

טרנסקריפציה להרצאה: כלים וכללים לגיוון והכללה בארגונים, פרי גליקמן מאמן ארגוני

שם ההרצאה הבאה שלנו זה כלים וכללים לגיוון והכללה בארגונים. ההרצאה תעסוק בהגדרת המושג גיוון והכללה ותציג תוצאות מחקרים על השפעתם הפנומנלית של הגיוון וההכללה על הארגון ועל תוצאותיו העסקיות. בהרצאה יינתנו דגשים להטמעה נכונה של גיוון והכללה בארגון כולל חקר מקרה אשר יתאר תהליך הטמעה כזה בחברת ההייטק f5. אז, המרצה שלנו פרי גליקמן הוא מאמן ארגוני ומוביל תהליכי גיוון והכללה בארגונים. בעבר הוא כיהן כיושב ראש משותף של התאגודה ומנהל פרויקטים בתחום גיוון והכללה בחברת f5 והיום הוא מנכ"ל חברת "פרי - אימון ארגונים וחברות". אז פרי הבמה שלך. בואו נתחיל.

(צעקות הולכות וגוברות: "פרי ההומו, פרי ההומו, פרי ההומו...")

1987 נער צעיר שוכב במיטתו. חצות. הוריו בסלון צופים בטלוויזיה. הרחוב שלו ושקט כשלפתע פתאום חבורת נערים עוברת ברחוב וצועקת בקולי קולות "פרי ההומו". כנער האמנתי שלהיות הומו זה אומר שתהיה לבד כל חיך ללא חברים וללא משפחה משלך, אבל היום אני גאה לעמוד כאן מולכם ולספר לכם את הסיפור של משפחתי.

שלום שמי פרי, אני מאמן ארגוני ומהנדס תוכנה במקצועי. את הפתיח הזה להרצאה העברתי לחברת ההייטק בה עבדתי בתור מהנדס תוכנה לפני 5-6-7 שנים. יש פה נציגים מהחברה עוד. חברת f5, חברה המונה כשש אלפים אנשים. הבסיס שלה בסייטל. יש לה סניפים בהרבה מקומות בעולם: בארצות הברית, באנגליה, ישראל פולין ועוד. ובהרצאה הזו היום אני רוצה לשתף אתכם איך קורה בכלל בארגון שעובד מרגיש פתאום ביטחון לבוא לשתף את הסיפור האישי האינטימי אולי הכי בחייו עם כלל העובדים בכנס חברה שמשודר לכל האתרים של החברה ובאנגלית.

אז בואו נתחיל בהגדרה של המושג "גיוון והכללה". גיוון והכללה זה מושג שמתאר את מכלול הפעילויות והמדיניות לייצוג ועידוד של קבוצות מגוונות בארגון. המושג הזה הוא לא חדש אבל בישראל הוא נכנס יותר ויותר מתוך הבנה שלגיוון והכללה בארגונים יש משמעות גבוהה ביותר על הרגשת השייכות של העובד, שכן ברגע שאנחנו מייצגים ומעודדים עובדים בקבוצות שונות בתוך הארגון ונותנים להם משאבים להצלחה אנחנו בעצם יוצרים איזושהי הרגשה של מחוברות, הרגשה של בית. הגיוון וההכללה מתייחס להרבה דברים. לאו דווקא לעובדים בתוך החברה. הוא מתייחס גם למשל לעובדים שאנחנו רוצים לגייס. ברגע שאנחנו כארגון נדע לפנות לאוכלוסיות מגוונות ולעודד בצורה כזו או אחרת שוויון, גם יגיעו אלינו טאלנטים מקבוצות מגוונות. כמו כן עבודה עם ספקים, גם משהו שהארגון צריך לחשוב כיצד אני עובד עם ספקים מה הדרישות שלי מהספק שמגיע אליי. המושג גיוון והכללה מכיל בראש ובראשונה את המילה "גיוון" וכשאנחנו מדברים על גיוון אנחנו מדברים על קבוצות גיוון שונות. (מתייחס למסך: אני יודע שזה קצת קטן אני אקרא. כל מי שנכנס מוזמן לעבור לצד הזה של האולם יהיה לכם יותר קל ויותר נוח גם לראות). קבוצות גיוון כמו למשל מוצא אתני, זהות מגדרית, נטייה מינית, שכבת גיל, אנשים עם מוגבלויות, דת ועוד. שימו לב שקבוצות הגיוון בארגון מקבילות לקבוצות הגיוון בחברה ובהחלט למושג גיוון והכללה יש גם השלכות חברתיות. אנחנו נראה את זה לאט לאט עם המצגת. כלומר ארגון שלוקח על עצמו להקים ולטפל בנושא של גיוון והכללה יוצר גם איזשהו אימפקט חברתי גדול. אנחנו נראה עוד מעט מיטב חברות ענק שבעצם נוקטות בדרך הזו ורואים כיצד הן משפיעות על החברה בה הן חיות.

המושג השני "הכללה" מלשון "להכליל": להכליל מישוהו בפגישות, להכליל מישוהו או מישוהו בהחלטות של החברה. הוא מושג שבעצם בעיניי הוא כמו אמנות. יש פה איזשהו סוג של אמנות, של יצירת ארגון שבו כולם מרגישים נוח, ארגון שבו כולם מרגישים בבית וכשאנחנו בבית אתם יודעים איך אנחנו מתנהגים נכון? בבית אנחנו אומרים את מה שאנחנו חושבים, אנחנו מעלים רעיונות, אנחנו משתפים, אנחנו פתוחים, אנחנו יצירתיים יותר. ארגון שמיישם את הליכי גיוון והכללה בצורה טובה גם יזכה לעובדים כאלו.

ברגע שאנחנו מדברים על גיוון והכללה יש עוד מושג חבוי. האמת שבאנגלית הוא כבר לא כל כך חבוי. באנגלית שאנחנו אומרים גיוון והכללה, אנחנו אומרים: Diversity, Equity and Inclusion. המילה Equity נכנסת פה ותרוממה לעברית הוא "הוגנות". הוגנות במקום העבודה. בוא נדבר על הוגנות קצת. מה זה אומר להיות הוגן במקום העבודה? להיות הוגן במקום עבודה בעצם נועד להבטיח שלכל העובדים תהיה גישה למשאבים שהם צריכים באופן נקודתי ולא כנוסחה. ואני רוצה להדגים את זה על ידי השוואה למושג "שוויון". מה ההבדל בין או מה היחסים בין הוגנות לבין שוויון? נתחיל בציור קטן שאני מקווה שכולם רואים שמתאר את השוויון Equality. אני מזמין את כולם לעבור לפה בשביל לראות את הציור יותר טוב. Equality בעצם אנחנו

רואים פה בציור, שיש פה קבוצה של אנשים, אני אתאר לכם, שצופים במשחק כדורגל. אבל יש פה איזושהי גדר שמפריעה להם. אם נדמה את האנשים פה שמסתכלים לעובדי החברה אז בעצם יש לנו עובדים מגוונים. יש לנו פה מה שנראה כמו אדם תמיר, שבעצם לא מתקשה לראות את משחק הכדורגל. יש לנו פה ילדה שקצת כזה צריכה לעמוד על קצות האצבעות על מנת לראות ויש לנו אדם עם מוגבלות שלא מצליח בכלל לראות את המשחק. שימו לב שלכולם הארגון נתן קופסה. הקופסה זה המשאב. לכולם יש את אותו משאב על מנת לראות את המשחק, אבל בעצם רק אחד מהם יכול באמת ליהנות מהמשאב והאמת היא שהוא לא באמת צריך אותו. אם נעבור להגדרת המושג הוגנות, Equity, אנחנו נראה שפה חלוקת המשאבים הייתה שונה. אותו אדם תמיר לא צריך בעצם שום משאב על מנת לראות את המשחק. הילדה הקטנה או הנמוכה צריכה פה שני ארגזים ואילו האדם עם המוגבלות צריך בכלל עזרים אחרים, שהם לא קופסה. זה Equity. כלומר יש לנו Diversity, Equity and Inclusion. אלה המושגים שאנחנו בעצם עובדים איתם.

עכשיו אני רוצה לחזור לכמה חודשים לפני שעשיתי את הפתיחה ההיא בהרצאה מול החברה. בעודי יושב בעמדת המתכנת שלי ועושה את עבודתי אני מקבל מייל. בחברות ההייטק, אני לא יודע כמה מכם יודעים, מקבלים אלפי מיילים ביום, אבל היה מייל אחד שקיבלתי שמשך את תשומת ליבי. זה היה מייל מהמנכ"ל שלנו. אני רוצה להציג לכם אותו. זה פרנסואה לוקו דונו, מנכ"ל f5 לפני 5 שנים כשהייתי שם וגם המנכ"ל בפועל והוא בעצם מחליט לשלוח מייל לעובדי החברה בנושא גיוון והכללה. אני קורא את המייל ואני מרגיש כאילו פרנסואה מדבר אליי. כאילו פונה אלי אישית ואומר "פרי, יש לך מקום. פרי, זה הבית שלך. מותר לך להביא את האני האמיתי שלך". "האני האמיתי?" מה זה "האני האמיתי"? אני קורא את המייל הזה בשקיקה ואני אומר וואו זה אף פעם לא קרה לי ב-25 שנות חיי. "חיי" (חיוך), 25 שנות חיי כמהנדס תוכנה. אף מנכ"ל לא דיבר אליי ככה. אף ארגון לא דיבר אליי ככה. אף משאבי אנוש לא דיברו אליי ככה. ופתאום מנכ"ל f5 ממנכ"ל 6000 איש ברחבי העולם, כותב לי כזה מייל אישי. כמובן שזה לא היה אישי אלי. הוא שלח את זה לכל הארגון אבל היה בו נופך מאוד אישי. מיד ישבתי לפרנסואה. דבר שאף פעם לא הייתי עושה. וכתבתי לו תודה על המילים החמות והחכמות וצירפתי למייל הזה תמונה של המשפחה שלי: של בן זוגי ושני ילדיו ואמרתי לו שאני באמת מרגיש שיש לי פה מקום בבית. ואז התחיל איזשהו תהליך התכתבות ביני לבין מנכ"ל f5 לבין פרנסואה, שבסופו פרנסואה אומר: "תקשיב פרי, אני מגיע עוד כחודשיים לתל אביב על מנת לערוך את כנס החברה הראשון שם. האם נוכל להיפגש?" ובאותו הרגע אני אומר לו משהו שגם כן לא ציפיתי שאני אגיד: "אני אשמח להיפגש. אני אשמח גם להציג את הסיפור שלי מול כל עובדי החברה". והוא אמר "בשמחה" ונתן לי באמת רבע שעה בסוף הכנס להציג את הסיפור שלי. אני עמדתי שם מול מאות אנשים. הרצאה שודרה גם בזום לכל הסניפים של החברה. בהתרגשות גדולה אבל מתוך מטרה ושליחות מאוד מאוד גדולים להביא את השוויון וההוגנות לארגון.

בואו נדבר על המהות של גיוון והכללה. למה בכלל מה צריך? במה זה עוזר לי? ופה אני רוצה לדבר איתכם קצת על מחקרים. אני מצטער על הרזולוציה, חשבתי שיהיה מסך יותר גדול. בקושי רואים אבל אני אספר לכם מה כתוב שם. כאשר אנחנו מדברים על גיוון והכללה והחשיבות והמשמעות שלהם אנחנו מדברים בעצם על שני דברים מרכזיים. האחד, התוצאות העסקיות. כן לגיוון והכללה יש אימפקט רציני על התוצאות העסקיות. מחקר של Boston Consulting Group בארצות הברית, חברת ייעוץ מאוד מאוד גדולה, מראה שהעסקים שישימו גיוון והכללה בצורה נכונה בארגון הגיעו להגדלה גידול ברווחים של עד 19%, שזה המון מבחינה עסקית. Forbes, מכירים? גם גוף מחקרי מאוד מאוד גדול, עשה מחקרים והסתכל על גיוון והכללה ואמר לגיוון והכללה יש משמעות מאוד מאוד גדולה על מעורבות ומחויבות העובדים לארגון. ומקנזי בכלל הגדילו לעשות ונתנו המלצה לארגונים לשלב כמה שיותר בתפקידי מפתח אנשים מאוכלוסיות גיוון שונות. לשלב אותם בתפקידים טכניים. לשלב אותם בהנהלה ואפילו לשלב אותם בדירקטוריון.

בסיום ההרצאה שלי הצטרפו לקבוצה הגאה 40 עובדים מהסניף בתל אביב שאז מנה כארבע מאות איש. 10% מעובדי החברה החליטו להצטרף לקבוצה, לתא הגאה בתל אביב מתוך מטרה ליצור שינוי. רובם, אני אגיד לכם, לא היו חלק מהקהילה הגאה. רובם היו מה שאנחנו קוראים להם "בני ברית", והם לקחו על עצמם להביא את השינוי לא רק בתחום של הקהילה הגאה, אלא גם בתחומים אחרים כמו קבוצת הנשים וכדומה.

אז בואו נראה טיפה ברזולוציה על הדרך. מה קרה ב-F5 ואיך עשו את זה. ולפני שאני ארד להסבר לגבי f5 אני רוצה להגיד, שגם לדרכים יש גיוון. גם הדרכים בהן אנחנו מטמיעים גיוון והכללה הן מגוונות מטבע הדברים. לכל ארגון לכל חברה יש DNA משלה יש תרבות משלה וההמלצה שלי תמיד היא לבחון מה קיים בשוק, מה חברות אחרות עושות, מה המחקרים מראים ואחרי שיש לכם את כל המידע הזה, לקחת אותו חזרה הביתה, לשבת במשרד ולחשוב: מה מפה מתאים לארגון שלי? אתן אלה שמכירות/מכירים את הארגון

שלכם בצורה הטובה ביותר ואתם אלה שיידעו כיצד ליישם ומה הדרך הטובה ביותר עבור הארגון שלכם. ב-f5, כבר ראינו, הכל התחיל באיזשהי החלטה של המנכ"ל. מחקרים הכי הכי גדולים מראים שלא מעורבות של ההנהלה הבכירה אנחנו בעצם לא נצליח להטמיע הגיון וההכללה. חייב להיות גיבוי של ההנהלה הבכירה ביותר חייבת להיות פה רוח גבית מאוד מאוד חזקה שפועלת כל הזמן. לא רק בפתיחה לא רק בהשקה של פרויקטים, אלא הדיבור והשיח חייב לקרות כל הזמן וחייב להיות מוזרם מההנהלה הבכירה ביותר.

בתוך מחלקת משאבי אנוש הוקמה קבוצה עם אחריות על גיוון והכללה. הקבוצה הזו מנתה מנהלת משאבי אנוש ושני מנהלי פרויקטים שהיו אחראים לעזור לקבוצות המגוונות השונות בקיום פעילויות ופעולות הסברתיות וכדומה. אגב לימים אני ממש עברתי מתחום של ההנדסה לתחום של משאבי אנוש והייתי חלק מהצוות הזה. הייתי מנהל פרויקטים שם בתחום של הגיוון וההכללה ועזרתי לקבוצות השונות, שעוד מעט נראה אותן, בעצם להביא לפועל את מה שהן רצו לעשות.

וכמובן יש את קבוצות ההכללה השונות ב-f5 קראו לזה EIG. קיצור של Employee Inclusion Group. יש כאלה שיכירו את זה כמודל ERG, Employee Resource Group. אלו קבוצות שהן כמעט קבוצות ספונטניות של עובדים בלבד. אין שם שום נציגות של משאבי אנוש. שהנושא או הקבוצה או הגיוון קרוב לליבם מסיבה כזו או אחרת והם רוצים לעשות איזשהו שינוי. הם רוצים לגרום למקום העבודה שלהם ולפעמים גם לחברה כמו שאמרתי להיראות יותר שוויונית יותר הוגנת. וכמובן יש לנו את שאר העובדים שלא דווקא רוצים להיכנס לקבוצות אבל מושפעים מאוד מהשיח שנוצר על ידי קבוצות ERG.

בואו נתמקד בקבוצות ההכללה עכשיו. לכל קבוצת הכללה היו מספר יושבי ראש שניהלו את הקבוצה בעצם ואת הפעילויות שלה. הם היו עושים פגישות שבועיות, מתכננים, עושים הצבעות, מחליטים מה בדיוק לעשות, איפה להשקיע את התקציבים. לכל קבוצה כזו היו תקציבים ששייכים למשאבי אנוש. תקציבים לא דלים אגב. לצד כל קבוצה היה מה שנקרא "נותן חסות". עכשיו, נותן חסות זה מושג מאוד מעניין. באנגלית Sponsor. זה מישו מההנהלה הבכירה ביותר בדרגת סמנכ"ל, שבעצם הקבוצה היא תחת חסותו. ומה זה אומר? שהוא עוזר לקבוצה להוציא מסרים החוצה, להתניע דברים. הוא ממש כמו הרוח הגבית שדיברתי עם המנכ"ל. יש לכל קבוצה גם סמנכ"ל משלה. וכמו שאמרנו גם קודם יש את "בני הברית" שזה אנשים שהם לא דווקא חלק מקבוצת הגיוון. כלומר הגיוון אולי לא מייצג אותם אבל הם בהחלט מרגישים קרובים ורוצים לעשות שם שינוי.

קבוצות הגיוון ב-f5 היו מגוונות. זה חלק מהן: קבוצת נשים, קבוצת להט"ב, בעלי צבע עור כהה, אנשים בעלי מוגבלויות, יוצאי צבא (יוצאי צבא בארצות הברית זה משהו מאוד מאוד מיוחד. כלומר אנחנו, נגיד, פה כולנו יוצאי צבא. למה צריך קבוצת גיוון לזה? או רובנו, אגב, לא כולנו. אבל בארצות הברית יש שם זה קבוצת גיוון מסיבות אמיתיות), יוצאי ספרד ואתני. לכל קבוצה יושבי ראש, לכל קבוצה עובדים שמסורים לתהליך ורוצים לעשות איזשהו שינוי.

והגענו לסוף האמת. אני רוצה להשאיר גם מקום קצת לשאלות אם למישהו מישהי יש. בשקף האחרון שילווה אותי באיזה מנגינה כזו שמעוררת מוטיבציה, אני רוצה להגיד שכולנו שונים, כולנו מיוחדים, לכל אחד יש את הגוון שלו גם אם הוא לא משתייך לאוכלוסיית גיוון כזו או אחרת, אנחנו בני אדם, ובאמת האנושיות היא היא המכנה המשותף הגדול ביותר שלנו והיא מה שמאחד את אותנו כשצריך. חברות גדולות כמו מייקרוסופט מחליטות לבטא את התמיכה שלהם בגיוון וההכללה בצורות שונות. כאן מיקרוסופט הדביקה מדבקת ענק על הבניין שלהם לרגל חודש הגאווה, דלתא משלבת אנשים עם מוגבלויות בפרסומות שלה, איקאה יוצאים בפרסום קמפיין ענק על גיוון והכללה ומי שלא מצליח לראות את התמונה שם, זה בעצם תמונה מפוקסלת עם מגוון המוצרים של איקאה לאנשים.

הנושא של גיוון והכללה הוא נושא עסקי, אבל יותר מכל בשבילי הוא נושא חברתי. הוא נושא של לראות כיצד אנחנו בתור אנשים דואגים לזה שכולם ירגישו בבית, שכולם ירגישו חלק, שלא ירגישו בודדים כמו אותו נער שישב בבית וחבורת נערים קרא לו הומו.

תודה.