיה, הן במעצרים והן בחינוך המיוחד, בולט יותר במצבים עמומים, שבהם המידע אינו חד-משמעי. המחקר בתחום הטיית מעיד על כך, שאלה המקרים שבהם הסיכון לקבלת החלטות המבוססת על הטיית גדול במיוחד (Rynders, 2019; אנוש וטופילסקי, 2014).

שנית, בדיקת התהליכים המביאים להחלטות ולעמדות של אנשי המקצוע כלפי האוכלוסייה מעלה חשש שמדובר בהחלטות המבוססות – לפחות בחלקן – על הטיית. במחקר שערכה שלי אנגדאו וונדה (2019) בקרב אנשי חינוך נמצאו תפיסות המתארות את ההורים יוצאי אתיופיה כחלשים וכחסרי מיומנויות הוריות. תפיסות אלה מעודדות הפניה למסגרות מגבילות והימנעות מעידוד הילדים והנערים להיכנס למסגרות של מצוינות, המחייבות השקעה ותמיכה. ממצאים אלה אינם מייחדים אנשי חינוך. גיא אנוש וטלי טופילסקי (2014) מצאו, שעובדים סוציאליים מייחסים סיכון גבוה יותר לילדים ממוצא מזרחי. ממצאים דומים עולים גם ממחקרים שנעשו במדינות אחרות. למשל, בדוחות של קציני מבחן בארצות הברית על אודות צעירים ונערים ממוצא אפרו-אמריקני מיוחסות העבירות שביצעו באופן תדיר יותר למאפייני אישיות, בעוד שעבירות של נערים וצעירים לבנים יוחסו לצירופי נסיבות שנקלעו אליהן (Rynders, 2019). אותו מחבר מצטט גם מחקר שבו נמצא, שציפייתיהם של מורים, בעיקר מורים לבנים, מתלמידים ממוצא אפרו-אמריקני נמוכות יותר ביחס לציפייתיהם מתלמידים לבנים הדומים להם.

אנגדאו וונדה (2019) ושמואל (2015) מצביעות על כך, שחוסר האמון של הורים ונערים ממוצא אתיופי במערכת השירותים עלולה להביא למצבים של טיפול לא מיטבי המוביל בסופו של דבר להפניה למסגרות מגבילות. אנגדאו וונדה מביאה ממצאים המראים, ששיעורים גבוהים של נשירה סמויה וגלויה בקרב תלמידים יוצאי אתיופיה מקושרים לתפיסה של ההורים, שמערכת החינוך מפלה אותם על בסיס מוצאם, דבר המקשה על התקשורת בינם לבין בתי הספר. סבר (2013) מביאה ממצאים דומים ביחס לקלינאי תקשורת. ממצאים אלה, שהובאו לעיל, מעידים על כך, שהסללה מתרחשת לא רק בשל הטיית בנקודת ההחלטה, אלא גם בשל טיפול פחות מיטבי שניתן קודם לכן, כיוון שלא הותאם לצרכים ולרצונות של המוטבים.

עדות נוספת לכך שמדובר בהטיית היא היכולת להביא לשינוי בהיקף ההסללה, באמצעות הצהרה על המדיניות ונקיטת אמצעים מקצועיים וארגוניים, כגון הכשרות לעובדים, קביעת יעדים וכו'. כך בין 2017 ל-2021 ירד אחוז הילדים יוצאי אתיופיה המוצאים מהבית מ-1.25% ל-0.89%. זאת בעקבות התערבות שנעשתה במחלקות לשירותים חברתיים. באותן שנים גדל גם אחוז הילדים יוצאי אתיופיה שזוהו כמצטיינים או כמחוננים כתוצאה מכך, שהאגף למחוננים ולמצטיינים במשרד החינוך עמד על כך שבתי הספר ידאגו שגם ילדים ממוצא אתיופי יגיעו למבחנים לאיתור מחוננים ומצטיינים.

לאור האמור לעיל, כדי לממש את היעדים שהוצבו במסגרת המיזם, קיים צורך להמשיך בסיוע לאזרחים יוצאי אתיופיה בתחומים שונים, אך גם לחולל שינוי באופן התפיסה ובדרכי הפעולה של רבבות אנשי מקצוע מדיסציפלינות שונות ולהתמודד עם ההטיית של אלה מהם הנמצאים 'בקצה' נותני השירותים הישירים לקהילה ברשויות המקומיות. הוועדה הבין-משרדית החליטה, אם כן, לקחת על עצמה משימה זו כמשימה משותפת לכלל המשרדים.

פרק 1 צוות המשימה: מטרות, יעדים, משתתפים ודרכי עבודה

מטרות

- פיתוח מודל להתמודדות עם הטיות בקרב נותני שירותים חברתיים ברשויות המקומיות.
- ליווי התהליך ליישום המודל בשלב הפיילוט.

יעדים

- הסכמה על תמונת המצב של ההסללות הקיימות בשירותים החברתיים.
- למידה על הטיות והדרך שבה הן עשויות להשפיע על קבלת ההחלטות של אנשי מקצוע בשירותים החברתיים.
- גיבוש עקרונות להתמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים.
- גיבוש מתודולוגיות להתמודדות עם הטיות בזירות שונות של שירותים חברתיים, בהתאם לעקרונות שגובשו.
- גיבוש מתווה ליישום מתודולוגיות אלה ברשויות המקומיות.

מרבית אנשי המקצוע ומקבלי השירותים פועלים וחיים ברשויות המקומיות. לפיכך, יצירת תהליכי שינוי אלה חייבו חברה של הרשויות המקומיות (שבהן ניתנים השירותים) יחד עם משרדי הממשלה (המייצגים את התחומים השונים שבהם השירותים ניתנים).

ההתמודדות עם הטיות המשפיעות על קבלת החלטות של אנשי מקצוע ועם ההסללה, העלולה לנבוע מהן, היא מורכבת. זהו אחד מתחומי העשייה שבו ישנה חשיבות יתרה לכך שהמדיניות, התפיסות החדשות ודרכי העבודה יחלחלו עד לאחרון אנשי המקצוע המקבלים את ההחלטות בפועל בחיי היום-יום. לאור זאת, חשוב ביותר לחבור לגופים ולמומחים בעלי ידע וניסיון בהובלת שינויים בעמדות, בתפיסות ובדרכי העבודה של אנשי מקצוע מדיסציפלינות שונות.

אחד הכלים שפותחו לאחרונה להתמודדות עם משימות מורכבות הדורשות חיבור בין משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וארגוני המגזר השלישי הוא הקמת צוות משימה. מתודולוגיית העבודה של צוותי המשימה פותחה על ידי ג'וינט-אלכא ולכן, הוועדה הבין-משרדית פנתה לג'וינט-אלכא לסייע בהקמה ובהובלה של צוות משימה בין-מגזרי לפיתוח מודל להתמודדות עם הטיות של אנשי מקצוע ונותני שירותים מדיסציפלינות שונות, שיופעל ברמת הרשויות המקומיות. הצוות, שהרכבו ומהלך עבודתו יפורטו בהמשך, פעל במהלך כשנה (בתקופת מגפת הקורונה) וגיבש המלצות למודל פעולה. מסמך זה כולל את המלצות הצוות. בימים אלה אנו מתכננים יישום ניסיוני של המודל המפורט כאן במספר קטן של רשויות מקומיות.

חשוב לציין, שעבודת צוות המשימה לא נעשתה בחלל ריק. בשנים האחרונות מקדמת ממשלת ישראל ביתר שאת את נושא מיגור הגזענות. תחילתו של תהליך זה עם הקמת הוועדה למיגור גזענות נגד יוצאי אתיופיה, שאחד מתוצריה המשמעותיים היה הקמת היחידה הממשלתית המתכללת במשרד המשפטים* למאבק בגזענות ובהמשך הקמת הוועדה למיגור גזענות במערכת הבריאות. נציגי היחידה למיגור גזענות היו חברים מובילים בצוות וההמלצות נשענו במידה רבה על ניסיונם בעבודה עם משרדי ממשלה וארגונים שונים במהלך ארבע השנים האחרונות. בנוסף לכך, כפי שתואר לעיל, קיימות תוכניות במשרדי הרווחה והחינוך שמטרתן לקדם מתן שירותים חברתיים שוויוניים לכלל האוכלוסיות, המשפיעות, בין היתר, על הפחתת ההטיות ביחס לקבוצות מיעוט.

1. * הלפר - מדריך ארגוני למאבק בגזענות (www.gov.il/BlobFolder/news/helper/he/helper.pdf)

הרכב הצוות

צוות המשימה הבין-מגזרי מנה 25 משתתפים משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וארגוני המגזר השלישי, כמפורט:

- נציגי משרדי הממשלה: בעלי תפקידים המופקדים על יישום המדיניות כלפי אזרחים יוצאי אתיופיה בתחומים שונים ובעלי תפקידים מתחומי ההדרכה והובלת שינוי במשרדים השונים.
- נציגי הרשויות המקומיות: מתכללים של התוכנית הממשלתית ובעלי תפקידים בשירותים החברתיים ברשויות.
- ארגוני המגזר השלישי: ארגונים העוסקים בשינוי תפיסות ועמדות וכן ארגונים העוסקים בהובלת שינויים בדרכי עבודה בארגונים מקצועיים.

הרכב זה של צוות המשימה נבנה כדי לשקף מגוון גדול ככל האפשר של נקודות מבט בעבודת הצוות ולהבטיח פיתוח מודל הנשען על שלוש רגליים: התאמה למדיניות משרדי הממשלה; היכרות עם השטח והבטחת יכולת יישום ברשויות המקומיות עצמן; התבססות על מכלול ומגוון הידע והניסיון המקצועי הקיימים בתחום זה.

חברי הצוות

שם מלא	תפקיד	צוות מנגנונים ארגוניים	ארגון
אלכס שילמן, מלווה מקצועי	פסיכולוג חברתי		אקורד
ד"ר גליה בונה	מנהלת תחום הכשרות ופיתוח ידע היחידה הממשלתית לתיאום המאבק בגזענות		משרד המשפטים
מיכל יטמנו	מנהלת תחום ועדות תכנון טיפול והערכה		משרד הרווחה
גילי דנה	גמלאית, משרד החינוך		משרד החינוך

אליאס מהרי	מתכלל ברשות המקומית	עיריית נתניה
שלומית בוקיא	אגודת יהודי אתיופיה	אגודת יהודי אתיופיה
ויקי בן אליהו	ראש מדור קהילה רב-תרבותית	משרתת ישראל
מימי פלצ"י	אגף חינוך מיוחד	משרד החינוך
ד"ר רות תלמי כהן	אנתרופולוגית יישומית	מכללת רופין
גידי פרץ	מנהל תחום צמצום פערים	משרד הבריאות
צוות פרקטיקות מקצועיות		
טלי סימני, מלווה מקצועית	פסיכולוגית קלינית ופעילה חברתית	
אורנה קרשטיין	סגנית מנהלת אגף פסיכולוגיה וממונה על הכלה והשתלבות בשפ"י	משרד החינוך
ווגאי טבג'ה	יועצת מנכ"ל	המשרד לקידום ולחיזוק קהילתי
פרופ' דיאן לוין זמיר	קופת חולים כללית	קופת חולים כללית
סוזן דוסקי	סגנית ראש היחידה הממשלתית לתיאום מאבק בגזענות	משרד המשפטים
נילי חומן	עובדת סוציאלית, מנהלת מסגרות נוער	עיריית נתניה
שרון פלוטין	מתכללת הדרך החדשה	עיריית נתניה
ליאת קרלבוים	מתכללת ברשות המקומית	עיריית חיפה
עפרה אוסטין	אחראית הנגשה תרבותית, בריאות הנפש	משרד הבריאות
וורקי קסאי	מנהלת תחום עולים וכשירות תרבותית	משרד הרווחה

מתודולוגיית העבודה של הצוות

הצוות הרחב עבד במהלך כשנה נכגש הן במתכונת של מליאה והן במתכונת של צוותי משנה. הצוות נכגש תשע פעמים, בסדרת מפגשי זום, שכללו הרצאות ודיונים. צוותי המשנה נכגשו כארבע פעמים ללמידה ולעבודה של חילוף ידע מתוך נסיונם ועולמם של אנשי הצוות, ומתוך מפגשים עם בעלי תפקידים בזירות אחרות, כגון המגזר העסקי והאקדמי.

מפגשי המליאה הוקדשו לנושאים המרכזיים של עבודת הצוות:

1. היכרות עם מושגים בעולם התוכן של הטיות, איך הטיות נוצרות וסוגי הטיות ("הפיל שבחדר")
2. זיהוי הטיות בחיי היום-יום ובהחלטות של אנשי מקצוע.
3. דרכים מרכזיות להתמודדות עם הטיות.
4. מתודולוגיות להתמודדות עם הטיות באמצעות: שינוי עמדות ותפיסות, שינויים בסביבה הארגונית, שינוי פרקטיקות מקצועיות.
5. מתווה היישום ברשויות המקומיות.
6. מיכוי ומדידה של הטיות.
7. מפגש סיכום וצעדים להמשך.

צוותי המשנה פיתחו מתודולוגיות להתמודדות עם הטיות המותאמות לשירותים החברתיים השונים ברשויות המקומיות, וכן פעלו בצוותי משנה נוספים, שהתמקדו בגיבוש ובפיתוח מתווה היישום והמיכוי. בראש כל צוות משנה עמד איש מקצוע מבין חברי הצוות.

שלושה צוותים עסקו בגיבוש מתודולוגיות להתמודדות עם הטיות:

1. צוות לבחינה ולשינוי תפיסות: עסק בהתמודדות אישית ומקצועית עם הטיות של אנשי מקצוע נותני השירותים והכרה בהן ובהשפעתן על העבודה המקצועית.
2. צוות לרכישת כלים מקצועיים חלופיים: עסק בפיתוח כלים לאנשי מקצוע שיאפשרו להם להתמודד בדרך אחרת.
3. צוות לשינוי מנגנונים ארגוניים: עסק ביצירת שינוי במנגנונים ארגוניים, שיקדמו הכרה בהטיות והתמודדות מקצועית.

הדס שטיינר	מנהלת יחידת התוכניות	ברנקו וייס
צוות תפיסות		
מסי איצק, מלווה מקצועית	מחלקת חינוך	האגודה לזכויות האזרח
ד"ר אליס דדון	רכזת ארצית של "דרך חדשה" מטעם אגף פסיכולוגיה	משרד החינוך
טלי ארגמן	ראש תחום תודעה ופיתוח ביחידה לשוויון מגדרי וגיוון תרבותי	משטרת ישראל
מרגלית שילה	קופת חולים לאומית	קופת חולים לאומית
ד"ר ימית אלפסי	המשרד לקידום ולחיזוק קהילתי	המשרד לקידום ולחיזוק קהילתי
עדן טפט	ראש תחום קהילת יוצאי אתיופיה	משטרת ישראל
רווית רונן	מתכללת ברשות המקומית	עיריית יבנה
יוסי בריהון	מתכלל ברשות המקומית	עיריית קריית מלאכי
צוות מוביל		
טלל דולב	ראש המטה לשילוב יוצאי אתיופיה	משרד ראש הממשלה
קסאיי דמוזה פרנזמן	מנהלת תחום תוכניות חברתיות-כלכליות, המטה לשילוב יוצאי אתיופיה	משרד ראש הממשלה
גליה שושני	מנהלת תוכניות	ג'וינט-אלכא
ד"ר עינת רונן	ממונה על שותפויות בין-מגזריות	משרד ראש הממשלה
רוני כהן	רכזת תוכניות	ג'וינט-אלכא
יערה שפיגל	רכזת תוכניות	ג'וינט-אלכא

פרק 2 מהן הטיות

מקובל לתאר את תהליך קבלת החלטות האנושי כבעל שני ערוצים מקבילים: האחד, הערוץ הרציונלי, שבו אנחנו מקבלים החלטות באופן מודע בעזרת חוקים וכלים אנליטיים. ערוץ זה דורש אנרגיה ותשומת-לב רבים ולכן אנחנו נוטים להימנע מלהפעילו אם אין הכרח. הערוץ האחר, הערוץ האוטומטי, נעזר ב'כללי אצבע' פשטניים כדי להגיע במהירות שיא ובאופן לא מודע להחלטות 'טובות מספיק' לגבי העולם. ערוץ זה משתכלל לאורך שנות הילדות ובמידה מועטת אף בבגרות, שואב את 'כללי האצבע' שלו מסך ההתנסויות הקודמות שלנו ומאפשר לנו לקבל החלטות מהירות ויעילות בעולם עמוס בגירויים, רועש ומשתנה תדיר. בדרך כלל, אנחנו מקצרים את הדרך ונעזרים בכללים פשוטים לקבלת החלטות אשר מצמצמים עבורנו ביעילות את הצורך להפעיל את החשיבה הרציונלית התובענית.

הטיות קוגניטיביות הן תוצאה בלתי רצויה מהפעלת הערוץ האוטומטי והן נוצרות כאשר 'כללי האצבע' שבהם אנחנו נעזרים מביאים לתפיסה לא מדויקת של העולם. התבססות על תפיסות מוטות או לא מדויקות מסוג זה, עלולה להביא לטעויות בשיפוט ולקבלת החלטות לא רציונליות. למעשה אפשר לתאר את הטיות וטעויות השיפוט המבוססות עליהן, כ'מחיר' שאנחנו משלמים תמורת היכולת לא להתעכב על כל החלטה ופעולה זמן רב עד שנשקול לעומק את כל המידע והחלופות האפשריות.

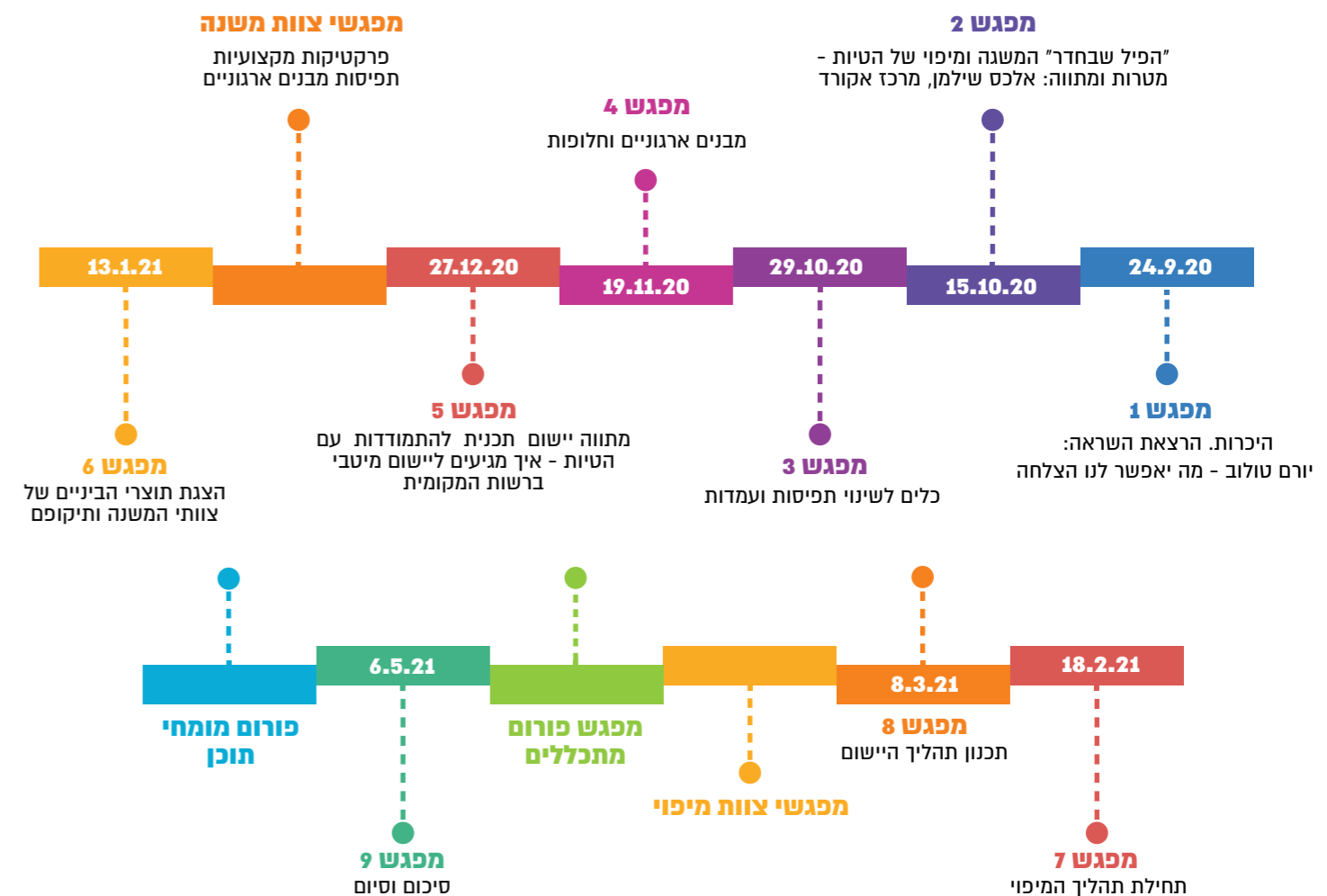
הטיות נפוצות המשפיעות על התפיסה שלנו בעולמות החברתיים הן, למשל:

הטיית הסטריאוטיפ: מצב שבו מתרחשת הכללת יתר של אמונות הנוגעות למאפיינים של קבוצה מסוימת. הסטריאוטיפ מאפשר התמודדות מהירה עם כמויות גדולות של מידע ואינו נחשב בהכרח לשלילי. הוא הופך לשלילי כאשר מוצמדת אליו דעה קדומה אשר מוחלת על אנשים בודדים באופן אישי. כפועל יוצא מהנטייה שלנו להשתמש בסטריאוטיפים, יש לנו מודלים מנטליים מוכנים לסוג האנשים המתאימים לתפקידים חברתיים שונים, למשל: מנהל או פושע, ואנחנו זקוקים למאמץ כדי להשתחרר מהפרוטוטיפ ולאמץ חשיבה נקייה ובלתי משוחדת.

שלושה צוותי משנה נוספים עסקו בהיבטים של יישום המודל ברשויות המקומיות:

- **כורום מתכללים וממשלה:** עסק בהיבטים המעשיים והתכנוניים של יישום המודל ברשות המקומית, בכלל מרכיבי העבודה ובמשימות הנדרשות לעבודה משותפת ומתואמת של הרשות עם משרדי הממשלה ועם הגורמים המעורבים.
- **כורום מומחי תוכן מארגונים העוסקים בחינוך למאבק בגזענות ובחברה שוויונית:** עסק בפיתוח ידע מקצועי וכלים למימוש המודל.
- **צוות מיפוי:** עסק בגיבוש מתווה למיפוי ההסללות ובניית כלים למיפוי יישובי, הצבת יעדים מדידים ומוסכמים ומערך מתמשך של בקרה ומשוב המבוססים על מידע.

מפגשי הצוות: למידה, רתימה ושותפות יישום



התהליך מתרחש באופן אוטומטי ולרוב אנחנו כלל לא מודעים להטיה ומתרצים בדיעבד את השיפוט כמבוסס על ראיות או על שיקולים מקצועיים.

הטיית הייחוס: נטייה לפרש תגובות/פעולות של אנשים המשתייכים לקבוצה שונה מאתנו כבחירה מודעת ועקבית, המבטאת את האישיות של האדם ולהזניח השפעות אקראיות אפשריות של המצב. זאת, לעומת נטייה הפוכה בדיוק כאשר מדובר במעשים או בהתנהגות שלנו עצמנו, או של אנשים הדומים לנו, שם נהיה הרבה יותר רגישים להשפעות של המצב ונפתח תפיסה מעודנת יותר של האישיות של האדם. למשל, מנהלות, שהן אימהות צעירות, יגלו יותר הבנה לאיחורים של עובדות שהן אימהות צעירות, אך עלולות לגלות יחס של זלזול לאיחורים של גברים רווקים.

הטיית האישוש: זוהי אולי אחת ההטיות המשמעותיות ביותר בהקשר של שינוי עמדות ופתיחות למידע חדש. אנו נוטים לחפש באופן סלקטיבי מידע התומך בעמדה שבה אנחנו מחזיקים ולהתעלם ממידע הפוך או כזה העלול לערער על דעתנו. גם כאשר יש אפשרות לפרש מידע חדש לכאן או לכאן, נעדיף לבחור בפרשנות התומכת בעמדה הבסיסית שלנו ולהימנע מהצורך להתעמת עם האפשרות שטעינו. ההטיה פועלת בשני מישורים: היא מחזקת שוב ושוב בלולאת משוב פיקטיבית את העמדה המקורית והיא מסננת החוצה את אותן פיסות מידע, מפגשים ושיחות, שעשויים להרחיב את אופק הראייה שלנו ולהביא לשינוי או להרחבת העמדה שבה אנו נוקטים.

אפקט איום הסטראוטיפי: בניגוד להטיות האחרות שאותן פירטנו, הטיה זו משפיעה על האופן שבו אדם חווה את ההתייחסות של אחרים אליו ולא את האופן שבו הוא מתייחס לאחרים. זוהי פגיעה בביצוע של האדם או בהתנהלות שלו בהתרחשות חברתית מסוימת בגלל החשש, שעלולים לשפוט אותו בשל זהותו ('אני שונה') ולא בשל היכולות שלו. חששות אלה נוטים להיות נבואה המגשימה את עצמה משום שהם עצמם יוצרים לחץ וחרדה שמא משהו בהתנהגות אכן יאושש את הסטראוטיפי. במקביל, החששות הללו ממסכים את יכולת הלמידה והקבלה הכנה של משוב בונה בעקבות הנטייה לפתור כל כישלון וכל הערה ביקורתית כביטוי להפליה.

ההטיות שבאמצעותן אנו מפרשים את המציאות מבוססות באופן שווה על רמזים חיצוניים (האדם שלפניי, החזות שלו, הסיטואציה שבה אנו נמצאים) וכנימיים (מה למדתי מניסיון העבר על אנשים כאלה, על חזות כזו או על סיטואציות כאלה). לכן, חשיפה לגזענות מבנית ותרבותית מגדילה את הסיכוי ליצירת הטיות המפרשות את המציאות לרעת קבוצות מיעוט או קבוצות השונות במראה או בהתנהגות מאלה המקובלות בזרם המרכזי של החברה.

כפי שבא לידי ביטוי בדוגמאות, לרוב ההטיות פועלות מחוץ לתחום המודעות שלנו. הן אוטומטיות ונשענות על אסוציאציות שאנו יוצרים לאורך זמן מתוך הפנמת דימויים, שפה, מסרים גלויים וסמויים מהחברה שבה אנו חיים. כך, למשל, אנו מניחים, שאישה צעירה היא המזכירה ולא המנהלת או שאדם כהה עור העומד ליד המדפים במרכול הוא עובד במקום ולא קונה כמונו.

מחקרים רבים הראו, כי הטיות משפיעות על עמדותיהם ופעולותיהם של אנשים ובכך יוצרות השלכות בעולם האמיתי. זאת על אף שאנשים אפילו לא מודעים לכך שהטיות אלה קיימות בתוכם. ההתנהגות שלנו, המבוססת על ההטיה, יוצרת מציאות בעולם האמיתי: מה יעלה בגורל המפגש של מועמד לעבודה עם מנהלת שאלה הוא התייחס כאל המזכירה? מה יחוש אותו קונה כהה עור במרכול כאשר שוב ושוב פונים אליו כאל עובד?

יתרה מכך, מחקרים הראו, שהטיות משפיעות על התנהגותם של אנשים גם כאשר הם מצהירים אחרת. פטרישה דווין, (פרופסור לפסיכולוגיה ומנהלת מעבדה לדעות קדומות) ערכה סדרת ניסויים ומצאה, כי אפשר לפעול בדרכים מזיקות תוך כדי דחייה כנה של רעיונות גזעניים ודעות קדומות. היא הדגימה, כי גם אם אנשים לא מאמינים שסטראוטיפים גזעניים הם נכונים, אותם סטראוטיפים, לאחר שהאנשים קלטו אותם, עשויים להשפיע על התנהגותם אפילו ללא מודעותם או כוונתם.

משום כך, היינו רוצים למזער במידת האפשר את השפעתן של הטיות באותם אזורים שבהם להחלטות שלנו יש השלכות משמעותיות על אחרים. דוגמה בולטת היא החלטות של אנשי מקצוע בשירותים החברתיים, שבהם אנו עוסקים במסמך זה. דוגמאות נוספות יכולות להיות ראיונות קבלה לעבודה או אישור הלוואה מהבנק. לצד הרצון לצמצם את ההטיות בתחומים אלה, המחקר מצביע על כך, שרבות מההחלטות המקצועיות בשירותים החברתיים מתקיימות בתנאים שדווקא מגבירים את הנטייה לקבל החלטות תוך התבססות על 'קיצורי דרך', למשל:

- כאשר קבלת ההחלטות נעשית ברגעים של עמימות גבוהה.
- כאשר יש עומס קוגניטיבי על מקבל ההחלטה.
- כאשר מקבל ההחלטה לא מקבל מידע שלם.
- כאשר מקבל ההחלטות בטוח יתר על המידה ביכולותיו לקבל החלטה אובייקטיבית.

המציאות מלמדת, כי אנשי מקצוע ונותני שירות רבים נדרשים פעמים רבות לפעול במצבים מסוגים אלה. לדוגמה: ברוב המקרים שבהם עולה צורך לשקול הוצאת ילד מהבית, העובדים הסוציאליים פועלים בתנאים של עמימות גבוהה, מידע חסר וחוסר ודאות גדולה. עד כמה שיבחנו את מצב הילד והמשפחה, תמיד יקשה עליהם להעריך מה תהיינה ההשלכות של הוצאה עתידית מהבית והאם היתרונות של הרחקת הילד מהסביבה שבה הוא נמצא עולים על החסרונות של הרחקתו מהאנשים

המרכזיים בחייו. שוטר הנדרש להתערב בהתרחשות שנראית לו נפיצה, פועל בתנאים של עומס קוגניטיבי, בגין עומס המידע שהוא צריך לעבד במהירות על אודות המצב. במקרים רבים, אותו שוטר נדרש לפעול גם בתנאי עמימות ועם מידע לא שלם. פעמים רבות, מורים פועלים בתנאים שאין בידם את כל המידע, משום שהם מכירים בעיקר את הילדים ולא את משפחותיהם. יתרה מכך, פעמים רבות אנשי מקצוע – המורגלים בקבלת החלטות בתנאים כאלה – בטוחים מאוד ביכולתם לקבל החלטות מקצועיות ולכן הם לא מודעים להטיות המשפיעות עליהם.

בעוד שהטיות נובעות ממנגנונים קוגניטיביים ואינן נושאות בהכרח מטען ערכי, הן מושפעות ומשפיעות על תפיסות ועמדות שאנו מחזיקים בהן כלפי המציאות. כלומר, למשמעות ולמאפיינים שאנו מייחסים לאירועים או לקבוצות מסוימות. מחד גיסא, התפיסות שלנו מעצבות את המסקנות שנגיע אליהן כתוצאה מהפעלת המנגנונים היוצרים את ההטיות (למשל, המסקנה שאישה צעירה המופיעה עם גבר מבוגר יותר היא המזכירה, העוזרת או העובדת הזוטרה). מאידך גיסא, מנגנוני ההטייה משפיעים על התפיסות ועל האמונות שאנחנו מגבשים ומסייעים לשמר אותם (למשל, בכל פעם שאנו רואים אישה צעירה בתפקיד עוזרת או מזכירה זה מחזק את התפיסה שלנו, בעוד שכאשר הגבר המבוגר הוא המזכיר או מתעלמים מהמידע בשל הטיית האישוש). העמדות והתפיסות הנוצרות כתוצאה מההטיות והמחוזקות על ידן, הן אלה המשפיעות על ההתנהגות שלנו ועל תוכן החלטות שנקבל (למשל, הדרך שבה נפנה אל האישה הצעירה או אל הגבר המבוגר המתלווה אליה). בניגוד למנגנונים הקוגניטיביים, התפיסות והעמדות שבאמצעותן ההטיות באות לידי ביטוי הן בעלות משקל ערכי והן מעצבות את התפיסה שלנו על אירועים, פרטים והתנהגות של פרטים כ'מוצדקת' או 'לא מוצדקת', כחיובית או שלילית וכטובה או רעה.

אנו חיים בחברה שבה יחסי הכוח בין קבוצות שונות אינם שוויוניים וקיימות קבוצות שהן מוחלשות, מודרות ומנותקות ממוקדי הכוח. לאנשים מקבוצות מסוימות יש פחות גישה למשאבים ופחות הזדמנויות להשתתף באופן שווה בחלוקת המשאבים. בנוסף לכך, לקבוצות אלה יש גם פחות נגישות לאמצעי תקשורת ולרשתות השפעה חברתיות רחבות ולכן יש להן פחות הזדמנות לעצב את דעת הקהל ולהשפיע על תפיסות העולם ועל העמדות של אנשים השייכים לקבוצות הרוב. לפיכך, ישנה הסתברות גבוהה יותר שייוצרו עמדות ותפיסות הנושאות ערך לא חיובי כלפיהן (אם נחזור לדוגמה הקודמת, ההנחה שהאישה הצעירה היא המזכירה או העוזרת משקפת תפיסה שנשים צעירות פחות מסוגלות לנהל ארגונים גדולים, דבר שנובע משנים רבות של שליטה גברית בעמדות כוח והשפעה). אנשי המקצוע, שמקבלים החלטות, משתייכים בדרך כלל לקבוצות המחזיקות במוקדי כוח ולכן הם נמצאים בסכנה גדולה יותר להחזיק בתפיסות ובעמדות שליליות ביחס לאנשים מקבוצות מוחלשות. לאנשים מקבוצות מוחלשות, לעומת זאת, הסתברות גדולה יותר להיכלל בין אלה שהחלטות של אנשי המקצוע מתקבלות לגביהם. לכן, באינטראקציות של אנשי המקצוע עם חברי אותן קבוצות ישנו כו נרחב הן ליצירת הטיות והן לכך שההטיות יבואו לידי ביטוי מבלי משים בהחלטותיהם כלפי קבוצות מוחלשות.

לסיכום פרק זה, קיימת חשיבות רבה ליצור בקרב אנשי מקצוע מודעות להטיות ולהקנות להם כלים להתמודד עימן ולתכנן תהליכים חסיני הטיות במידת האפשר. תוכניות ורפורמות המיועדות לצמצם פערים – טובות ככל שיהיו – יזכו להצלחה מוגבלת בלבד אם בעלי התפקידים ונושאי המשרות בשטח – המטפלים, המורים, השוטרים, ועוד – יחזיקו בתפיסות סטריאוטיפיות ומכלילות ביחס לקבוצות אוכלוסייה מסוימות ואם המערכות לא יפעלו למנוע זאת ולאזן את השפעתן. בטווח הארוך, יש לפעול לשינוי תפיסות ועמדות בקרב נותני השירותים ובמקביל, בטווח הקצר, יש לעודד אימוץ של פרקטיקות מקצועיות והתאמה של המבנים הארגוניים כך שיאזנו את השפעת ההטיות במערכות השונות. התמודדות מוצלחת עם הטיות בשירותים החברתיים היא, אם כן, המפתח לשירות שוויוני ולטיפול שאינו מוטה, שהם הבסיס לחברה בריאה וטובה יותר.

דרכים להתמודדות עם הטיות:

שלושה שדות התערבות

בשלושת צוותי העבודה

כאמור, שלושה שדות התערבות נבחרו להתמודדות עם ההטיות. תפיסת העבודה והפרקטיקות ליישום בכל שדה גובשו על ידי צוות משנה שעסק בכך. שלושת שדות ההתערבות היו:

- **שינוי תפיסות:** התמודדות אישית ומקצועית עם ההטיות של אנשי המקצוע בשירותים החברתיים והכרה בהן ובהשפעתן על עבודתם המקצועית כדי לנטרלן.
- **גיוון כלים מקצועיים וערכים:** הכוונה לגיוון הכלים שעומדים לרשותם של אנשי המקצוע בבואם לעבוד עם יוצאי אתיופיה.
- **שינוי במבנים ארגוניים:** כדי שיתמכו בהתמודדות מקצועית מוצלחת ושיטתית עם הטיות במטרה למנוע את השפעתן במתן השירות.

בתהליך העבודה של צוותי המשנה גובשו דרכי התערבות מומלצות בתחומים אלה, על בסיס ניסיונם של המשתתפים עצמם, ניסיונם של ארגונים בארץ ועל בסיס ניסיון בין-לאומי. את עבודת צוות המשימה וצוותי המשנה תיאם והנחה הצוות המוביל. לכל צוות משנה הצטרף מומחה תוכן בתחום.

עקרונות העבודה של הצוותים

פיתוח ידע יישומי - שילוב של כרטיקה ותאוריה: חילוף תובנות מתוך הניסיון שנצבר בשדה אפשר לצוותים לבחון את התאוריה בעיני המציאות, לתקף את המודלים, ללמוד מההתנסות בשדה ולנסח בהתאם לכך עקרונות פעולה. **העבודה בצוות זה נעשתה בשלושה שלבים:**

שלב א' - איסוף הבעיות: בתוך המרחב שבו המשתתפים פעילים הם אספו סיפורי מקרה על הטיות ושייתפו בגילוי לב בחוויות של התמודדות אישית ומקצועית עם אפליה, הדרה ומיתוג. השיחות חיברו אותנו באופן רגשי לנושא ותרמו לחיבור ולמחויבות להצלחת המהלך, שכולם שותפים לו. מתוך סיפורי המקרה חילצנו המשגות בעזרת כלים מבוססי מחקר מתחום הפסיכולוגיה החברתית.

שלב ב' - סקירה של פתרונות: הצוות סקר התערבויות התנהגותיות מגוונות אשר כבר נבחנו בשטח ונמצאו יעילות בהשפעה על התנהגות, ללא יומרה לשכנע או לשנות עמדות.

שלב ג' - התאמת הפתרונות לבעיות: הצוות עיבד וסידר את הפתרונות סביב תיאורי המקרה. צורת ארגון העבודה באופן הזה מאפשרת להעתיק ולשכלל כלים ארגוניים בהקשר המעשי ומתוך

לאורך השנים החוקרים הראו, כי מודעות להטיות אינה מפחיתה את השפעתן. עם זאת, היכרות עם מנגנון היווצרותן של ההטיות, כמו גם עם המציאות החברתית המשפיעה על התוכן שלהן, מאפשרת לתכנן מנגנונים ותהליכים אשר יאזנו או יקזזו את השפעתן. הטיות נעזרות במידה שווה ברמזים פנימיים (התפיסות והאמונות שלנו) וחיצוניים (הסיטואציה שבה אנו פועלים). מקובל להתמודד עם הטיות והשפעותיהן השליליות על קבלת החלטות באמצעות שני כלים מרכזיים: האחד, שינוי עמדות ותפיסות והשני, שינוי בסביבה שבה מתקבלות ההחלטות. גישה זו, המכונה 'הגישה ההיוריסטית' (קיצורי דרך מחשבתיים) התפתחה מעבודתם פורצת הדרך של הפסיכולוגים הישראליים דניאל כהנמן ועמוס טברסקי על שיפוט וקבלת החלטות. הגישה מבוססת על שימוש במנגנון הקוגניטיבי היוצר את ההטיות כדי להתמודד עם השלכותיהן השליליות. כלומר, יצירת שינויים בסביבת מקבל ההחלטה שיכוונו אותו לכיוון של החלטות אחרות מוטות כחות.

מעבר לשינוי בתפיסות ובסביבה של מקבלי ההחלטות, במפגשים שערכנו לקראת תחילת העבודה התברר, שכאשר מדובר בהחלטות של אנשי מקצוע בשירותים החברתיים, לא די בשינויים בתפיסות או בסביבה, אלא יש צורך לגבש ולהנגיש לאנשי המקצוע כלים מקצועיים רלוונטיים ליישום החלטות שאינן מוטות. למשל, אסטרטגיות מקצועיות לטיפול במשפחה במקום הוצאת הילדים מהבית, אסטרטגיות להבנה ולטיפול החוזקות של תלמידים במקום להעבירם לחינוך מיוחד.

דוגמה אמיתית. ניתוח מקרים שהתרחשו תוך כדי עבודת הפרשנות אפשרה להגדיר את הכלים שכבר נעשה בהם שימוש. ולבסוף, כצוות היה קל יותר לעבוד סביב תיאורי מקרה שהיוו עוגן לדיון ולשיתוף ידע וניסיון.

מפגשים עם בעלי תפקידים מעולמות שונים - כדי להרחיב את הלמידה נערכו מפגשים עם בעלי תפקידים שונים בזירות שונות (עסקית, ציבורית, חברתית, חינוכית), ששיתפו את הצוות בעשייה ובחשיבה סביב נושא ההתמודדות עם גזענות והסללה ועידוד התנהלות חברתית שוויונית ומכילה. חברי הצוות שמעו על התנסויות מוצלחות יותר או פחות של יועצת לבתי ספר, עובדת בכירה בעירייה, סמנכ"לית חברה עסקית, ועוד.

השיח הבין-מגזרי שהתקיים בתוך הצוות ועם בעלי תפקידים בזירות שונות סייע לחברים להבין סוגיות פעולה עקרוניות, הנכונות לכל סביבה ארגונית ומקצועית. כמו כן, מיפוי העקרונות לשינוי מתוך הספרות המחקרית וניתוח גישות מקצועיות מובנות סייעו לפיתוח כלים להתמודדות עם הטיות בתחומים שונים.

עקרונות התערבות משותפים לכלל הצוותים

על אף שכל אחד מהצוותים שם דגש על אחד מבין שלושת ממדי ההתערבות, ישנם עקרונות התערבות משותפים שעלו בכל הצוותים ומהווים בסיס לכל התמודדות עם הטיות המביאות להסללה, כמפורט:

- תפיסה של עבודה מתמשכת:** תהליכי התערבות אפקטיביים מתרחשים לעומק, באופן רציף ולאורך זמן. יש להניח להם לחלחל אל המודעות ולהתמקם בשגרות העבודה. עבודה על שינוי תפיסות, שהיא חד-פעמית ולא נעשית כחלק מתהליך ברור ומוגדר, לא תוביל לשינוי הרצוי. כשמדובר על הטמעת כלי מקצועי או על החלטה לשינוי בסביבה הארגונית המשמשת את המערכת לאורך זמן, יש לתקפם ולתחזק אותם.
- התבוננות רפלקטיבית:** תהליכי הטמעה של אמצעים לשינוי דורשים התבוננות כנה וביקורתית, פנימה והחוצה, על דרכי החשיבה, על הדפוסים ועל דרך הביטוי שלנו ושל המערכת.
- הפעלת פורום עמיתים:** פורום כזה משמש פלטפורמה ושפה לשיח בטוח, כן ומכיל על אודות הדרה והפליה.

- צוותים מגוונים:** היכרות קרובה עם אנשים מאוכלוסיות ומקבוצות מגוונות הוכחה כאחת הדרכים המשמעותיות ביותר להפחתת הטיות. שינוי אפקטיבי צריך לכלול שילוב של הקבוצה ההגמונית והקבוצה הנפגעת. כאשר יש קבוצה מובילה בעלת מעמד וכוח, פורמלי ובלתי פורמלי, עליה לפעול במשותף ובאופן מתוכנן עם קבוצת המיעוט.

הגדרת יעדים ומדידה של שינויים.

בסעיפים הבאים נסקור את עבודת שלושת הצוותים.

צוות משנה: שינוי תפיסות

מטרות עבודת הצוות:

כפי שראינו, הטיות של אנשי מקצוע נובעות ממנגנונים קוגניטיביים (קיצורי דרך) ומתפיסות ועמדות הנוצרות הן בהתבסס על המנגנונים הקוגניטיביים והן על הבנה של מציאות המבוססת על המבנה החברתי הקיים, על מקומן של קבוצות מסוימות בתוכו ועל האופן שבו קבוצות אלה מיוצגות באמצעים בעלי השפעה חברתית רחבה (למשל, בתקשורת, ברשתות החברתיות, בספרות ובאומנות). צוות המשנה, שעסק בשינוי תפיסות, התמקד בהיבט האישי והחברתי של יצירתן, בבחינתן וביצירת שינוי בעמדות ובתפיסות כלפי קבוצות אוכלוסייה שאותן נותני השירותים משרתים. זאת, כדי לסייע לנותני השירותים להימנע מקבלת החלטות המבוססות על תפיסות ועמדות מוטות.

הצוות התמקד בהטיות הנפוצות, המשפיעות על תפיסה והתנהגות של נותני השירותים (הטיית הסטריאוטיפ, הטיית האישוש והטיית הייחוס).

חברי הצוות נפגשו ארבע פעמים ועסקו בניחות מקרים ובפיתוח ידע יישומי תוך שילוב של הפרקטיקה והתאוריה. מתהליך זה נגזרו העקרונות המנחים לעבודה המופיעים להלן, שיוכלו לסייע בבניית מנגנוני התמודדות עם הטיות כחלק מיישום התוכנית.

עקרונות מרכזיים בעבודה על שינוי תפיסות:

תוכנית התמודדות עם הטיות, המבוססת על העקרונות המנחים שלהלן, עשויה לסייע בגיבוש של שינויים משמעותיים וארוכי-טווח. תוכנית זו כוללת:

1. **בחינה כנה של השפה, הנרטיב, התרבות, המבנה הארגוני והמדיניות המוסדית כדי לזהות מנגנונים המאפשרים גזענות או הסללה, ולצידם בחינה כנה של העצמי:** התבוננות מעמיקה על התפיסות והעמדות שלנו באמצעות סל כלים, הכולל: למידה של שפה ומושגים חדשים שיניחו את התשתית התאורטית, הקשבה לאנשים אשר נפגעו מהתוצאות של הטיית במתן שירותים חברתיים, למידה על התופעות שנוצרו (כמו: הסללה, שיטור יתר), בחינת הפעולות ורפלקציה.

2. **זיהוי המקומות המועדים להטיות:** כאמור, הטיית מרומזות או לא מודעות משפיעות על עמדות של אנשים יותר מהמחויבויות המוצהרות שלהם לשוויון ולהגינות. בכך הטיית אלה מביאות להתנהגות השונה מהעמדות המפורשות והמוצהרות ולכן עיקר העבודה צריך להיות **בהכרה ובזיהוי המקומות שבהם אנו עלולים להיות מוטים** וביישום של עקרונות שיסייעו לנו לקבל החלטות באופן המצמצם את המצבים שבהם נוכל 'ליפול' לתוך ההטיית האוטומטיות.

3. פלטפורמה לשיח, פעולה ולרפלקציה

- **שיח:** יש לייצר בתוך הארגון את הפלטפורמה והשפה לשיח מזמין ומכיל בהקשר לסוגיות של גזענות, הסללה, הטיית, הדרת נקודות מבט, הכחשות של חוויית הגזענות וחוסר מודעות לקיומן של הטיית. כמו כן, יש לייצר אפשרויות ולהשקיע ביצירת קשרים עם אנשים מרקעים שונים משלנו. יחסים אותנטיים הם יחסים שיש בהם אמון וכנות, המאפשרים לנו להביא את עצמנו באופן מלא ולקבל את האחר באותה מידה. בסופו של דבר, קשרים אישיים עמוקים הם הגורם המשפיע ביותר על שינוי בתפיסות שלנו.

- **פעולה:** לכל אחד יש את הכוח והאפשרות להיות חלק מהשינוי בדרכים מגוונות. יציאה לפעולה מאפשרת לתרגל את השינוי וגם מעבירה אותנו ממצב של אשמה או חוסר אונים אל עבר לקיחת אחריות לשינוי.

- **רפלקציה:** מטרת הרפלקציה להמשיך ולבחון נקודות עיוורון שיש לנו ביחס לסוגיות של הסללה והטיית שטרם זיהינו ו/או שצריכות עבודה מתמשכת. כמו כן, להתבוננות הרפלקטיבית משמעות נוספת. במאמרה של בוני קושינג (Cushing), מנחה בסדנה של Undoing Racism, היא מספרת שבדומה ל'אוזן שלישית', המלמדת פסיכולוגים ועובדים סוציאליים להקשיב לסב-טקסט, היא אימצה לעצמה 'עין שלישית' המסתכלת על הסב-טקסט של כל מצב: מי נמצא ומי נעדר? מי מרגיש בנוח ומי לא? מי תופס הרבה מקום ומי מושתק? מי מקבל את ההחלטות? על התהליך הפנימי להתקיים במקביל לשיח, ולפעולה – באופן מעגלי ומתמשך, תוך אמונה באפשרות לחולל שינוי, לצד הבנה שזו 'ריצת מרתון' ארוכה וקשה.

4. **שיח של אחריות ופעולה:** שיח כן ומונחה, הכולל התייחסות לחשש לעסוק בתופעת הגזענות בנושא נפיץ שעלול להציף כעס ואשמה.

5. **גיוון לא מספיק:** דרישה ארגונית לגיוון (פורמלי), לשינויים טכניים או לגישות רב-תרבותיות לבדן לא יכולה לחולל שינוי עמוק, כיוון שהיא מתמקדת בסימפטומים ולא בשורשי הבעיה הנתועים עמוק במבנה החברתי. נדרשים שינויים רב-ממדיים ופעולה לאורך זמן.

6. **תהליך משולב רגשי-קוגניטיבי-התנהגותי:** תכונות המתמקדות רק בממד אחד רגשי או קוגניטיבי לא מצליחות לחולל שינוי משמעותי וארוך-טווח בתפיסה ובגישה.

7. **השתתפות מלאה ומעורבות של המנהיגות:** תרומה לאותנטיות ולהשפעה של תהליכים כרוכה בהשתתפות של כלל העובדים וההנהלה. מעורבות ונוכחות רצופה של ראשי הארגון היא אמירה ערכית, המדגישה את הערך והמשקל שלהם בסדר העדיפויות המקומי.

8. **אימוץ ראייה ביקורתית של התפיסות ושל דרכי העבודה:** זהו צעד משמעותי אל עבר שינוי המנגנונים ובחינה של תוכניות המשמרות מצב קיים.

9. **אתגור הנרטיב:** תוכניות להיכרות או להעצמה צריכות לייצר חלופה לנרטיב הקיים ולהציע נקודות מבט אשר קוראות תיגר על הסטריאוטיפ ועל הנרטיב ההגמוני.

פרקטיקות התערבות

בתהליך הלמידה הפנימי והחיצוני הצוות נחשף לסיפורי מקרה שמהם חולצו פרקטיקות התערבות בעלות השפעה חיובית על המציאות, ביניהן:

1. אינדיבידואציה

תהליך של מתן אינדיבידואליות לאנשים בקבוצה, המסייע למנוע מסקנות מוטות לגבי יחידים, המבוססות על מגדר, גזע, נטייה מינית וכו'. טכניקה זו כוללת השגת מידע לגבי יחידים החברים בקבוצה במקום הכללה לגבי הקבוצה. כדי להשתמש באסטרטגיה זו יש לעשות מאמץ מודע להימנע מקבלת החלטות פזיזות על בסיס סטריאוטיפים. למשל: לתת למקצוע של אישה מדענית משקל רב יותר מאשר למגדר שלה; איסוף מידע על העבר שלה, הכשרתה, ניסיונה והישגים שאליהם הגיעה בטרם קבלת החלטה הקשורה אליה. אם היא עושה טעות, שאלו לגבי גורמים פרטניים כלשהם שעשויים היו להוביל לאותה טעות במקום להסתמך על סטריאוטיפ מיושן ואוטומטי לפיו "נשים לא מתעניינות במדע" (ייחוס בסיסי).

2. החלפת סטריאוטיפים

הכוונה להחלפת תגובות סטריאוטיפיות אוטומטיות בתגובות חדשות שאינן סטריאוטיפיות. הליך התערבות זה כולל את הצעדים הבאים:

- זיהוי התגובה כסטריאוטיפית.
- תיוג התגובה כסטריאוטיפית ובירור הסיבה שהובילה לתגובה.
- שקילת תגובות חלופיות לשימוש בעתיד כדי להימנע מהתגובה הסטריאוטיפית ושימוש בהן כתגובות נקיות מהטיות. לדוגמה, אדם פוגש משפחה חרדית שנמצאת במצוקה כלכלית. המחשבה הראשונה שעולה בראשו היא: "טוב, זה גם באשמתם, מאחר שהביאו כל כך הרבה ילדים". אותו אדם יכול לתרגל את זיהוי המחשבה הזו כמבוססת על סטריאוטיפ או על הכללה, ואז לשקול הסברים חלופיים לפני שהוא בוחר באיזו פעולה לנקוט.

3. דימוי נוגד סטריאוטיפים

דימוי מסוג זה מצריך יצירת דימוי המנוגד לסטריאוטיפ הקיים. ניתן לעשות זאת באמצעות בחינת רעיונות כלליים או מופשטים, אנשים מפורסמים או לא מפורסמים מסוימים. הרעיון העומד מאחורי שיטה זו הוא לאתגר את הסטריאוטיפ וליצור אסוציאציה חיובית בעזרת הדימוי הנוגד אותו. לדוגמה, כדי לטפל בחשיבה סטריאוטיפית לגבי מגדר ותעסוקה, חשבו על אנשים שאתם מכירים באופן אישי, כמו למשל חברתכם הרופאה, שנשואה לאב שהוא עקר-בית.

4. עריכת תכנית כרו-אקטיבית למניעת מתן ביטוי להטיות

אסטרטגיה להפחתת הטיות היא התייחסות לכוונה ליישום בתוכנית פעולה מודעת. כדי להשתמש בטכניקה זו אנשים מתבקשים לשקול באילו נסיבות הם עלולים לפעול על בסיס הטיות ואז ליצור תוכנית ייחודית עבור התנהגות חלופית, שבה ישתמשו כדי לא לפעול על בסיס הטייה. שימו לב לשוני של אסטרטגיה זו מ'החלפת סטריאוטיפ' או 'דימוי נוגד סטריאוטיפ'. כאן מדובר על בניית תוכנית פעולה מוגדרת מראש אשר מתחשבת במציאות ההטייה ומכילה דרכי התמודדות עימה. העיקרון העומד בשורש הטכניקה הזו הוא ההכרה בכך, שחרף רצוננו להתנהל באופנים מסוימים – בהיעדר תוכנית פעולה מוגדרת, שתאכף התנהלות כזו, אנחנו נותרים עם הרצון בלבד.

5. אימון בזיהוי הטרוגניות

אנשים מחזיקים בתפיסות שגויות לגבי קבוצות השונות מהקבוצה שלהם. תפיסות אלה תורמות לחשיבה סטריאוטיפית, לכן יש לקדם פיתוחה של תפיסה הטרוגנית.

6. יכולת השתנות: אימון בגמישות מחשבתית

אמונת יסוד נוספת, שבה מחזיקים אנשים לגבי פרטים אחרים וקבוצות אחרות, מתייחסת לשאלה - האם יש ביכולתם של האחרים להשתנות. יש המאמינים בקיבעון וסבורים שתכונות אנושיות הן דבר קבוע ושבני אדם לא משתנים באופן יסודי לאורך זמן. בניגוד לכך, יש המאמינים בהתפתחות וסבורים שאנשים יכולים לנקוט צעדים לפיתוח האישיות שלהם והאופי המוסרי שלהם ולהשתנות לאורך זמן.

אלה המאמינים בקיבעון עלולים 'ליכול' בקלות רבה יותר לסטריאוטיפים ולדעות קדומות. טיפוח אמונה בהתפתחות עשויה להפחית תפיסה סטריאוטיפית וביטויים שלה.

7. הכשרה בוויסות רגשי

רגשות בין-קבוצתיים שליליים ממלאים תפקיד מכריע בקידום דעות קדומות ואפליה. לפיכך, התערבויות מסוימות מנסות לטפח יחסים בין-קבוצתיים חיוביים באמצעות לימוד אסטרטגיות לוויסות רגשי. התערבויות אלה פועלות בדרך של הכשרת המשתתפים בדרכים אפקטיביות יותר להפחתת רגשות שליליים שהם עשויים לחוש.

התערבות מהנפוצות ביותר לוויסות רגשי היא אסטרטגיית הערכה קוגניטיבית מחודשת. הגרסה המוכרת ביותר של אסטרטגיה זו כוללת הכשרת אנשים להתבונן במצב רגשי מנקודת מבט קרה ומנותקת (כלומר, כמו זו של מדען או מתבונן חיצוני, המנתח את המצב), כשהם במצבים הגורמים להם רגשות שליליים חזקים כלפי קבוצות חוץ.

8. אישור עצמי

מחקרים מעידים על כך, שלאנשים יש רצון אנושי אוניברסלי לתחזק דימוי חיובי ועקבי של עצמם ושל הקבוצה, שאליה הם שייכים. לפיכך, כשמזכירים לאנשים את הערכים החשובים להם, הדבר עשוי לסייע להם לפעול ללא דעות קדומות. אישור יכול לגרום לתוצאה חיובית כזו משתי סיבות: ראשית, לתת לאנשים מוטיבציה לפעול בדרכים שעולות בקנה אחד עם ערכים אלה; שנית, לעיתים קבוצות חוץ מופלות לרעה כדי לחזק את הדימוי העצמי באמצעות השוואה, המציגה את

האדם באור טוב יותר לעומת קבוצת החוץ. לפיכך, אישור הזהות העצמית של אדם מסירה את המניע הזה לאפליה.

בדרך כלל, אישור עצמי מתבצע באמצעות הפניית שאלות שנועדו לגרום לאדם לחשוב על הערכים החשובים לו ואז לבחור ערך אחד, לחשוב או לכתוב על מקרה שבו הוא פעל בהתאם לערך זה בדרך מסוימת בחייו.

9. אימוץ נקודת מבט ("להיכנס לנעליו של")

הרעיון העומד מאחורי אימוץ נקודת מבט הוא להפחית שיפוטיות אוטומטית על בסיס קבוצתי ולשפר את הקרבה הפסיכולוגית לקבוצה הרלוונטית. אסטרטגיה זו כוללת אימוץ נקודת מבט אישית של חבר קבוצה, התנהגות המסייעת לפיתוח אמפתיה ולהבנת ההשלכות של סטריאוטיפים. לדוגמה: התמקדו בקבוצה שלגביה אתם מתמודדים עם סטריאוטיפים. כך, אם אתם רוצים להתגבר על הטיית כלפי אפרו-אמריקנים, דמיינו איך זה ירגיש אם אחרים יחשבו שאתם פחות מתאימים לתפקיד מסוים על בסיס צבע העור שלכם. אם אתם מתמודדים עם הטיית על בסיס מגדרי, דמיינו איך זה ירגיש להחמיץ הזדמנויות מתוך הנחות מסוימות לגבי אחריות משפחתית או ספקות לגבי יכולתכם להיות סמכותיים ועצמאיים.

10. הדגשת זהות משותפת או דמיון

בדיוק כפי שאינדיבידואציה יכולה להפחית את השפעת ההטיות, כך גם הדגשת זהות משותפת יכולה להפחית השפעה זו. זאת משום, שאז אנו רואים את האחר לאור התכונה המשותפת במקום לראות את ההבדלים על בסיס קבוצתי. בתהליך זה עלינו למצוא את ההיבטים המדגישים את הזהות המשותפת.

11. מגע חיובי עם הקבוצה האחרת

הגברת המגע: מפגשים בלתי אמצעיים בין חברי קבוצות שונות עשויות לרכך הטיות ודעות קדומות באמצעות מגוון רחב של מנגנונים, כולל שינוי המצגים הקוגניטיביים של הקבוצה או שיפור ישיר של הערכות הקבוצה. לדוגמה, דיונים אינטראקטיביים נתמכים בין עמיתים לעבודה מקבוצות חברתיות שונות, בפרט דיונים שבהם אנשים מתקשרים באופן יחידי, יכולים לשפר גישות ולחזק את הביטחון העצמי של אנשים באינטראקציות בין-קבוצתיות.

12. שינוי התפיסה לגבי הנורמות החברתיות

דרך נוספת לשנות את הגישה וההתנהגות המפלה או המוטה של אנשים היא לשנות את התפיסה שלהם לגבי מה שנחשב נורמטיבי ומקובל. כולנו חולקים רצון בסיסי להתקבל על ידי החברים בקבוצות החברתיות שלנו, לפיכך כשאנו לומדים שהגישה או ההתנהגות המקובלת שונה מזו שלנו, הדבר יכול לדרבן אותנו להשתנות. מאחר שאין לנו גישה למידע מושלם לגבי מה מקובל או לא מקובל, אנו מסיקים זאת מכל מידע חלקי שיש לנו לגבי אחרים, התנהגותם של חברים חשובים בקבוצה, מסרים ארגוניים והאווירה החברתית עצמה.

בדרך כלל, ההתערבויות החזקות ביותר שמשמשות בעיקרון הזה מזהות אנשים בעלי קשרים חברתיים רבים (הנקראים 'רפרנטים חברתיים') והם מהווים נקודת התייחסות טובה למה שנחשב מקובל. לאחר מכן, ההתערבות עובדת עם הרפרנטים החברתיים כדי לסייע להם ליטול תפקיד פומבי של נקיטת יוזמה ועידוד התנהגויות פחות מפלות ויותר תומכות בגיוון חברתי.

13. מגע עקיף או דמיוני

מגע עקיף: כשם שמגע ישיר (מפגש והיכרות) עם בני הקבוצה האחרת ממתן דעות קדומות ומסייע לבנות תפיסה מורכבת ומגוונת יותר, ישנן ראיות דומות גם לגבי ההשפעה של מגע עקיף. במגע עקיף הכוונה, שאנשים מהמעגל הקרוב אלינו (ולא אנחנו באופן ישיר) באים במגע עם קבוצות החוץ או מעורבים בפעילות עימן.

מגע דמיוני: דמיון מפורט של אירוע שבו פוגשים את בני קבוצת החוץ או נחשפים אליהם. בכוחו של מגע כזה למתן חשיבה סטריאוטיפית ולהשפיע על הטיות.

14. גיוון באנשי המקצוע

אחת ההתערבויות הארגוניות המסייעת בשינוי תפיסות היא הקפדה על כוח אדם מגוון בקרב נותני השירותים. מעבר לתועלת הברורה שבאנשי מקצוע מקרב המיעוטים השונים, עצם הסביבה המגוונת והחיכוך היום-יומי בין חברי הקבוצות השונות מעודדים תפיסה חברתית מורכבת אשר יכולה למתן הטיות.

צוות משנה: שינויים בסביבה הארגונית

מהפרק הקודם עולה, שכדי לשנות עמדות נדרש לעשות מאמץ לאורך זמן על מנת ליצור אצל אנשי המקצוע מודעות למנגנונים חברתיים וקוגניטיביים המשפיעים על האופן שבו אנו מרגישים, חושבים ומתנהגים.

בניגוד לכך, נושא השינויים בסביבה הארגונית, שבו עסק צוות המשנה השני, נשען על העובדה, שחלק גדול מההחלטות היום-יומיות שלנו וההתנהגות הנגזרת מהן נעשה באופן אוטומטי במידה כזו או אחרת והוא למעשה פועל יוצא של האינטראקציה שלנו עם הסביבה. לפיכך, אסטרטגיות התערבות מקבוצה זו – שנקראו בפי חברי הצוות 'התערבויות בארכיטקטורת הבחירה' – שמות דגש על שינויים בסביבה שבה אנחנו פועלים, במקרה זה הארגונים נותני השירות, ולא על שינוי המודעות של אנשי המקצוע.

התערבויות אלה כרוכות בשינוי דרכי התקשורת, במבנה התמריצים או בסוג ובאופן הצגת המידע. אלה משפיעים על ההתנהגות מבלי לשנות עמדות או לשכנע בנחיצות ההתנהגות הרצויה, הן מסייעות בהנחיה עדינה של ההתנהגות של נותני השירותים ובחיזוק ההתנהגות הרצויה בקרב מקבלי השירותים.

מטרת הצוות הייתה להניח מצע ראשוני להמלצות לשינויים בסביבה הארגונית, הכרוכות בשינויי סביבה או בשינוי מנגנונים כהתמודדות עם הטיות. בפרק זה מובאים העקרונות העשויים לסייע בשינוי הארגוני הנדרש, כפי שעלה מעבודת הצוות. סיפורי המקרה שעלו בדיונים וניתוח פרקטיקות ההתערבות שננקטו בכל אחד מהם, מופיעים בנספח.

עקרונות התערבות ליצירת שינויים ארגוניים: ארבעת הכוחות של שינוי התנהגות:

המודל המארגן של ההתערבויות שנבחר על ידי חברי הצוות הוא המודל שפותח על ידי יחידת התובנות ההתנהגותיות הבריטית (Behavioral Insights Team). על פי המודל, כדי לעודד התנהגות אוטומטית עלינו להפוך אותה ל-EAST, כלומר:

- קלה לביצוע (Easy)
- מושכת את הקשב (Attractive)
- בעלת מטען חברתי (Social)
- מתוזמנת היטב (Timely)

נסביר עתה את חלקי המודל:

Esey - הפכו את הפעולה לקלה

מה שישפיע במידה רבה אם התנהגות מסוימת תתרחש או לא הוא כמה קל או לחילופין כמה קשה לבצעה. מכאן, שיש להקל במידת האפשר על התנהגויות שברצוננו לעודד ולהימנע מכל 'חיכוך' מיותר. לעומת זאת, באשר להתנהגויות מזיקות או מסוכנות הרי שנרצה להקשות על ביצוען ולהגדיל את מידת החיכוך הכרוכה בהן. דרכים נפוצות להפיכת פעולה לקלה לביצוע:

- שימוש בברירת מחדל.
- הפחתה של הטרחה הכרוכה בקבלת השירות.
- הפשטה ובהירות של מסרים.

Attractive - הפכו את הפעולה למושכת

בתחרות המתמדת על הקשב שלנו אחד התנאים החשובים להתרחשותה של התנהגות הוא היכולת של קהל היעד לזהות את האפשרות, להתעניין בה ולהפנות את הקשב לכיוון הרצוי. ככל שעולמנו הופך לרועש ולרווי גירויים – כך חשיבות העניין הזה גדלה. קיימות מספר דרכים נפוצות להפיכתה של פעולה למושכת, למשל להוסיף פתקית בכתב יד על גבי מעטפה למשלוח סקר, סימון מוצרים באמצעות רמזור וכדומה.

Social - הפכו את הפעולה לחברתית

בני אדם הם יצורים חברתיים. למעשיהם, למחשבותיהם ולדבריהם של הסובבים אותם יש השפעה עצומה על המוטיבציות וההתנהגות שלהם. חלק גדול מההתנהגות האוטומטית תלוי ברמזים חברתיים, שאותם אנחנו סופגים מהסביבה. שימוש מושכל בכוחות חברתיים הוא כלי רב-עוצמה. ישנן מספר דרכים להפוך פעולה לחברתית למושכת, ביניהן: מתן מידע על אנשים אחרים הנוקטים בפעולה דומה, יצירת השוואות, התחייבות או הצהרה בקרב חברים או ברשת חברתית וכו'.

Timely - תזמנו את הפעולה היטב

חרף העובדה הברורה, כי לתזמון תפקיד מפתח בהרבה התנהגויות במדיניות ציבורית, זהו אחד התחומים המוזנחים ביותר. מעט מאוד מחשבה מוקדשת לתזמון מדויק של התערבויות. אותן פעולות או תזכורות, הנשלחות בתזמונים שונים, ישיגו תוצאות מאוד שונות. במקביל, יש לנו נטייה להפחית בערכם של מחירים או רווחים עתידיים ולהגזים בערכם של מחירים ורווחים מידיים.

קיימות דרכים אחדות לתזמן התערבויות להשפעה מרבית: לפנות לאנשים שהם פנויים (או לפנות זמן לנושא), להתחשב ברווחים מידיים (או לייצר התחייבויות על רווחים עתידיים) ולסייע בתכנון פעולות. תוכנית פעולה מובנית תביא לחיזוק ההתנהגות.

פרקטיקות ליישום שינויים בסביבה הארגונית למניעת החלטות מוטות

בהתבסס על סקירת ספרות בתחום, נתאר עתה פרקטיקות אחדות הניתנות לשימוש בסביבות ארגוניות שונות. כל פרקטיקה מתוארת בליווי דוגמאות לשימוש ליצירת שינוי בסביבות ארגוניות מגוונות. הפרקטיקות הן:

- פרקטיקות הקשורות לאופנים שונים שבהם מוצגות אפשרויות וחלופות.
- פרקטיקות המתבססות על אופני תגובה והיזון חוזר.
- פרקטיקות המבוססות על הגדרת מטרות והבניית תוכניות פעולה.
- פרקטיקות להקלה על הביצוע.
- פרקטיקות של שימוש בתמריצים.
- פרקטיקות המבוססות על מנגנונים המשתמשים בזהות אישית וחברתית.

נסקור עתה פרקטיקות אלו:

פרקטיקות הקשורות לאופנים שונים שבהם מוצגות אפשרויות וחלופות

1. הפיכת החלופה הרצויה לברירת מחדל (Defaults)

כבר זמן רב ידוע שלברירת המחדל יש השפעה חזקה על קבלת החלטות. בהקשר הדיגיטלי ניתן למצוא מספר דוגמאות לכך. למשל אנגברק ואקסטרום גילו שישנה הפחתה של 15% בצריכת הנייר כשמשנים את ברירת המחדל ל'הדפסה דו-צדדית'. דוגמה נוספת היא שימוש אפקטיבי בברירות מחדל להגברת שיעורי תרומת האיברים. ברירות מחדל ארגוניות, האפשרויות למאבק בהטיות, הן שפת הפרסום בברירת המחדל, רישום על פי ברירת מחדל לשירות מסוים, אלא אם נעשתה בקשה מפורשת לוותר עליו; פרסום של כל המשרות כגמישות בשעות כברירת מחדל, אלא אם המנהל בוחר בפירוש אחרת וכו'.

(Thaler et al., 2008)

2. הוספת חיכוך על ידי דרישה של בחירה אקטיבית של החלופה (Active Choice)

באופן דומה מאוד להשפעה של נוהלי ברירות המחדל, כאשר רוצים להפחית את תפקיד ההטיות בבחירה אוטומטית מסוימת די בכך שנקשה במעט על בחירת החלופה הזו כדי לתת יותר זמן לחשיבה רפלקטיבית כיצד 'לתקן' את הבחירה. אחת הדרכים לכך היא לעשות שימוש הפוך בברירת המחדל – לסמן את האפשרות הלא רצויה באופן פעיל כדי לבחור בחלופה הזו או על ידי הוספת טרחה נוספת לחלופות מסוכנות, כמו למשל האיסור על רכישת כמות גדולה של משככי כאבים בבית מרקחת אחד, מה שהפחית באופן דרמטי את אחוזי ההתאבדות.

(Keller et al., 2011)

3. הפחתה של חיכוך ומכשולים בדרך לבחירה הרצויה (Reduce Hassles)

במקרים רבים הפחתה של חסמים קטנים בדרך אל הפעולה הרצויה גורמת לעלייה משמעותית בהתנהגות, גם אם המוטיבציה הבסיסית לדבוק בפעולה היא שאלה של חיים ומוות וכביכול מגמדת את החיכוך המיותר שהוסר. כך למשל, חוקרים הצליחו להעלות ביותר מ-50 נקודות האחוז (!) את מספר משקי הבית בכפר קנייתי אשר תושביו השתמשו במים מטוהרים על ידי כלור. זאת, באמצעות הצבה של מכל הכלור ממש מעל הבאר, כך שפעולת הערבוב תהיה זמינה וקלה.

במקרה אחר הצעת עזרה במילוי טפסים לבקשת מלגה לקולג' הקפיצה את מספר הנרשמים לאותו קולג' ב-8%. נוסף על כך, סטודנטים צעירים שקיבלו עזרה במילוי הטפסים נשרו באחוזים נמוכים יותר מלימודים בהשוואה לקבוצת הביקורת.

(Bettinger et al., 2012)

4. בולטות (Salience)

מאחר שהקשב שלנו מוגבל וכמות הגירויים בעולם המודרני היא אינסופית, אנחנו מנהלים את הקשב בקנאות ולא תמיד שמים לב לסימנים חשובים בסביבה היום-יומית. מכאן, שלפעמים, הבלטה של התנהגות מסוימת מספקת כדי לשנות באופן מובהק התנהגות. כך למשל, כאשר תושבי קניה קיבלו עידוד באמצעות מדבקות בולטות שהודבקו בתחבורה הציבורית וקראו להעיר לנהגים לא זהירים, מספר התאונות שבהן היו מעורבים הרכבים עם המדבקות פחת ב-73% יחסית לשאר רכבי התחבורה הציבורית.

טקטיקה נוספת היא הצעת אפשרויות בחירה נוספות כדי להבליט מצבים שאולי לא נלקחו בחשבון. למשל, פורווד ואחרים עיצבו אתר מכירות של מוצרי מזון באופן שיזכיר ללקוחות לבחור באפשרויות בריאות יותר. עבור כל מוצר מזון שהתווסף לסל הקניות המערכת ניסתה למצוא מוצר

פרקטיקות המבוססות על הגדרת מטרות והבניית תוכניות הפעולה

1. הגדלת אחוזי הביצוע באמצעות הגדרת מטרות (Goal Setting)

התרחשותה או אי-התרחשותה של התנהגות תלויה הרבה פעמים בסוג המטרות שהוצבו או לא הוצבו. כך למשל, כאשר עובדים בחברה קיבלו מטרות גבוהות של מספר הצעדים שאותם עליהם לצעוד, הם צעדו בממוצע 1,358 יותר צעדים מאלו שקיבלו מטרות בינוניות וכמעט 2,000 צעדים יותר מאלו שקיבלו מטרות צנועות. באופן דומה, כאשר אנשים הציבו לעצמם מטרות חיסכון הם הצליחו לחסוך יותר בהשוואה למי שלא חתר למטרה מסוימת, במיוחד כאשר המטרה הוזכרה להם לאורך תקופת החיסכון. מטרות הופכות את המשימה ליותר ברורה ו'מקורקעת' וגם משמשות כעוגנים עוצמתיים אשר מנחים את ההתנהגות בכיוון הרצוי.

(Chapman et al., 2016)

2. עידוד לתכנון מכוון של תוכנית פעולה (Planning Prompts)

מאחר שחלק גדול מההתנהגויות הרצויות לא מתרחש בגלל מחסור בקשב או בגלל חיכוך יום-יומי, די ביצירת תוכנית פעולה מוגדרת כדי להעלות את הסיכויים להתנהגות הרצויה. כך למשל, בפרויקט רחב של הלוואות למיעוטי יכולת בארה"ב, המלצה על הפקדת כספי הפירעון החודשיים בתאריך קבוע בחודש המתאים לתזרים של הלקוח ועידוד הפעולה על ידי פתקית דביקה, שעליה הלווה התבקש לציין את הסכום והיום בחודש שבו הוא יפקיד את הכסף – הפחיתו את אחוז החיובים החוזרים בתוכנית ב-23%.

במקרה אחר, צעירים בקייפטאון קיבלו הזדמנות לתכנן בפלטפורמה דיגיטלית מבעוד מועד את הבילוי שלהם בסוף השבוע. התכנון הפשוט לא מנע מהם לחזור לצורות הבילוי הקודמות, רק עודד אותם לתכנן חלופה טובה יותר והפחית את אחוז הנערים המעורבים באלימות או כאלה שחוו אלימות במהלך סופי השבוע.

רשימת תיוג (צ'ק ליסט) של צעדים מדויקים (Next Steps Checklists): אחד הכלים החזקים להסדרת התנהגות באופן מיטבי מדהים בפשטותו היא הכנת רשימת תיוג של הצעדים הנחוצים. ארגון הבריאות העולמי ייבא את האסטרטגיה הזאת מעולמות הטייס והבנייה אל חדר הניתוח וכתוצאה משימוש בה אחוזי הטעויות הרפואיות והזיהומים המיותרים פחתו באופן דרמטי.

רשימות תיוג או כל אמצעי סטנדרטי אחר מאפשר לשקול את כל האפשרויות שעשויות להיות

חלופי עם פחות קלוריות באותה קטגוריית מזון והציעה להחליפו עם המוצר שנבחר בתחילה. המערכת עשתה זאת מיד עם בחירת המוצר או בעת התשלום. השיעור החציוני של הסכמת המשתמשים הוא החלפת ארבעה מוצרים מתוך 12 שנבחרו, עם סיכוי גבוה יותר להסכמה להחלפה מיד עם בחירת המוצר לעומת בעת התשלום.

(Habyarimana, J., et al., 2011)

פרקטיקות המתבססות על אופני תגובה והיזון חוזר

1. מתן פידבק (Feedback)

לפעמים די בשיקוף משמעות הפעולה על ידי משוב פשוט כדי להפחית הטיה. כך למשל, רופאים שנתבקשו להצדיק את מרשמי האנטיביוטיקה שלהם הפחיתו את אחוזי המרשמים הלא נחוצים מ-23.2% ל-5.2%. באותה מידה, מתן משוב על הטיה אפשרית של שירות חברתי יכול להפחית בעלות כמעט אפסית את ההטיה בשטח. במקרה אחר, רשויות המחוז שלחו מכתבים ממוענים לרופאים, שבהם צוין כי חולה מסוים נפגע משימוש יתר באופאידים יחד עם תזכורת מהם כללי הזהירות המקובלים ברישום אופאידים. המשוב הזה הפחית את הרישום בכמעט 10%.

(Doctor et al., 2018; Meeker et al., 2016)

2. שינוי הבחירה על ידי מסגור חדש של החלופות (Framing Device)

לפעמים די באריזה נכונה של המידע כדי לשנות את ההתנהגות של קהל היעד. כך למשל, במקרה שבו המכתב של תוכנית המחוננים של ניו-יורק תיאר את ההשתתפות כ"הזדמנות ייחודית להצטרף בקלות לתוכנית שבה משתתפים כבר אנשים נוספים מהאזור שלכם", הקפיץ את אחוזי הרישום באזורים חלשים יותר. באופן דומה, כאשר בעלי עסקים קטנים קיבלו הודעה על שירות מסובסד של ייעוץ עסקי, אחוזי הפניות עלו מ-1.5% ל-2.27% כאשר ההצעה נוסחה כאילו בית העסק 'נבחר' להשתתף בתוכנית.

כמו כן, מחקרים מראים, שנשים וגברים מגיבים באופן שונה למילים שונות במודעות 'דרושים'. למשל, מילים כמו "תחרותי", "שאפתני" או "מנהיג" מושכות יותר גברים, בעוד שנשים מגיבות טוב יותר למילים כמו "תמיכה", "הבנה" ו-"בין-אישי". זו אחת הדרכים שבהן חברות גורמות להצעות העבודה שלהן להיות פחות אטרקטיביות לנשים, בלי לדעת זאת אפילו, שכן, הניסוח הזה מפחית את כמות הנשים שמגישות מועמדות לתפקיד. הוכח שהסרת ההטיה המגדרית מניסוח מודעות ה'דרושים' מגדילה את מספר הנשים שמגישות מועמדות למשרה מסוימת

(Gaucher et al., 2011)

רלוונטיות ולמנוע מאיתנו להתמקד רק במידע שתואם להטיות שלנו. עד עתה, רוב המחקרים בחנו את יעילות רשימות התיוג בהקשרים בריאותיים. נמצא, שלאחר השימוש ברשימות תיוג שיעור המוות בקרב מטופלים שעברו ניתוח ירד מ-1.6% ל-0.8%. גם סיבוכים בקרב מטופלים מאושפזים ירדו מ-11% ל-7%. התוצאות היו יוצאות דופן: האפשרות להשתמש ברשימות תיוג הפחיתה את הדילוג על שלבים בתהליך הטיפול מ-23% ל-6%.

(Haynes et al, 2009)

פרקטיקות להקלה על ביצוע

1. תזכורות מתוזמנות היטב (Reminders)

הזיכרון שלנו הוא משאב יקר-ערך ואנחנו לא תמיד משתמשים בו לצורך הדברים החשובים באמת, ולכן תזכורת מתוזמנת היטב יכולה להפיץ דרמטית ביצוע של פעולה ולפעמים אף להציל חיים או למנוע עוגמת נפש משמעותית. באחד המקרים תזכורות שבועיות באמצעות ס.מ.ס לחולי איידס בקניה הקפילו את אחוז לקיחת התרופות מצילות החיים ב-13 נקודות האחוז. במקרה דומה בארה"ב היה אפקט דומה כאשר אנשים בקבוצת סיכון תוזכרו לברר עם הרופא שלהם לגבי תוספת של תרופה קבועה.

אחד העקרונות החשובים בשימוש בתזכורות הוא התזמון המדויק שלהן לזמן המדויק שבו הפעולה הרצויה מתאימה. כך למשל, במחקר עם חקלאי קני סוכר בקניה, החוקרים שלחו בתזמון המדויק ס.מ.ס לחקלאים שבו תזכורת לעשות שימוש בדשן. התזכורת הפשוטה העלתה את היבול שהחקלאים אספו ביותר מ-11% בהשוואה לקבוצת הביקורת אשר קיבלה גישה לדשן גם היא, אך לא קיבלה תזכורת.

(Casaburi, L., et al., 2014, Pop-Eleches, C., et al., 2011)

2. 'כללי אצבע' פשוטים לזכירה וביצוע (Rules of Thumb)

פעמים רבות אנחנו נמנעים מפעולה מפאת חוסר הוודאות הכרוך בה. ככל שיש בידנו יותר דרכי פעולה פשוטות ומעוגנות היטב בזיכרון כך יגדל הסיכוי שנפעל על פיהן. לשם כך מומלץ להשתמש ב'כללי אצבע' פשוטים, בדמות הוראות פעולה בסיסיות, מספרי עוגן או ראשי תיבות, המעגנים פעולות פשוטות. כך למשל, קבוצה של בעלי עסקים קטנים ברפובליקה הדומיניקנית עברה במקום ההכשרה הקלאסית של ניהול תזרים ומימון שעסקים מקבלים, הכשרה ב'כללי אצבע' פשוטים להתנהלות פיננסית נבונה. לדוגמה, אחד הכללים היה: החזיקו ברשותכם שני ארנקים שונים – אחד לעסק ואחד להוצאות פרטיות, או הקפדה על משיכה של שכר קבוע מדי

חודש מהעסק. העצות הפשוטות האלה שיפרו את הביצועים וההתנהלות של העסקים הקטנים.

בעולם תוכן אחר לגמרי, כאשר אימהות צעירות בקאריביים נחשפו לסדרה של 'כללי אצבע' פשוטים ביותר לגבי אינטראקציות בריאותיות עם ילדיהן, כמו למשל, כרטיסיות עם ציור של קריאת ספר עם הילד, משחק מחבואים או עידוד סקרנות בריאה באינטראקציה עם הסביבה – הן הצליחו להטמיע טוב יותר את ההתנהגויות והילדים התפתחו טוב יותר מבחינה נפשית וגופנית.

(Drexler et al., 2015; Fischer & Schoar, 2014)

פרקטיקות של שימוש בתמריצים

1. תמריצים על ידי הגרלה (Lotteries)

לבני האדם דרך ייחודית לתפוס סיכוי לזכייה ולהעריך את שווי ההימור. באופן כללי אנחנו נוטים להתעלם מהסיכויים עצמם ולהתמקד בפרס עצמו. דבר זה יוצר מציאות, שבה תמרוץ על ידי הגרלה פועל טוב יותר מאשר המקבילה הפיננסית שלו של פרס קבוע. כך למשל, חולים אשר התבקשו להקפיד על נטילת התרופות שלהם ובתמורה נכנסו להגרלה של \$100 עם סיכוי של אחד לעשר לזכייה, התמידו טוב יותר בנטילת התרופות ביחס למי שפשוט הובטח להם פרס של \$10 אם יתמידו.

גם אם הערך המצופה של הזכייה נמוך, אך המספר הגולמי של הפרס גבוה, ההגרלה יכולה לעודד באופן משמעותי התנהגות. למשל, בקרב חולי סוכרת, שהובטחה להם השתתפות בהגרלה בעלת אפשרות לזכייה של \$1.40 אם יתמידו בבדיקות היום-יומיות שלהם, עלה אחוז הבדיקות ב-23% ונותר גבוה גם לאחר סיום ההגרלה (לעומת זאת, כאשר הוצע פרס גבוה יותר, הייתה אומנם עלייה מעט גבוהה יותר במהלך המבצע, אך לאחר סיומו נפלו אחוזי הבדיקות לרמתם הקודמת, מה שמרמז שיש להעדיף פרסים קטנים כדי לעודד מוטיבציה פנימית)

(Kimmel et al., 2012; Sen et al., 2014)

2. מיקרו-תמריצים \ משחוק (Micro-Incentives)

עולם המשחקים עשיר בשימוש בתמריצים קטנים המפוזרים לאורך הדרך ויחד יוצרים מוטיבציה גבוהה ומעורבות יוצאת דופן בתהליך. באופן דומה, תכנון חכם של תמריצים קטנים מסביב להתנהגות הרצויה עשוי להגדיל באופן דרמטי את המוטיבציה, את ההשתתפות ואפילו את התוצאות. למשל, כאשר הודיעו מראש למורים מתנדבים בבאנגלדש, כי הם יקבלו הכרה פומבית על מאמצייהם ועל הישגי תלמידיהם בדמות תעודה שתוענק להם במליאה, אחוזי הנשירה של

המתנדבים עלו ובמקביל, הישגיהם של התלמידים של אותם מורים אשר התמידו בהתנדבות עלו משמעותית. למעשה, התמריץ הצנוע נתן מוטיבציה למורים שמוכנים באמת להשקיע והשפיע גם על הישגי התלמידים.

במקרה אחר, כאשר בית הספר השיק משחק אכילה בריאה, שבו כל פעם שהילדים אכלו ירק א פרי הם קיבלו מטבע משחק שאותו יכלו להמיר ברכישה בשווי של 25 סנט בחנות בית הספר, אחוז הילדים שאכלו לפחות מנה בריאה אחת מדי יום עלה ב-36.5% והתמיד בשיעור זה אף שבועות אחדים לאחר תום המשחק. גם בעולם השירותים החברתיים לתמריצים קטנים אשר מפנים את הקשב לפעולות הרצויות יכול להיות אפקט מפתיע בעוצמתו ובטווח הפעולה שלו. (Islam et al., 2019; Loewenstein et al., 2016)

3. הגדלת ביצוע ומוטיבציה על ידי מתן תמריצים קבוצתיים (Group Incentives)

אחד הכוחות המשמעותיים בקבלת החלטות הן ההשלכות החברתיות של ההחלטה. לכן כאשר נבחנים תמריצים במטרה לעודד התנהגות מסוימת יש להעדיף תמריצים קבוצתיים על פני תמריצים אישיים. כך למשל, עובדים אשר השתתפו בהגרלה אשר במקרה של זכייה מזכה בפרס את כל חברי הקבוצה, השלימו מבדק בריאות בשיעור של 20% יותר מאשר אלו שהובטח להם מענק אישי או שובר קנייה אישי.

באופן דומה, בתוכנית לשמירת משקל, הקבוצה אשר חלקה פרס קבוצתי משותף במקרה של עמידה ביעד הצליחה לאבד כמעט שלושה קילוגרמים יותר יחסית לקבוצת הביקורת. לפיכך, כאשר אנחנו רוצים לתמרץ שינוי מסוים בשירותים החברתיים או בקרב מקבלי השירותים, מומלץ לשקול שימוש בתמריצים שיש להם רכיב קבוצתי-חברתי

(Kullgren, J. T., et al., 2013, Haisley, E., et al., 2012)

פרקטיקות המבוססות על מנגנונים המשתמשים בזהות אישית וחברתית

1. מנגנוני התחייבות עצמית (Commitment Devices)

כשאנשים נדרשים לחתום על הצהרה כי יענו על שאלות בכנות ובאופן בלתי מוטה, הדבר עשוי להבליט אצלם שיקולים של מוסריות והוגנות ובכך להגביר את המוטיבציה שלהם למלא טופס או

להעריך מועמד בהוגנות וללא הטיות. באופן דומה, כאשר מתאמנים קיבלו החלטה כי הם יכולים להאזין לספרים האהובים עליהם רק במהלך אימון, ההשתתפות שלהם בפעילות ספורטיבית עלתה ביותר מ-50%. חקלאים אשר קיבלו אפשרות לנעול את החסכונות שלהם עד למועד שבו יצטרכו את הכסף להשקעה, הגדילו משמעותית את הנכסים שלהם ואת התמורה שהם ייצרו. (Shu, L. L et al., 2012, Milkman, K. L., et al., 2014, Brune, L., et al., 2011)

2. מינוף הזהות כרכיב מוטיבציוני (Identity Priming)

יש לנו נטייה טבעית לתחזק תפיסה עצמית עקבית וחיובית ולכן כאשר התנהגות מסוימת מעוגנת בתפיסה העצמית שלנו (או לחילופין לא מסתדרת עם הדימוי העצמי שלנו) המוטיבציה להשקיע בה או להתמיד בה עולה או יורדת בהתאם והסיכוי שתתרחש בפועל משתנה גם הוא בהתאם. כך למשל, כאשר הצבעה בבחירות מוסגרת כחלק מהזהות האישית (Voter) ולא כפעולה חיצונית לזהות (To vote) אחוזי ההצבעה עלו.

אפקט דומה ראינו במקרה, שאותו תיארו במליאה, כאשר סטודנטים בני מיעוטים נחשפו לסיפור התמודדות של סטודנטים דומים להם, שמסגרו את הקשיים באוניברסיטה לא כחלק מהזהות שלהם, אלא כתופעה כללית באוכלוסייה. דבר זה הקטין את האיום של הקשיים האובייקטיביים על הזהות שלהם ואפשר להם להצליח במידה שווה כבני קבוצת הרוב.

(Rogers et al., 2016)

3. הגדלת המוטיבציה על ידי התחייבות פומבית (Public Commitments)

גנרל שארל דה גול הכריז פעם במהלך שידור רדיו על החלטתו להפסיק לעשן. כאשר נשאל על הסיבה לכך, שהצהיר על כוונתו זו בפומבי, השיב כי הדבר היחיד שגדול מהתשוקה שלו לעשן היא הבושה שיחוש אם יחזור בו מהצהרה פומבית. האינטואיציה של דה גול עשתה שימוש בכלי התנהגותי חזק של התחייבות פומבית. ממצאים מראים, כי כאשר אנשים מתבקשים להתחייב בפני מישהו כי יתנהגו באופן מסוים די בכך כדי להשפיע דרמטית על ההתנהגות שלהם. כך למשל, באחד המקרים חוקרים ביקשו ממצביעים בבחירות המקומיות בפיליפינים לבחור האם הם מוכנים להתחייב שלא למכור את הקול שלהם תמורת תשלום של אחת המפלגות או לדחות את ההתחייבות. ההתחייבות הוולונטרית הזו הפחיתה את אחוז הקולות המכורים בעשר נקודות האחוז.

באופן דומה, רופאים אשר חתמו על הצהרה להקפיד להפחית את הרישום המיותר של אנטיביוטיקה ותלו את ההצהרה על קיר הקליניקה שלהם הצליחו לצמצם את המרשמים המיותרים בכמעט 10%.

(Hicken, A., et al. (2015). Meeker, D., et al. (2014)

צוות משנה: פרקטיקות מקצועיות

מטרת צוות זה הייתה להכיר, להבין ולגוון את העקרונות המקצועיים והגישות המקצועיות שבהן אנשי מקצוע עושים שימוש במהלך עבודה עם מוטבים יוצאי אתיופיה. זאת, בשלבים שבהם הם מגדירים ומגבשים הבנה של הבעיה עבורה נדרשת ההתערבות (יחד עם המוטב או בלעדיו) ובשלבים שבהם הם נדרשים לתת מענה מקצועי כדי לגבש מענים חלופיים שיפחיתו את הסיכוי להסללות.

במהלך העבודה של הצוות, בנוסף לחילוץ תובנות וניתוח סיפורי מקרה של המשתתפים, התקיימה למידה מתוך ידע על בסיס התנסותם בעבודה בהתאם לגישות מקצועיות מובנות, שפותחו כדי להתמודד עם הצורך 'בפרקטיקה אחרת' בתחומים שונים של חינוך וטיפול.

גישות ועקרונות חשיבה בבסיס הפיתוח והאימוץ של כלים מקצועיים:

- גישת "הלא מודע" הארגוני של הכלה (תפיסה חינוכית פסיכו-חברתית): גישה זו מעודדת את איש המקצוע לבחון את ההשלכות של הפערים בין היעדים והאתוס שמציבה מערכת החינוך הנורמטיבית, לבין החוויה והצרכים של נערים ונערות בסיכון.
- גישת השוליות המרובה: התבוננות במוטב בניסיון להבין את הכוחות החברתיים המעצבים את חוויותיו בשל הזהויות שהוא נושא עימו והקבוצות החברתיות שאליהן הוא שייך.
- גישת "שבעת הכובעים" של ברנקו וייס: גישה זו מעודדת לאמץ נקודות מבט שונות כדי לבחון כל מצב.
- גישת ההתאמה הלשונית-תרבותית: גישה זו מציבה במוקד החקירה המקצועית את הסיפור של המוטב כפרט וכשייך לקבוצה עם ייחוד לשוני-תרבותי.

4. הגדרת רף חברתי (Social Benchmarking)

חלק נכבד מההתנהגות שלנו מושפע מהשוואה חברתית ומניסיון מתמיד, גם אם לא מודע, להתאים את ההתנהגות שלנו לזו של הסובבים. בשימוש נכון, הבלטה או יצירה של רף חברתי נכון יכולה לעודד התנהגות רצויה. כך למשל, בתוכנית לעידוד פעילות גופנית של עובדי חברה מסוימת, כאשר מחצית מהעובדים נחשפו למיקום הישגיהם ביחס לשאר המשתתפים הם צעדו למעלה מ-1,000 צעדים יותר ביום יחסית לקבוצה שלא קיבלה משוב השוואתי. במקרה אחר, תושבים בקוסטה-ריקה קיבלו יחד עם חשבון המים שלהם מידע על המיקום של הצריכה שלהם בהשוואה לממוצע הצריכה בשכונה/בעיר. ההשוואה גרמה לחיסכון של 1.5 קוב מים למשק בית. שימו-לב שבהשוואה חברתית לא נעשה שימוש בהכרח ב'הוכחה חברתית'. עצם ההשוואה לאחרים מחזקת את ההתנהגות ומתגברת אותה.

(Chapman et al., 2015; Convery & Coups, 2016)

5. שימוש בנורמות ליצירת הוכחה חברתית (Social Norms)

אחת המוטיבציות המשמעותיות ביותר מאחורי ההתנהגות של כולנו היא הרצון ליישר קו עם חברי הקבוצה שלנו. במקרים קיצוניים, לחץ חברתי עלול להוביל להסתגלות עד כדי עיוות המציאות, אבל גם במקרים פחות דרמטיים, למידע על ההתנהגות של אנשים הדומים לנו יש השפעה עצומה על ההחלטות שלנו אם לנקוט בהתנהגות הזו או להימנע ממנה.

דוגמאות רבות ממחישות שימוש בנורמה חברתית כדי לעודד מתן שירות טוב ושוויוני יותר. למשל, רשויות החוק באנגליה יזמו מסע הסברה שנתן לגיטימציה להתערב במקרה של חשד לעבדות מודרנית (אנשים התלויים לגמרי במעסיק ולא יכולים לבחור לעזוב). מסע ההסברה יצר נורמה של ערנות ודיווח על חשד למקרים כאלה. במקרה אחר, איזכור של אלפים שכבר ניגשו לקבל את החיסון נגד קורונה סייע להעלאת אחוז המתחסנים הן בקרב האזרחים והן בקרב נותני השירות. (Behavioral Design Teams - Ideas)

תובנות מרכזיות

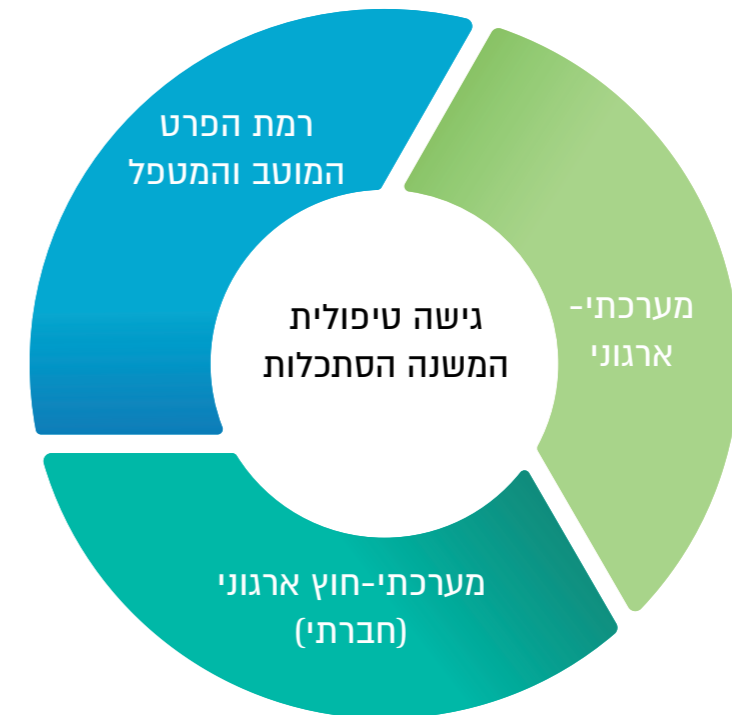
על איש המקצוע המעוניין לאמץ פרקטיקות מקצועיות, שיקלו עליו להשתחרר מהטיות, לאמץ נקודות מבט ותפיסות עולם חדשות ביחס לאחד (או לכל אחד) מהרכיבים הבאים:

• הפרט עצמו (המטפל והמוטב).

• המערכת הארגונית בה מתקיימת ההתערבות.

• החברה כולה.

מתפיסות אלה עולה צורך לנקוט בדרכים אחרות ולבחון פרספקטיבות אחרות בהערכת מצבו של המוטב ובהבנת הסיבות והנסיבות המביאות אותו למצב זה. מנקודת מבט זו נגזרות החלטות שונות ביחס לדרכים ולמטרות של הטיפול או של ההתערבות.



1. שינוי התפיסה של איש המקצוע את עצמו

- מקצועיות אינה מגנה מפני הטיות: אנשי מקצוע אינם חפים מהטיות ולכן יש לעודד דיון שבו מסתכלים על דילמות מנקודות מבט שונות ('שבעת הכובעים').
- המפגש עם מוטב מרקע שונה יכול לעורר באיש המקצוע קשת רחבה של תחושות, שעלולות לערער את ביטחונו ביכולתו לטפל היטב במוטב.
- איש המקצוע אינו תמיד מקור הידע. חלק מהגישות שאותן בחנו שמות דגש על החוויה הסובייקטיבית של המוטב כפרט (התאמה לשונית-תרבותית) או כחלק מקבוצה (ריבוי מיקומי שוליים). הבנה זו מרכזית לראיית תמונת המצב ולעיצוב ההתערבות.

2. שינוי בתפיסה כלפי המוטב

- שינוי עיקרי בתפיסה כלפי המוטבים הוא תוצאה של השינויים שהגישות השונות מציעות בתפיסה של החברה הרחבה, הסביבה הארגונית והמטפל עצמו. עם זאת, תובנות עיקריות שעלו בקבוצה היו:
- המוטב הוא מקור הידע הטוב ביותר ביחס לעצמו.
 - למוטב יש כוחות ודרכי התמודדות שאותן רצוי ללמוד ולחזק.
 - המוטב עצמו הוא שותף מלא לתכנון ההתערבות בעניינו.

פרקטיקות מקצועיות הנובעות מגישות אלה

למטפלים:

- הקשבה לסיפור הייחודי של כל מוטב.
- שימוש בשאלות רפלקטיביות לאורך שלבי הקשר השונים (היכרות, גיבוש תוכנית, הטיפול עצמו).
- איתור כוחותיו של המוטב ושימוש בהם.
- בניית תוכנית טיפול יחד עם המוטב.

פרק 4

יישום המודל

ברשויות המקומיות

פרק זה מציע מתווה ליישום המודל המומלץ על ידי צוות המשימה. המתווה מיועד לרשויות מקומיות, המעוניינות להפחית את היקף ההסללה בתחומים שונים, באמצעות התמודדות מועילה עם הטיות ושיפור תהליך קבלת ההחלטות של אנשי המקצוע. המתווה בנוי להתמודדות משותפת של אנשי המקצוע ברשות עם הסללות בתחומים שונים (חינוך, משטרה, רווחה, בריאות, צבא, ועוד).

המתווה מציע לרשות המקומית שלבי עבודה מובנים וכולל כלים מובנים, המסייעים ליישום של כל אחד מהשלבים. לצד המתווה עומדים לרשותה של הרשות המקומיות משאבים (ליווי מקצועי ומשאבים להפעלת תוכניות התערבות שייבחרו). מבחינה ארגונית, המתווה יופעל באמצעות הוועדה הרשותית לשילוב יוצאי אתיופיה.

המתווה המוצע מבוסס על הידע המקצועי שגובש בצוות המשימה והוא עולה בקנה אחד עם מדיניות משרדי הממשלה בתחום זה ועם היעדים שהוצבו על ידם. עם זאת, המתווה מאפשר לרשות המקומית לבחון את היקף ההסללה הקיימת בתחומים השונים ואת הצמתים שבהם מתקבלות ההחלטות המשפיעות על ההסללה. לאחר בחינה זו, הרשות המקומית בוחרת את היעדים שתרצה להציב לעצמה ואת דרכי ההתמודדות.

ברמת הארגון:

- הכנסת שינויים ברמה הארגונית: שינויים בשפה, שינויים בדרכי הפעולה (למשל, מעבר לעבודה אחר הצהרים), לימוד משותף של פרקטיקות חדשות.
- ישיבות צוות קבועות ומובנות לגיבוש תפיסה מקצועית, תמיכה בשינוי הפרקטיקות, ליווי אנשי המקצוע והעצמתם.
- שימוש בכלים ייחודיים (תלויי-מקצוע), שגובשו בהתאם לתמונת העולם של הגישה: למשל, שילוב של פעולות לביצוע שינוי חברתי יחד עם המוטבים בתוכנית ההתערבות.
- הכנסת תהליכי בקרה, סטנדרטים אחידים ושימוש במידע שיצמצמו חזרה להטיות ויבטיחו איכות טיפול.

ברמה חברתית:

- אימוץ מהלכים של שינוי המערכת ועבודה יחד עם המוטבים לשינוי מרכיבים המחזקים את מבני הכוח.

עקרונות ליישום תוכניות:

הניסיון בארץ ובחו"ל ביישום תוכניות חדשניות מצביע על כך, שכדי ליישם תוכנית בהצלחה יש צורך לפעול על פי מספר עקרונות עיקריים:

1. התבססות על הסכמות יסוד, המשותפות לכלל השותפים לתוכנית: הסכמה על תמונת המצב, הבעיות והאתגרים, החסמים העיקריים ועל דרכי פעולה או על עקרונות להתמודדות עם החסמים.
2. יצירת מהלך מובנה, שבו קיימת בהירות ביחס לתפקידים, תחומי האחריות והסמכות של כל אחד מהגורמים השותפים, תוך שמירה על גמישות, קבלת החלטות קרוב ככל האפשר 'לקצה' והכנסת מנגנון המאפשר שינויים ועדכונים 'תוך כדי תנועה'.
3. שקיפות והתבססות על נתונים ועל מידע החשופים לכל השותפים בכל אחד מהשלבים, החל משלב המיפוי והבנת האתגרים ועד לשלב הבקרה והערכת תוצאות ההתערבות.

הסכמות על עקרונות יסוד

הבסיס ליישום מוצלח של כל תוכנית הוא גיבוש הסכמות יסוד, שצריכות להתייחס לבעיות ולאתגרים עימם רוצים להתמודד, לחסמים העיקריים העומדים בדרך להתמודדות, כמו גם לדרכי הפעולה שבהן רוצים לנקוט. בתוכנית שלפנינו, הסכמות היסוד גובשו במספר שלבים כחלק מגיבוש מדיניות 'הדרך החדשה' לשילוב יוצאי אתיופיה. מרבית ההסכמות הוצגו בחלקים הקודמים של המסמך ולכן יוזכרו כאן בקיצור:

- 'הדרך החדשה': מדיניות ממשלתית שגובשה על בסיס יצירת הסכמות רחבות שהתייחסו למצבם של יוצאי אתיופיה (ריבוי פערים בתחומי חיים שונים), החסמים שמונעים התמודדות עם האתגרים (מדיניות ממשלתית הבאה לידי ביטוי בהתייחסות ליוצאי אתיופיה כאל עולים חדשים. מדיניות זו מבוססת על תוכניות מובדלות, שאינן מכירות בשונות בקרב יוצאי אתיופיה, אינן מתבססות על שיח עם קהילת יוצאי אתיופיה ואינן מיושמת בהקפדה מספיקה). בנוסף לכך, המדיניות הממשלתית גובשה על ערכים ועקרונות שעליהם יש לבסס מדיניות חדשה (יוצאי אתיופיה אינם עולים חדשים, האחריות למתן שירות היא על כל משרדי הממשלה,

אימוץ אבני היסוד והקפדה על יישום וביצוע בקרה). עקרונות אלה אומצו על ידי הממשלה בהחלטה 324 (2015) ומהווים בסיס למיזם לשילוב יוצאי אתיופיה. סביב עקרונות אלה ודרכי יישום מתנהל מאז תחילת המיזם, בשנת 2017, שיח מתמשך בין משרדי הממשלה, בינם לבין הרשויות המקומיות וכן עם ציבור יוצאי אתיופיה.

- הכרה בקיומה של הסללה במגוון תחומים ובכך שבמקרים רבים ההסללה נובעת מהחלטות של אנשי מקצוע המושפעות מהטיות. כפי שנכתב בפרקים הקודמים, תהליך ההערכה של פעולות הממשלה, 'מתוכנית למדיניות', שנעשה בשותפות משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות ותוך היוועצות עם אזרחים יוצאי אתיופיה, העלה פערים גדולים בהתמודדות עם הסללה בתחומים שונים. תהליך ההערכה הצביע על התערבותם של אנשי המקצוע, המקבלים את ההחלטות במסגרת המיזם הממשלתי. השותפים לתהליך הגיעו להסכמה, שיש לשנות את ההחלטות של אנשי המקצוע ולצמצם את ההסללה, אחרת לא ניתן יהיה לעמוד ביעדי המיזם בתחומים השונים. נושא זה היווה בסיס לשיח עם הרשויות המקומיות בנושאים, כגון הוצאה חוץ-ביתית, השמה בחינוך מיוחד, הכנה והכוונה בגיוס לצה"ל, ועוד. בנוסף לכך, הנושא עולה בשיח עם הרשויות המקומיות במטה היישום.

- עקרונות הפעולה באים לידי ביטוי בידע המקצועי שצוות המשימה גיבש ושנוצר מתוך שיח של אנשי מקצוע משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות וארגונים מקצועיים הפועלים בתחום. ההמלצות המקצועיות של הצוות מפורטות בדוח זה.

על אף שהערכים, היעדים ועקרונות הפעולה היו במרכז השיח הבין-מגזרי, חשוב לחזק, לגבש ולעדכן את ההסכמות בקרב קובעי המדיניות ואנשי המקצוע במשרדים וברשויות, שלא השתתפו בתהליכים. תהליך משתף כזה ייצור בסיס איתן להמשך יישום המתווה תוך עבודה משותפת ברשויות. חיזוק ועדכון ההסכמות ייעשה בשלב הראשון של הכשרת הלבבות ברשויות, אך אין ספק שיש לתת את הדעת לחיזוק ההסכמות ועדכון גם בשלבי המיפוי ובניית תוכנית העבודה ולכל אורך היישום.

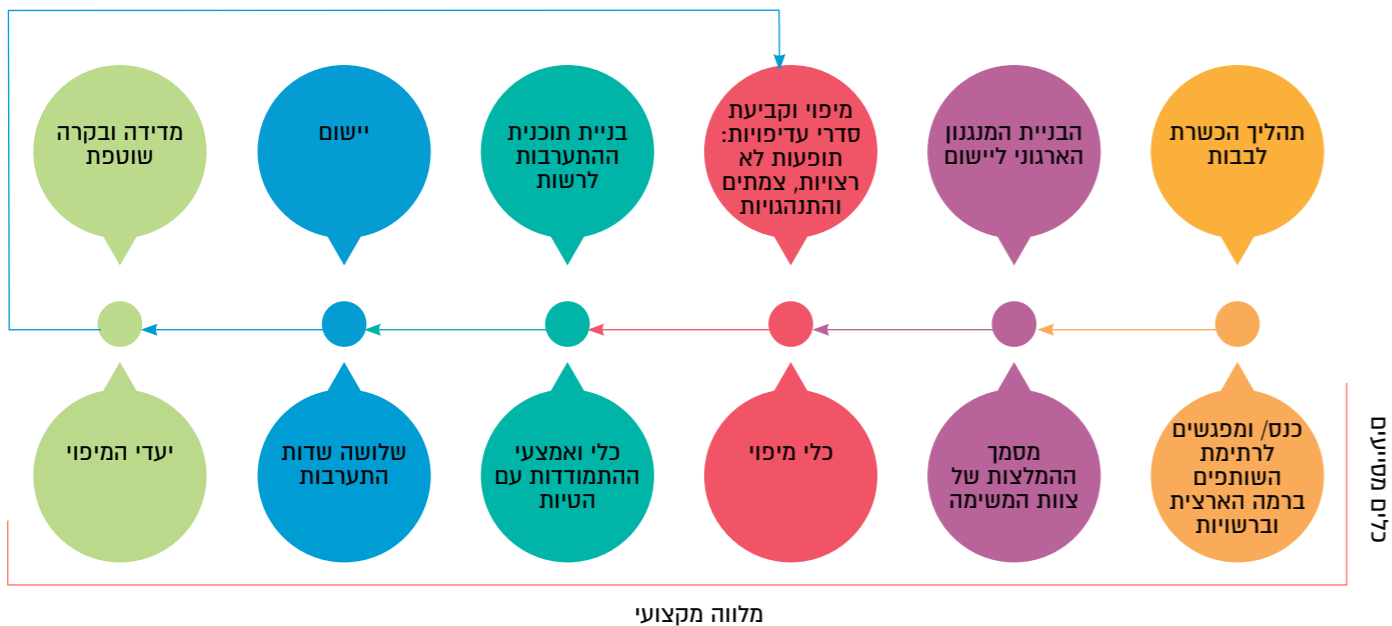
הבניית תהליך היישום תוך שמירה על גמישות

תכנון תהליכים ליישום מוצלח מחייב יצירת איזון בין הבניה של התהליך, היוצרת בהירות ביחס לשלבי הביצוע ולדרך הביצוע של כל שלב, לבין מתן גמישות להתאמת המיזם לכל רשות מקומית שבה ייושם. מתווה היישום המוצע כאן כולל הבניה של שלבי היישום ויצירת בהירות ביחס למה מצופה מהרשות בכל שלב: הכשרת לבבות, מיפוי, בניית תוכנית עבודה, יישום תוכנית העבודה,

העבודה עם נתונים מהווה שיקוף של הפערים בין תמונת המצב הקיימת לזו הרצויה על בסיס ההסכמות המהוות תשתית למיזם. במקרים אלה, המידע מהווה סימן דרך ומזכיר לשותפים את מחויבותם ליצירת מציאות המותאמת לערכים המוסכמים. השקיפות של המידע לכלל השותפים בתהליך מאפשרת הידברות עם בסיס משותף של הצלחות ואתגרים. כלי המיפוי (שישמש גם ככלי למעקב ולבקרה) יהווה בסיס ליצירת שקיפות ביחס לתהליך המתבצע ברשויות לכלל השותפים ברשות ומחוצה לה.

מבט על: מתווה היישום

מתווה היישום מבוסס על העקרונות שפורטו מעלה, וכולל שישה שלבים. התרשים הבא מתאר את שלבי העבודה ואת הכלים והמשאבים שיעמדו לרשות הרשות המקומית לביצועם:



בסעיפים הבאים יפורטו כל אחד מהשלבים:

1. תהליך הכשרת הלבבות.
2. הבניית המנגנון הארגוני ליישום.
3. מיפוי וקביעת סדרי עדיפויות: תופעות לא רצויות, צמתים והתנהגויות.
4. בניית תוכנית ההתערבות לרשות.
5. יישום.
6. מדידה ובקרה שוטפת.

הערכה ומשוב. דרכי הביצוע של כל שלב מוגדרים וכל אחד מהשלבים מלווה בכלים המנחים את הרשות לביצוע של אותו השלב (מדריך ליישום, כלי למיפוי ולניתוח המידע, כלי לבניית תוכנית עבודה וכלי בקרה והערכה). גם הפלטפורמה הארגונית (ועדה הרשותית של התוכנית לשילוב יוצאי אתיופיה) מוגדרת כחלק מההבניה של תהליך היישום.

לצד זה, מתווה היישום מאפשר מרחב בחירה וגמישות לרשויות המקומיות בבחירת היעדים שיהיו במוקד המיזם בכל שנה, בהצבת יעדים נוספים על אלה שהציבו משרדי הממשלה, בבחירת הצמתים שבהן תיעשה ההתערבות ודרכי ההתערבות עצמן.

בהבניית התהליך ישנה גם הגדרה של התפקידים, תחומי האחריות והציפיות מהרשויות, ממשרדי הממשלה, מהמטה לשילוב יוצאי אתיופיה ומוועדת ההיגוי. הרשויות יוכלו לבחור את הרצוי להן מבין כל היעדים למניעת הסללה, כפי שמשרדי הממשלה קבעו. משרדי הממשלה גם יהיו אחראים (יחד עם מובילי המיזם) על הטמעת העקרונות ועל מתווה היישום בקרב מנהלי האגפים והתחומים הרלוונטיים ובקרב דרגי הפיקוח הרלוונטיים, שלא לקחו חלק בוועדה ובהטמעה.

הרשויות מחויבות לתהליכי התמודדות עם ההסללה, כפי שהמשרדים יזמו. עם זאת, כאמור, הרשויות תוכלנה לבחור בעצמן יעדים להפחתת ההסללה ואף להציב יעדים שלא נכללו בין אלה שנקבעו על ידי המשרדים. ביחס ליעדים שהרשויות בחרו, הן תוכלנה לבחור את צומתי ההתערבות, דרכי ההתערבות והמשתתפים.

המטה לשילוב יוצאי אתיופיה יעמיד לרשות הרשויות ליווי מקצועי ומשאבים למימוש תוכניות העבודה.

הרשויות עצמן תתחייבנה ליישום המתווה כתוכנית רוחב, המשותפת לכלל האגפים ברשות וליעדים שתציב לעצמה.

שקיפות והתבססות על מידע בכל שלבי התהליך

הניסיון בתהליכי יישום מוצלחים מראה, שישנה חשיבות רבה להתבססות על מידע מוסכם ונגיש לכולם, לכל אורך תהליך היישום: בשלב הכשרת הלבבות – מידע על המתרחש ברמה הארצית וברשות וכן מידע על דרכי התערבות יעילות ומועילות ממקומות אחרים בארץ ובעולם. מידע זה יכול להוות בסיס טוב ליצירת דיאלוג סביב ההסכמות ולסייע בגיבושן, בעדכון ובהפיכתן לנחלת אנשי המקצוע ברשות (ובמשרדים השותפים). בשלבים הבאים, מידע מוסכם ושקוף מאפשר לבחון נכוחה את תמונת המצב ברשות, לבחור יעדים ודרכי התערבות ולעקוב אחרי התוצאות.

1. תהליך הכשרת הלבבות

הכשרת הלבבות הוא השלב הראשון בתחילתה של כל תוכנית והוא מכוון בעיקר להיכרות עם ההסכמות הנמצאות בבסיס התוכנית והצטרפות אליהן. באופן מפורט יותר, בכל אחת מהרשויות (וגם בכל אחד מהמשרדים השותפים), נדרש לגייס את ההנהגה ואת אנשי המקצוע, שלא השתתפו בצוות המשימה, להיכרות ולהסכמה עם 'תמונת המצב'. כלומר: הסכמה שקיימות הסללות; הבנה משותפת של החסמים המובילים להסללות; הבנה של דרכי הפעולה להתמודדות עם הסללות והבסיס המקצועי שממנו צמחו; מוכנות להירתם כדי לנקוט בדרכי הפעולה המומלצות להתמודדות עם הסללות שיאותרו ברמה העירונית.

המעבר מתוכניות הממוקדות באוכלוסייה לתוכניות הממוקדות באנשי המקצוע אינו מובן מאליו ועלול לעורר התנגדויות וספקות. לכן, הצעדים הראשונים חייבים לכלול שיחות ופגישות עם מנהלים ברשות כדי להסביר את התוכנית, לקדם הכרה בצורך שעליו היא עונה ולהטמיע שיח ושפה של התמודדות עם הטיית.

הכשרת הלבבות כוללת גם את הכנת השטח במשרדי הממשלה: נציגי המשרדים בצוות המשימה יצטרכו להכין את המשרדים שלהם, להציג את המיזם, לחשוף את העובדים לצורך ולסייע להם לרתום שותפים נוספים במטה ובפיקוח.

הכשרת הלבבות היא השלב הראשון של התהליך ודורש תהליך מתמשך, שבו ההסכמות, החסמים ודרכי הפעולה ייבחנו בעת העשייה, ישתנו ויתעדכנו במהלך העשייה ויתקבלו על יותר ויותר אנשי מקצוע ברשות.

שלב הכשרת הלבבות כולל יצירת קשר עם קהלי המטרה – הנהגת הרשויות המקומיות ואנשי המקצוע, כמו גם עם אנשי המקצוע במטות ובמחוזות של משרדי הממשלה. זאת, כדי לקיים שיח הממוקד בתמונת ההטיות, כולל היכרות עם החסמים והאתגרים, עם מושגי היסוד ודרכי הפעולה שהתגבשו בצוות המשימה.

יעדי הכשרת הלבבות:

1. התגייסות ברשות ובמשרדי הממשלה ליעדים של המהלך – הסכמה על תמונת המצב, החסמים והאתגרים.

2. היכרות עם מושגי היסוד העומדים בבסיס התפיסה המקצועית שצוות המשימה גיבש והנחת

בסיס לשפה משותפת.

3. מוכנות ליישום המודל ברמה היישובית כדי ללמוד עליו ולהתמודד עם ההטיות וההסללות הקיימות ברשות המקומית.

מהלכים ברמה הארצית וברשויות

כאמור, הכשרת הלבבות צריכה להתבצע הן במשרדים והן ברשויות המקומיות. את הכשרת הלבבות מובילים חברי הוועדה, כל אחד במשרד או ברשות שממנה בא. לעזרתם עומדים הידע והחומרים מדיוני הוועדה, ההיכרות עם המשרד/הרשות ואנשי מקצוע הפועלים בו וכן המטה לשילוב יוצאי אתיופיה במשרד ראש הממשלה.

הפעולות העיקריות שצריכות להיעשות בשלב זה, הן במשרדים והן ברשויות המקומיות, הן: מפגשים עם המנהלים המרכזיים שעובדיהם יהיו מעורבים במהלך לשם הצגת המהלך ועבודה עם אנשי המקצוע במשרדים וברשויות. יש להיות מתואמים עם מרכז השלטון המקומי, שיעניק גיבוי למהלך.

במשרדי הממשלה: חשוב לגייס את ראשי האגפים הרלוונטיים וכן את מובילי הנושא במחוזות. לאחר מכן, יש להציג את התוכנית ולקיים שיח עם אנשי המקצוע במטה ובמחוזות, שיהיו מעורבים ישירות במיזם, לרתום אותם להשתתפות ולעבודה עם המחלקות שעליהן הם מפקחים ברשויות המקומיות.

ברשויות המקומיות: יש לגייס גורמי מפתח מהנהגת הרשות (ראש עיר, מנכ"ל, ראשי מינהלים) בהתאם למבנה הארגוני, לגודל הרשות ולאופן שבו נהוג לפעול בה. לאחר מכן יש לקיים שיח עם מנהלי האגפים והמחלקות שעובדיהם יהיו מעורבים ישירות במיזם ואף עם העובדים עצמם. יש להציג את המיזם כפיילוט יוקרתי וכן את המשאבים שיוקצו לליווי מקצועי ולביצוע התוכנית ברשות. אלה עשויים לסייע בתהליך הכשרת הלבבות.

ברמה הארצית, יתקיימו כנסים ומפגשים שיאפשרו להעמיק את השיח גם בין רשויות ומשרדים שונים, להדגיש את חשיבות המיזם ואת היוקרתיות שלו ולאפשר למידה משותפת מניסיון השותפים השונים.

בסיום שלב הכשרת הלבבות, בכל רשות מקומית יתקיים מפגש של הוועדה הרשותית לשילוב יוצאי אתיופיה, שבה יוצג המיזם, יוחלט על יציאה לדרך וימונו חברי צוות המשנה הרשותי למהלך. בשלב זה כבר יהיה לרשות מלווה מקצועי.

2. הבניית המנגנון הארגוני ליישום

מנגנון ארגוני מוסדר ומוסכם בתוך הרשות וגם בין הרשות למשרדי הממשלה ולמטה היישום, יבטיח את:

- השותפות של כל הגורמים הרלוונטיים, תוך ניצול היתרונות והכוחות של כל שותף, ממשלתי ועירוני.
- שיקוף מבנה הסמכות והאחריות הנדרשים להצלחת התוכנית בעבודה בין-משרדית ובין-מקצועית, בשותפות בין המשרדים והרשויות המקומיות. במבנה ארגוני מוסדר ומוסכם יהיה ברור על מה אחראית הרשות, על מה אחראי המטה ועל מה אחראי כל אחד מהמשרדים. כמו כן, יובהר למי יש סמכות החלטה בכל אחד מהנושאים.

המנגנון הארגוני ברשות

בכל אחת מהרשויות המקומיות המשתתפות במיזם הוקם מערך רשותי, הכולל ועדה בין-מקצועית, שבראשה מנכ"ל הרשות או סמנכ"ל בכיר מטעמו וכן כלל השותפים למיזם ברמה הרשותית. כמו כן, בכל רשות מונה מתכנן רשותי, מבין אנשי המקצוע ברשות המקומית. תפקיד המתכנן לרכז את הוועדה הרשותית ולהוביל את התפיסה והפעילות הרשותית לשילוב המיטבי של יוצאי אתיופיה. במסגרת המיזם לרשויות שלושה תפקידים מרכזיים:

- היכרות עם אוכלוסיית יוצאי אתיופיה, השתלבותם בשירותים השונים ברשות, גיבוש והובלת תפיסה לקידום שילוב מיטבי, כל זאת בהתבססות על מידע. בשנים 2017 ו-2018 ביצעו כל הרשויות מיפוי של השתלבות יוצאי אתיופיה בשירותים הרשותיים השונים.
- ביצוע בקרה על הפעולות התוספתיות שמתבצעות באחריות משרדי הממשלה השונים ברשויות המקומיות ועבור תושביהן.
- קידום השתלבותם המיטבית של יוצאי אתיופיה ברשות באמצעות איתור ומתן מענה לצרכים שאינם מקבלים מענה על ידי תוכניות המשרדים (תוכניות ייחודיות) ובאמצעות איתור סוגיות מרכזיות והתמודדות עימן ברמה הרשותית.

המנגנון הארגוני יתבסס על המנגנון הארגוני של התוכנית לשילוב יוצאי אתיופיה ברשות והוא ינוהל במסגרת הוועדה הרשותית, ירוכז ויובל על ידי המתכנן היישובי. הוועדה הרשותית תתכנס ללמוד על המיזם ולאשר את המהלך ואת הפורום המוביל, ללמוד את נתוני ההסללות הרשותיים,

לאשר את תחומי ההתערבות ואת תוכנית ההתערבות הרשותית. משימות אלה יכולות להתבצע במסגרת הישיבות הרגילות של הוועדה.

בנוסף לכך, לצורך ביצוע המהלך ברשות, ייבנו שני מנגנונים נוספים:

- יועץ מלווה, בעל ניסיון בעבודה בצמצום ובמניעת הטיות, שיפעל בצמוד למתכנן ויבצע בפועל את המהלך ברשות.
- פורום מובילים למניעת הטיות, הכולל נציגים ממחלקות הרשות השונות, שבהן יתבצע המהלך: מנהל התוכנית של אגף הרווחה ברשות, נציג השירות הפסיכולוגי, רכז התוכנית של הרשות לביטחון קהילתי, נציג אגף הנוער, נציג אגף החינוך וכל נציג אחר שירצה להיות שותף למהלך והוא רלוונטי לרשות המקומית. כל אחד מהנציגים יהיה אחראי להובלת המהלך במחלקה שלו, בהכוונת המכלל והיועץ המלווה. הפורום כולו יהווה ועדת משנה, שתתכנס לנהל ולבצע בקרה וחשיבה על המהלך ביישוב.

פורום המובילים יתכנס בהתאם להתקדמות המהלך ביישוב כדי להכיר ולבצע תיאום ציפיות, ללמוד את נתוני ההסללה ולגבש המלצות לוועדה הרשותית על תחומי ההתערבות, ללמוד ולגבש המלצות ולסייע בבחירת צומתי ההתערבות, ללוות את גיבוש התוכנית הרשותית ולאשר את הצגתה בפני הוועדה הרשותית וכן ללוות את יישום התוכנית.

המעטפת הארגונית הבין-משרדית

צוות המשימה הבין-מגזרי יספק מעטפת ארצית למהלך ברשויות. הצוות יתכנס מעת לעת ויקבל דיווח על המהלך ברשויות כדי לעדכן ולשדרג את מתווה העבודה ואת העקרונות המקצועיים. לצוות יצורף היועץ המלווה. מכיוון שהרשויות המשתתפות במהלך משתתפות גם בצוות המשימה, הצוות יוכל לקבל דיווחים שוטפים ממגוון נקודות מבט.

במקביל, מפקחי המשרדים השונים יהיו בקשר עם הרשויות המשתתפות במיזם – כל מפקח במחלקה הנמצאת בפיקוחו, כדי לסייע ביישום ולקשר בין השטח לבין הצוות הארצי. המהלך יהווה חלק ממהלכי המשרדים השונים במסגרת התוכנית לשילוב יוצאי אתיופיה והדיון בו ישולב בישיבות הקבועות המתקיימות עם כל אחד מהמשרדים ובוועדה הבין-משרדית.

צוות מוביל מצומצם לניהול המיזם ברמה המקומית והיום-יומית יורכב מנציגי המטה לשילוב יוצאי אתיופיה, נציגי אלכא והגורם היועץ המלווה.

הממשלה, באמצעות צוות המשימה הבין-מגזרי, אחראית להתוויית המדיניות למהלך, קביעת מתווה היישום (בשיתוף הרשויות המקומיות), קביעת היעדים הלאומיים לצמצום הטיית והסללה, פיתוח, הנגשה והטמעה של כלים מקצועיים לביצוע המהלך והעמדת משאבים לטובתו. הממשלה, באמצעות צוות המשימה וכל אחד מהמשרדים אחראית גם על ביצוע הבקרה על המהלך כולו.

בנוסף לכך, חלק מהמשרדים כבר מקיימים פעולות היזומות על ידם לצמצום היקף הטיית וההסללה ואלה מתקיימות בחלקן ברשויות המקומיות. למשל, אגף החינוך המיוחד הציב יעדים להפחתת היקף הפניות לחינוך מיוחד והטמיע נוהלי עבודה בקרב המפקחים ומנהלי בתי הספר; אגף שפ"י מקיים עבודה במערכות החינוך בחלק מהיישובים, המכוונת להפחתת הטיית והסללה; משרד הרווחה מקיים ימי הכשרה וסדנאות שמטרתם הפחתת הוצאתם של ילדים לסידור חוץ-ביתי; הרשות לביטחון קהילתי והמשרה מקיימים הכשרות להפחתת שיטור יתר בקרב שוטרים ופקחים רשותיים. פעולות אלה מהוות חלק מהמקום להתמודדות עם הטיית והסללה ויילקחו בחשבון בעת בניית התוכניות הרשותיות.

הרשויות המקומיות אחראיות להתחייב לתהליך, לבצע את מתווה היישום כפי שגובש ולעשות שימוש מושכל במשאבים שהממשלה מעמידה לרשותן. הרשויות הן בעלות הסמכות והאחריות לבחור את היעדים שבהן יתמקדו, הן מתוך היעדים הלאומיים שנקבעו על ידי המשרדים והן מתוך יעדים שיעלו במהלך תהליך הכשרת הלבבות והמיפוי ברשות. כמו כן, הרשויות אחראיות על תוכניות העבודה להשגת היעדים, זאת מתוך תוכניות שיוצעו ויאושרו על ידי צוות המשימה. הרשויות אחראיות על ביצוע תוכניות העבודה ועל מעקב ובקרה אחר יישום התוכניות והשגת היעדים.

3. מיפוי וקביעת סדרי עדיפויות

בשלב הזה, הרשות תקבל מידע ממערכות המידע הממשלתיות על היקף ההסללות הקיימות בתחומים השונים: היקף הפניות לחינוך מיוחד, היקף הילדים המוצאים מהבית, היקף הילדים בכיתות מב"ר ואתגר, היקף הילדים הלומדים מתימטיקה ואנגלית בחמש יחידות, היקף המעצרים בתיקי מגע, ועוד. בנוסף לכך, הרשות תוכל לאסוף מידע על הסללות נוספות המתבצעות בתחומה, כמו למשל: היקף ההשתתפות בתוכניות מצוינות של הרשות, ייצוג בשכבות בוגרות של תנועות נוער, ייצוג במועצות תלמידים ונוער, ייצוג בוועדי הורים, ועוד. הפעולות שיבוצעו בשלב זה הן:

1. למידת ההסללות הקיימות והמלצה על תחומי פעולה: המידע על כלל ההסללות ברשות יעלה לדין בכפוף המובילים, שיגבש המלצות באילו תחומים יש למקד את תוכנית העבודה. המלצות אלה יובאו בפני הוועדה הרשותית הקיימת, העוסקת ביוצאי אתיפיה ברשות. בגיבוש המלצות להתערבות, הצוות יתייחס להיקף ההסללות בכל תחום, למגמה הקיימת בשנים האחרונות (ככל שקיים מידע על כך), האם קיימת כבר תוכנית התערבות ברשות להתמודדות עם הסללות אלה, נכונות ובשלות המחלקות המקצועיות הרלוונטיות לקחת על עצמן את תוכנית ההתערבות. הוועדה הרשותית תבחר את תחומי ההתערבות על בסיס המלצות הכפוף.

2. מיפוי צומתי ההחלטה בתחומים שנבחרו: בכל אחד מהתחומים שייבחרו, יתבצע מיפוי מפורט של צומתי ההחלטה, כדי לאתר את המוקדים שבהם מתקבלות ההחלטות המובילות להסללה. כלי המיפוי כולל הנחיות מדויקות ביחס לאופן מיפוי צומתי ההחלטה. על בסיס המיפוי, ייבחרו וינתחו הצמתים להתערבות. בחירתם תיעשה על פי היקף ההסללות הנובעות מכל צומת, התערבויות אחרות שכבר כופעות לגבי אותה הצומת ומוכנות הגורמים המערבים בצומת לקחת על עצמם את ההתערבות.

לאחר אישור צומתי ההתערבות שנבחרו, יעבור הצוות לשלב הניתוח המפורט של כל צומת ובניית תוכנית ההתערבות.

4. גיבוש תוכנית רשותית

בניית תוכנית ההתערבות הרשותית תתבסס על ניתוח מפורט של צומתי ההחלטה שנבחרו להתערבות. הניתוח ייעשה על ידי צוותי המחלקות הרלוונטיות, בהובלת היועץ המלווה ובליווי פורום המובילים, ויכלול את הגדרת הצומת והמשתתפים בה, ההסדרים הארגוניים הקיימים כיום בצומת וסביב ההחלטות וכדומה. על בסיס אלה תיבנה בכל צומת תוכנית התערבות המבוססת על התפיסה להתמודדות עם הסללות הנובעות מהטיית. כלומר, כל תוכנית התערבות תכלול שלושה מרכיבים: התמודדות עם עמדות ודעות; שינויים בסביבה הארגונית שבה מתקבלת ההחלטה באותו הצומת; הקניית פרקטיקות מקצועיות שיסייעו לאנשי המקצוע להתמודד הן עם קבלת ההחלטות והן עם ההחלטות החלופיות שיתקבלו. תוכנית ההתערבות תותאם למשתתפים, למבנה של כל צומת ולרשות המקומית. התוכנית תובא לאישור בוועדה הרשותית ולאחר מכן לאישור ברמה הארצית של המיזם. המשאבים ליישום התוכנית יוקצו לרשות על ידי מטה היישום.

נספחים

להלן תיאור של סוגיות אחדות שעלו על ידי המשתתפים בצוות שעסק בשינוי הסביבה הארגונית וחיבורם לעקרונות יישום מתוך הספרות המקצועית:

תיאור מקרה ראשון:

מודל "שומרי הסף" ברשויות המקומיות

האתגר:

כיצד למנוע אלימות במשפחה בקרב קהילות סגורות בכלל, ובקרב הקהילה החרדית, בפרט, שבה בנוסף לבושה ולחשש המלווים את קורבנות האלימות, הסגירות של הקהילה והריחוק היחסי מהשירותים החברתיים מקשים עוד יותר על זיהוי מקרי אלימות וטיפול בהם.

ההתערבות:

הרשות זיהתה צומת מפתח בשגרת החיים שבה עובדת ציבור באה במגע אינטימי ומוגן עם האזרחית – המפגש של הבלניות עם הטובלות במקווה – ב-15 רשויות שונות. הבלניות, האחריות על הפעלת המקוואות, עברו הכשרה של 'שומרי סף', שבה למדו לזהות סימנים ייחודיים שעלולים להעיד שהאישה סובלת מאלימות פיזית, מינית או כלכלית. הבלניות תרגלו סדרה של צעדים מוגדרים, שבהם יש לנקוט ברגישות אם הן נחשפות לסימנים כאלה.

התוצאה:

בשאלוני מעקב אחר התוכנית, עובדות שירותי הרווחה דיווחו, כי ההתערבות הגדילה את מספר הפניות החדשות.

ניתוח ההתערבות:

1. צומת מפתח: פתרונות של מבנים ארגוניים כמעט תמיד תלויים בזיהוי צומת ארגוני ייחודי, שבו יש מפגש בין האזרח לבין משרת הציבור ושהסיטואציה בו מאפשרת בניית התערבות ארגונית, שיכולה להשפיע לטובה על הסללות וביטויי הטיית בשטח.
2. סימנים ייחודיים: ההכוונה של הבלניות לשים-לב למספר מוגדר וברור של סימנים העלולים להעיד על אלימות, ממנפת עקרונות פסיכולוגיים אחדים מארגז הכלים:

5. יישום התוכנית

יישום התוכנית שגובשה ייעשה בהובלת היועץ המלווה, בהנחיית המתכלל ובליויי פורום המובילים. מהלך היישום ידווח לוועדה הרשותית כחלק מפעילות הרשות לשילוב יוצאי אתיופיה.

6. מדידה והערכה

המדידה וההערכה ייעשו בהתאם ליעדים שנקבעו ושוקפו בכלי המיפוי.

"התמודדות מוצלחת עם הטיית בשירותים החברתיים היא, אם כן, המפתח לשירות שוויוני ולטיפול שאינו מוטה, שהם הבסיס לחברה בריאה וטובה יותר."

הפחתת חיכוך בדרך לפעולה הרצויה:

במקרים רבים, הפחתה אפילו של חסמים קטנים בדרך אל הפעולה הרצויה גורמת לעלייה משמעותית בהתנהגות גם אם המוטיבציה הבסיסית לדבוק בפעולה היא שאלה של חיים ומוות וכביכול מגמדת את החיכוך המיותר שהוסר. לדוגמה, המטלה העמומה והאבסטרקטית שאולי הייתה לבלניות – לגלות מעורבות ואחריות חברתית ולשים-לב למקרים שייטכן דורשים התערבות, הופכת להיות הרבה יותר ברורה וקלה לביצוע כשהניסוח הוא "חפשי סימנים כאלה וכאלה".

'כללי אצבע' פשוטים:

פעמים רבות אנחנו נמנעים מפעולה מפאת חוסר הוודאות הכרוך בה. ככל שיש בידנו יותר דרכי פעולה פשוטות ומעוגנות היטב בזיכרון, כך יגדל הסיכוי שנפעל על פיהן. לשם כך דרושים 'כללי אצבע' פשוטים בדמות הוראות פעולה בסיסיות, מספרי עוגן או ראשי תיבות המעגנים פעולות פשוטות אחדות. לדוגמה, מתן רשימה מוגדרת של סימנים שעם הופעתם מן הראוי להציע עזרה. אסטרטגיה זו הפכה את ההתערבות לפעולה הרבה יותר מתבקשת וטבעית עבור הבלניות.

סדרה של צעדים ברורים: כאשר הבלניות תרגלו סדרה ברורה ומוגדרת של צעדים, שבהם יש לנקוט נוכח הסימנים לאלימות, ההיתכנות לפעולה ברגע האמת עלתה משמעותית. אנחנו זקוקים לבהירות ולפשטות כדי להגיב כראוי במצב חברתי מורכב. סדרה מוגדרת של צעדים מאפשרת 'לאחסן' את התגובה המתאימה לשעת הצורך. הכלים שבהם נעשה שימוש בהצעת רשימת הצעדים הם:

תכנון תוכנית פעולה ברורה:

מאחר שחלק גדול מההתנהגויות הרצויות לא מתרחש רק בגלל מחסור בקשב או חיכוך יום-יומי, די ביצירת תוכנית פעולה מוגדרת כדי להעלות את הסיכויים להתנהגות הרצויה. במקרה שבדוגמה: גם אם נשות המקצוע תמכו ללא עוררין בצורך להתערב ולהציע עזרה נוכח סימנים מדאיגים, ללא תוכנית פעולה מוגדרת, הן היו עלולות להיתקל בספק ברגע האמת או לבזבז הזדמנות יקרה על גישוש לא מאורגן סביב הבעיה. תרגול צעדים ייחודיים מבטל את האי-ודאות מהמשוואה.

רשימת תיוג של צעדים מוגדרים:

אחד הכלים החזקים להסדרת התנהגות באופן מיטבי, מדהים בפשטותו, הוא הכנת רשימת תיוג (צ'ק ליסט) של הצעדים הנחוצים. רשימות כאלה או כל אמצעי סטנדרטי אחר יכול לגרום לנו לשקול את כל האפשרויות שעשויות להיות רלוונטיות ולמנוע מאיתנו להתמקד רק במידע שתואם להטיות שלנו. לדוגמה: ממש כמו בתוכנית פעולה מוגדרת, רשימת תיוג ברורה של צעדים שאפשר לנקוט מציידת את נשות המקצוע בתגובה כמעט אוטומטית לאירוע ומוודאת שמחסור בתשומת-לב, בקשב, במוטיבציה או בהבנה של הסיטואציה לא ישבש את הגשת העזרה.

תיאור מקרה שני:

השתתפות אזרחים ותיקים ממוצא אתיופי בפעילויות ייעודיות ברשויות המקומיות

כלים ארגוניים שנעשה בהם שימוש במקרה זה:

הפחתת חיכוך ומינוף הזהות

האתגר:

המינהל לאזרחים ותיקים במשרד הרווחה והשירותים החברתיים בדק את שיעור ההשתתפות של קשישים, יוצאי אתיופיה, בפעילויות ייעודיות לאזרחים ותיקים ברשויות המקומיות. בבחינת נתוני ההשתתפות ניכר כי בקרב האזרחים הוותיקים יוצאי אתיופיה, ההיענות להשתתפות נמוכה מהסיבות הבאות:

- קשיי שפה.
- היעדר פעילויות המותאמות לצרכים ולרצונות של אזרחים ותיקים ממוצא אתיופי במסגרת הפעילויות המוצעות לכלל האזרחים הוותיקים ברשות המקומית.
- הפעילויות מתקיימות בשעות הבוקר.

ההתערבות:

במאמץ של מחלקות הרווחה ברשויות המקומיות להגדלת ההשתתפות של יוצאי אתיופיה, ננקטו הפעולות הבאות:

- פנייה יזומה לאזרחים ותיקים ממוצא אתיופי בהצעה להשתתף בקבוצות ייעודיות עבורם.
- הצעת פעילויות מותאמות לצרכים ולרצונות של אזרחים ותיקים ממוצא אתיופי, כדוגמת רקמה, תפירה, גינות קהילתיות וכדומה.
- קיום הפעילויות החל משעות הצהרים ולא רק בשעות הבוקר.

התוצאה:

הגדלת שיעור השתתפותם של אזרחים ממוצא אתיופי בפעילויות ייעודיות לאזרחים ותיקים ברשות המקומית.

ניתוח ההתערבות:

פנייה יזומה לאזרחים ותיקים ממוצא אתיופי / פעילות משעות הצהרים / פעילויות מותאמות. כל הצעדים הללו עושים שימוש בכלי מאוד חשוב של הפחתת חיכוך. חיכוך – כל טרחה, פעולת ביניים או חסם פסיכולוגי שמפרידים בין המצב כפי שהוא היום לבין התנהגות המטרה. ככל שההתנהגות נגישה יותר, קלה יותר לביצוע וקרובה לעולם התוכן והמושגים של האדם, כך גדול יותר הסיכוי שתתרחש.

קבוצה ייעודית, שגם משווקת לאוכלוסיית היעד, ממנפת זרז חשוב של זהות. אנחנו נוטים יותר לבחור בהתנהגויות שמהדהדות את התפיסה העצמית שלנו ומתקשרות לרכיבים זהותיים. כאשר הפעילות היא ייחודית לאנשים מהאוכלוסייה שאליה האדם משתייך, מעבר לעניין שבפעילות, המוטיבציה להשתתף גבוהה יותר מאשר במקרה של פעילות כללית.

מינוף הזהות כרכיב מוטיבציוני:

: יש בנו נטייה טבעית לתחזק תפיסה עצמית עקבית וחיובית ולכן כאשר התנהגות מסוימת מעוגנת בתפיסה העצמית שלנו (או לחילופין לא מסתדרת עם הדימוי העצמי שלנו), המוטיבציה להשקיע בה או להתמיד בה עולה או יורדת בהתאם והסיכוי שתתרחש בפועל משתנה גם הוא בהתאם. כך למשל, כאשר הצבעה בבחירות מוסגרת כחלק מהזהות האישית (Voter) ולא כפעולה חיצונית לזהות (To vote), אחוזי ההצבעה עלו.

תיאור מקרה שלישי:

שיקום יחסי משטרה-קהילה באשקלון

האתגר:

מפגשים בעייתיים שחזרו ונשנו בין שוטרי תחנת אשקלון לבין יוצאי אתיופיה באחוז ניכר מעבר לשאר האוכלוסייה.

ההתערבות:

- ניצול המפגש השבועי של מפקד התחנה עם פקודיו לטובת סקירת אירועים שנוהלו באופן לא תקין, מתן הסבר ושיקוף של האירועים לכל שוטרי התחנה.
- מינוי של מש"ק טיפול במקרים מיוחדים, שמהווה גם כתובת לאזרחים. מש"ק זה כפוף ישירות למפקד התחנה ובמקרים שבהם יש צורך בטיפול משמעותי הנושא מועבר לטיפולו של מפקד התחנה.
- הנחיה כללית של מפקד התחנה, כי אין לתשאל תושבים אלא רק אם יש סיבה מוצדקת.
- סגירת תיקים לקטינים ברמה המקומית, שתלווה בבירור מול מפקד התחנה.
- שיח ישיר עם הציבור המאופיין בפתיחות ובהכלה. נגישות של מפקד התחנה מונעת דיס-אינפורמציה ותסיסה.
- סיירת הורים מתנדבים לבקרה על פעולות השיטור. הנוער בדרך כלל מקשיב למבוגרים בקהילה.
- תוכניות העשרה להורים מהקהילה, בעלות אופי מתמשך, שמטרתן להבטיח היכרות בין ההורים, ולספק רשת תמיכה הדדית. זוהי גם דרך להעצים את הרישות החברתי ולהגדיל את מעורבותם של ההורים בחיי בני הנוער והקהילה בכלל.

- מינוי מתכלל בעירייה, בעל ראייה רוחבית, שביכולתו לתכלל את כל התוכניות הפועלות בקהילה. זהו תפקיד רוחבי, שמטרתו המרכזית היא לוודא, כי העירייה מצליחה לספק פלטפורמה מיטיבה לתהליך כולו.
- הקמת פורום "עירייה-קהילה-משטרה", שבו בעלי תפקידים משלושת הגופים, המקיימים פגישות עבודה ומעדכנים את המתכלל אחת לרבעון, לשם הבטחת עבודה משותפת ונכונה.
- שיתוף הציבור: על העירייה לערוך מפגשים המעודדים שיתוף הציבור ולעדכן את הפורום בכל התרחשות או שינוי עירוני הרלוונטי לקהילה.

התוצאה:

יחסי משטרה-קהילה באשקלון שוקמו משמעותית (אם כי עדיין קיימים אתגרים) וכמות התיקים של יוצאי אתיופיה זהה לכמות התיקים של האוכלוסייה הכללית.

ניתוח ההתערבות:

שיקוף של האירועים לכל שוטרי התחנה, כאשר מפקד התחנה קובע פגישה קבועה על נושא ההפליה ומוביל בעצמו דיון מפוקח על האתגר ודרכי ההתמודדות. בדרך זו מפקד התחנה מקפיץ את הבולטות של האתגר ומפנה את הקשב של כל המעורבים לנושא. כמו כן, הדיון המשותף ורוח המפקד יוצרים נורמה חברתית של בחינה מחדש של הפרקטיקות הקיימות ולגיטימציה לנסות דרכים חדשות ולהטמיע שינויים. בנוסף לכך, מפגש שבועי קבוע, המתמקד באירועים טריים, מאפשר מנגנון של משוב לכלל השוטרים על פעולותיהם. משוב המגיע בזמן הנכון הוא תנאי ליצירת למידה ושינוי הרגלים, אבל גם ברמה שטחית יותר של התנהלות שוטפת, משוב מפנה את הקשב למקומות שאולי נבלעו בשגרת היום-יום ומספק 'עוגן' זמין וברור לשינוי ההתנהלות.

בולטות:

מאחר שהקשב שלנו מוגבל וכמות הגירויים בעולם המודרני היא אינסופית, אנחנו מנהלים את הקשב בקנאות ולא תמיד שמים-לב לסימנים חשובים בסביבה היום-יומית. מסיבה זו, הבלטה של התנהגות מסוימת לפעמים מספיקה כדי לשנות התנהגות באופן מובהק.

נורמות חברתיות:

אחת המוטיבציות המשמעותיות ביותר מאחורי ההתנהגות של כולנו היא הרצון ליישר קו עם חברי הקבוצה שלנו. במקרים קיצוניים, לחץ חברתי עלול להוביל להסתגלות עד כדי עיוות המציאות, אבל גם במקרים הרבה פחות דרמטיים למידע על ההתנהגות של אנשים הדומים לנו יש השפעה עצומה על ההחלטות שלנו אם לנקוט בהתנהגות הזו או להימנע ממנה.

משוב:

לפעמים די בשיקוף משמעות הפעולה על ידי משוב פשוט כדי להפחית הטיה.

אין לתשאל תושבים אלא רק אם יש סיבה לכך. בהוראה זו המפקד למעשה הפך את ברירת המחדל. אם לפני כן השוטר היה צריך לחשוב על סיבה כדי לא לעכב את האזרח כאשר לתחושתו היה צורך לעשות זאת, מעתה עליו לחשוב על סיבה לעכבו וברירת המחדל היא לא לתשאל. ברירות מחדל הן מהכלים היותר עוצמתיים לשינוי פרקטיות ארגוניות, שכן עלות ההטמעה שלהן מזערית והאימפקט יכול להיות לא מבוטל.

ברירת מחדל:

ידוע שלברירת המחדל יש השפעה חזקה על קבלת החלטות של אנשים. בהקשר הדיגיטלי ניתן למצוא מספר דוגמאות. להעצים את הרישות החברתי: גם כאן למעשה נעשה שימוש ביצירת נורמות חברתיות, הפעם מול אוכלוסיית ההורים המהווים שחקן משמעותי ביכולת להשפיע על התנהגותם של בני הנוער ולספק להם רשת ביטחון ותמיכה כדי למנוע הידרדרות וזליגה לפעילות שעלולה לסבך אותם. כאשר ההורים רואים, כי משפחות הדומות להן עוסקות בנושא ולוקחות אחריות על שגרת הילדים כדי לסייע להם לפתח הרגלים טובים, נוצרת נורמה חברתית של טיפוח ומעורבות תומכת. הנורמה לא רק "מקרבת" עבור כל אחד ואחת מהמשתתפים את האפשרות להיות מעורב ופרו-אקטיבי, אלא גם נוסכת ביטחון.

מינוי של מש"ק טיפול במקרים מיוחדים, מתכלל בעירייה בעל ראייה רוחבית, תחזוק פורום 'עירייה-קהילה-משטרה' בצד שיח ישיר עם הציבור המאופיין בפתיחות, כל אלה הן פעולות חשובות אשר מצד אחד מבליטות את הבעיה ומניחות אותה על סדר יומם של כל המעורבים ומצד אחר, הופכות את הטיפול במקרים השונים המייצגים את התופעה לקל יותר בהינתן ערוצי תקשורת ופעולה מוגדרים, ובמיוחד אנשים שמהווים כתובת ברורה לפנייה.

הפיכה של הטיפול בשלל היבטי הבעיה לקל יותר היא דוגמה להפחתת חיכוך. ככל שדרך הפעולה הרצויה קלה יותר לביצוע וכרוכה בכמה שפחות אי-ודאות ו'חיכוך' התנהגותי – כך היא תגבר.

תיאור מקרה רביעי:

פרויקט מצו"פים (מצוינות וצמצום פערים) לעולים חדשים

כלים ארגוניים שנעשה בהם שימוש במקרה זה:

הגדרת מטרות, הפחתת חיכוך, תוכנית פעולה ברורה, מסגור מחדש.

האתגר:

פרויקט מצו"פים הוקם כדי להתמודד עם כשלים בהוראה לילדי עולים. למרות המוטיבציה הגבוהה וההשכלה שרכשו חלק מן הילדים עוד באתיופיה, מספר לא מבוטל של ילדים עזבו את מרכזי הקליטה

לאחר שנתיים בלי שידעו קרוא וכתוב בעברית וללא השתלבות בכיתות-אם. ברקע הייתה גם שונות גדולה בין הילדים, שכן חלקם הגיעו מהכפרים והיו זקוקים להשלמות בסיסיות כאשר אחרים הגיעו עם ידע במתימטיקה ובאנגלית, אך בגלל המחסום השפתי לא יכלו לבטא את הידע שלהם.

ההתערבות:

מעבר לצעדים פדגוגיים חשובים ועבודה ייחודית עם צוות המורים, החונכים והורי התלמידים, התוכנית כללה רכיבים אחדים בעלי אופי של התערבות ארגונית רלוונטית:

- הפעילות נערכה בתוך מרכזי הקליטה, כך שהלקוחות לא נדרשו לצאת כדי לקבל את השירות אלא השירות הגיע אליהם.
- הוצבו מטרות-על ברורות: כל ילד המסיים את תקופת שהותו במרכז הקליטה ידע קרוא וכתוב בעברית, ברמה בסיסית לפחות, ויכיר את ארבע פעולות החשבון. אם למד לפני כן באתיופיה, ימשיך את למידתו בישראל ויתקדם בהתאם לידע שאתו הגיע.
- כדי לערב את ההורים נוצרו כלים ייחודיים לאלה שאינם יודעים עברית, כגון מערכת שעות בצבעים וכדומה.
- במרכזי הקליטה התקיימו ימי הורים ומפגשים עם המורים למצו"פים, שבהם נעשתה סימולציה להורים למה שיקרה בבתי הספר וניתנו כלים לשאול שאלות רלוונטיות לישראל. הדגש המרכזי היה לשים את ההורים במרכז הן מול צוות בית הספר והן מול ילדיהם.
- מורי התוכנית נפגשו עם הנהלת הפרויקט אחת לשישה שבועות, בכל אחד ממרכזי הקליטה, ודנו בצורה פרטנית על התקדמותו של כל ילד.

התוצאה:

תלמידים רבים הרגישו שמתייחסים אליהם ברצינות והם יכולים להתקדם; הורים רבים הבינו את תפקידם בישראל ביחס למערכת החינוך (ולא נשארו בצד). ההצלחה המרכזית הייתה, שהמורים בבתי הספר תיארו שהרגישו שינוי הן ברמת הלימודים והן במחויבות שלהם, ביכולתם להבין את תמונת המצב של הילדים ולנהל דיאלוג עם ההורים (ולא באמצעות איש צוות מקשר). מטרת העל, שהילדים יהיו דוברי עברית עוד בטרם הכניסה לבית הספר, הצליחה חלקית בלבד.

ניתוח ההתערבות:

מטרות-על ברורות: ככל שזה יישמע טריוויאלי, הגדרת מטרות ברורות היא כלי ארגוני עוצמתי. מעבר לסגולות הארגוניות הידועות של מטרות מדידות יש להן אפקט התנהגותי. המידה שבה אנחנו מתאמצים כדי להגיע למטרה תלויה בבהירות שלה ובמספר הצעדים שעלינו לעשות כדי להגיע אליה. כמו כן, מטרות מאפשרות משוב ברור לגבי המסלול שעושים לאורך הדרך, שהוא זרז התנהגותי חזק בפני עצמו.

הגדרת מטרות: התרחשותה או אי-התרחשותה של התנהגות תלויה פעמים רבות בסוג המטרות

שהוצבו או לא הוצבו. מטרות הופכות את המשימה ליותר ברורה ו"מקורקעת" וגם משמשות כעוגנים עוצמתיים אשר מנחים את ההתנהגות בכיוון הרצוי.

מערכת שעות בצבעים: אחת הפעולות שנעשו כדי להפחית את החיכוך הפסיכולוגי של ההורים בדרך למעורבות משמעותית בנעשה בבית הספר. נראה, שככל שההתנהגות הרצויה קלה יותר לביצוע וקרובה פסיכולוגית לעולם המושגים של האדם – כך הסיכוי שהיא תתרחש גדול יותר.

תיאור מקרה חמישי: תוכנית המחוננים של מדינת ניו יורק

האתגר:

מתוך כ-70,000 הילדים שנכנסים כל השנה למערכת החינוך של מדינת ניו-יורק דווקא האוכלוסייה שזקוקה יותר מכל לתוכנית התגבור עבור ילדים מחוננים מנצלת רק באחוזים נמוכים במיוחד את השירות. נראה היה, שהתקשורת של העירייה עם ההורים מניבה תוצאות שונות בשכונות שונות, בהתאם לרמה הסוציו-אקונומית שלהן. ערוצי התקשורת של אגף החינוך עם ההורים הם: חוגי בית, גלויות מידע שנשלחות בדואר, ותכתובת דוא"ל.

ההתערבות:

לאור הרצון להגיע לכמה שיותר הורים נבחר הדוא"ל כערוץ ההתערבות המועדף. אגף החינוך עיצב מחדש את הדוא"ל שבו הוא פונה לראשונה להורים ומציג בפניהם את זכאות התלמידים להיבחן במבחני המיון לתוכנית המחוננים, תוך שהם משלבים את האמצעים הבאים לדחיפה לפעולה:

- המכתב פותח ב'ברכות', כך שהאפשרות להתמייין ממוסגרת כזכות שלא כדאי לאבדה, מה שמפעיל את הכוח הפסיכולוגי של שנאת הפסד, וכמו כן תחושת נבחרות וייחודיות.
- כדי לפשט את התועלת הצפויה מהשתתפות בתוכנית עוצבו שלושה היגדים בולטים, המסכמים את הסגולות של המערכת.
- המכתב מציע "להצטרף למשפחות אחרות מאזרכם אשר כבר הצטרפו לתוכנית", מה שממנף את הכוח של הוכחה חברתית ומתייחס, בין השאר, לחשש שיש לרבים מן ההורים ממגע כל שהוא עם מערכות רשמיות.
- המכתב מציין כי התהליך כולו ייקח כחמש דקות, מה שנותן הבנה טובה של מידת התובענות של התהליך ותחושת שליטה.
- החלק המרכזי במכתב היא קריאה ברורה לפעולה – "לחץ כאן כדי להירשם" עם פירוט ברור של שני השלבים הצפויים.
- המכתב פותח בשמו של ההורה ומסתיים בחתימתו האישית של מנהל האגף. כלומר זוהי

פנייה אישית ולא מכתב גנרי.

תוצאות:

עלייה של 9% במספר הנרשמים למבחני המיון מקרב הילדים בשכונות החלשות, אבל ללא כל שינוי במספר הסופי של הילדים שהתקבלו ומשתתפים בפועל בתוכנית המחוננים.

ניתוח ההתערבות:

שנאת הפסד וכמו כן, תחושת נבחרות/ המכתב פותח בשמו של ההורה ומסתיים בחתימתו האישית של מנהל האגף. כאשר במערכת החינוך ניסחו מחדש את הפנייה להורים, הם עשו שימוש נרחב בכלי של 'מסגור מחדש'. הם הציגו למעשה כמעט את אותו המידע, אבל בדרך אחרת – במסגור שונה. הדרך שבה אנחנו מציגים את המסר לפעמים תכריע אם נצליח להגיע אל הלקוח או לא. הצגת ההזדמנות לא כאפשרות לקבל הטבה אלא כסיכון להפסיד היא שימוש ב'שנאת הפסד', שבהכללה גסה מכפילה את המוטיבציה לפעול. כמו כן, פנייה בשמו האישית של האדם וחתימה אישית של מנהל האגף הופכים את כל הפנייה להרבה יותר אישית וראויה לקשב מצד הלקוח.

להצטרף למשפחות אחרות: זהו שימוש עדין ב'נורמות חברתיות' / 'רף חברתי'. במקרה זה, יצירת תחושה שמשפחות דומות לי כבר משתתפות בתוכנית. זו 'הוכחה חברתית', אם אנשים שדומים לי משתתפים בתוכנית יכול להיות שהיא רלוונטית ואולי אפילו כדאית גם עבורי. במקרה של אוכלוסיות עם רקע מורכב מול הרשויות מסר זה יכול לעזור לפרק חשדנות.

הגדרת רף חברתי:

חלק נכבד מההתנהגות שלנו מושפע מהשוואה חברתית ומניסיון מתמיד, גם אם לא מודע שלנו, להתאים את ההתנהגות שלנו לזו של הסובבים. שימוש נכון בהבלטה או ביצירה של רף חברתי נכון עשויים לעודד התנהגות רצויה. כך למשל, בתוכנית לעידוד פעילות גופנית של עובדי חברה כאשר מחצית מהעובדים נחשפו למיקום הישגיהם ביחס לשאר המשתתפים, הם צעדו למעלה מ-1,000 צעדים יותר ביום יחסית לקבוצה שלא קיבלה משוב השוואתי. שימו-לב, שבהשוואה חברתית לא נעשה שימוש בהכרח ב"הוכחה חברתית". עצם ההשוואה לאחרים מחזקת את ההתנהגות ומתגברת אותה.

התהליך כולו ייקח כחמש דקות / לחץ כאן כדי להירשם / פירוט ברור של שני השלבים הצפויים- כל הצעדים הללו נועדו להפחית את החיכוך הפסיכולוגי הכרוך בהרשמה לתוכנית. הכנסה של לינק ישיר לתוך הדוא"ל היא 'הפחתת חיכוך' ישירה. לעומת זאת, ציון משך זמן הרישום והדגשה של השלבים שלו מסייעים לצמצם את האי-ודאות לגבי הפעולות הנדרשות. ככל שיש יותר אי-ודאות לגבי פעולה מסוימת, הדבר דורש מאתנו עיבוד משוכלל יותר של המידע ואנחנו חווים זאת כחיכוך פסיכולוגי. הימנעות ממסרים עמומים ושיקוף ברור וקצר של כל היבט בתהליך מפחיתים את החיכוך (אם קיים) ומעודדים את הפעולה.

- Enosh, G., & Bayer-Topilsky, T. (2015). Reasoning and bias: Heuristics in safety assessment and placement decisions for children at risk. *British Journal of Social Work*, 45(6), 1771-1787.
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of personality and social psychology*, 101(1), 10
- Habyarimana, J., & Jack, W. (2011). Heckle and Chide: Results of a randomized road safety intervention in Kenya. *Journal of Public Economics*, 95(11-12), 1438-1446.
- Haisley, E., Volpp, K. G., Pellathy, T., & Loewenstein, G. (2012). The impact of alternative incentive schemes on completion of health risk assessments. *American Journal of Health Promotion*, 26(3), 184-188.
- Haynes, A. B., Weiser, T. G., Berry, W. R., Lipsitz, S. R., Breizat, A. H. S., Dellinger, E. P., ... & Gawande, A. A. (2009). A surgical safety checklist to reduce morbidity and mortality in a global population. *New England journal of medicine*, 360(5), 491-499.
- Hicken, A., Leider, S., Ravanilla, N., & Yang, D. (2015). Measuring vote-selling: Field evidence from the Philippines. *American Economic Review*, 105(5), 352-56.
- Karlan, D., McConnell, M., Mullainathan, S., & Zinman, J. (2016). Getting to the top of mind: How reminders increase saving. *Management Science*, 62(12), 3393-3411.
- Keller, P. A., Harlam, B., Loewenstein, G., & Volpp, K. G. (2011). Enhanced active choice: A new method to motivate behavior change. *Journal of Consumer psychology*, 21(4), 376-383.
- Kimmel, S. E., Troxel, A. B., Loewenstein, G., Brensinger, C. M., Jaskowiak, J., Doshi, J. A., ... & Volpp, K. (2012). Randomized trial of lottery-based incentives to improve warfarin adherence. *American heart journal*, 164(2), 268-274.
- Kullgren, J. T., Troxel, A. B., Loewenstein, G., Asch, D. A., Norton, L. A., Wesby, L., ... & Volpp, K. G. (2013). Individual-versus group-based financial incentives for weight loss: a randomized, controlled trial. *Annals of internal medicine*, 158(7), 505-514.
- Loewenstein, G., Price, J., & Volpp, K. (2016). Habit formation in children: Evidence from incentives for healthy eating. *Journal of health economics*, 45, 47-54.
- Meeker, D., Linder, J. A., Fox, C. R., Friedberg, M. W., Persell, S. D., Goldstein, N. J., ... & Doctor, J. N. (2016). Effect of behavioral interventions on inappropriate

מקורות

- אונגר, ל., & סבר, ר. (2012). אני מחנכת אותם! אמהות עולות מאתיופיה וגן הילדים הישראלי. סוגיות חברתיות בישראל. 118-147.
- אנגדאו וונדה, ש (2019) חוסן והגירה- הסיפור של יהודי אתיופיה בישראל. הוצאת רסלינג
- שמואל, נ. (2015). מעברים ולא פערים-קליטת יוצאי אתיופיה במערכת החינוך. גילוי דעת 8, 137-145.
- Behavioral Design Teams - Ideas42 - https://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2018/04/BDT_Playbook_FINAL-digital.pdf
- Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., & Sanbonmatsu, L. (2012). The role of application assistance and information in college decisions: Results from the H&R Block FAFSA experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205-1242.
- Brune, L., Giné, X., Goldberg, J., & Yang, D. (2011). Commitments to save: A field experiment in rural Malawi. *World Bank Policy Research Working Paper*, (5748).
- Casaburi, L., Kremer, M., Mullainathan, S., & Ramrattan, R. (2014). Harnessing ICT to increase agricultural production: Evidence from Kenya. Harvard University.
- Chapman, G. B., Colby, H., Convery, K., & Coups, E. J. (2016). Goals and social comparisons promote walking behavior. *Medical Decision Making*, 36(4), 472-478.
- Datta, S., Datta, S., Josi, J., Zoratto, L., Calvo-Gonzi, O., Darling, M., & Lorenzana, K. (2015). A behavioral approach to water conservation: evidence from Costa Rica. World Bank.
- Doctor, J. N., Nguyen, A., Lev, R., Lucas, J., Knight, T., Zhao, H., & Menchine, M. (2018). Opioid prescribing decreases after learning of a patient's fatal overdose. *Science*, 361(6402), 588-590.
- Drexler, A., Fischer, G., & Schoar, A. (2014). Keeping it simple: Financial literacy and rules of thumb. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 1-31.

antibiotic prescribing among primary care practices: a randomized clinical trial. *Jama*, 315(6), 562-570.

- Meeker, D., Linder, J. A., Fox, C. R., Friedberg, M. W., Persell, S. D., Goldstein, N. J., ... & Doctor, J. N. (2016). Effect of behavioral interventions on inappropriate antibiotic prescribing among primary care practices: a randomized clinical trial. *Jama*, 315(6), 562-570.
- Milkman, K. L., Minson, J. A., & Volpp, K. G. (2014). Holding the hunger games hostage at the gym: An evaluation of temptation bundling. *Management science*, 60(2), 283-299.
- Pop-Eleches, C., Thirumurthy, H., Habyarimana, J. P., Zivin, J. G., Goldstein, M. P., De Walque, D., ... & Bangsberg, D. R. (2011). Mobile phone technologies improve adherence to antiretroviral treatment in a resource-limited setting: a randomized controlled trial of text message reminders. *AIDS (London, England)*, 25(6), 825.
- Rynders, D. (2019). Battling implicit bias in the idea to advocate for African American students with disabilities. *Touro L. Rev.*, 35, 461.
- Sen, A. P., Sewell, T. B., Riley, E. B., Stearman, B., Bellamy, S. L., Hu, M. F., ... & Volpp, K. G. (2014). Financial incentives for home-based health monitoring: a randomized controlled trial. *Journal of general internal medicine*, 29(5), 770-777.
- Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., & Bazerman, M. H. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(38), 15197-15200.
- Walker, S. P., Powell, C., Chang, S. M., Baker-Henningham, H., Grantham-McGregor, S., Vera-Hernandez, M., & López-Boo, F. (2015). Delivering parenting interventions through health services in the Caribbean: Impact, acceptability and costs (No. IDB-WP-642). IDB Working Paper Series.

טבת תשפ"ב | דצמבר 2021

