

## **להיות מנכ"ל. ית בימי קורונה** **ממשבר להזדמנות. מנהיגות בזמן משבר**

גיא אזרד

**מנכ"ל מארוול ישראל ומנהל ארגון עסקי גלובלי במארוול**

בכל הארגונים, בארץ ובעולם – וחברת מארוול בתוכם - מתמודדים המנהלים כיום עם שיבושיות.

היום יותר מתמיד נדרשת גמישות ארגונית ומנהיגות חזקה בזמן המשבר שאיתו אנו מתמודדים. כמנהל הסייט וכמנהל ארגון עסקי, ברור לי שעלינו להוציא את המיטב מהמצב החדש, ולשם כך עלינו לחשוב ביצירתיות, גמישות, החלטיות בקבלת החלטות תוך ניהול סיכונים מתמיד, לטווח ארוך ולטווח קצר כאחד על מנת לעמוד ביעדים שלנו בצורה מיטבית.

כמו כל ארגון היי-טק ביומיום אנחנו נתקלים באתגרים עסקיים וטכנולוגיים רבים. מארוול העולמית בתנופה מדהימה בשנה האחרונה, וממשיכה להתחזק ולהתמצב כספקית התשתיות העיקרית לתשתית ה-5G ותשתיות לרשתות בקצבים גבוהים. למארוול ישראל חלק ניכר בהצלחה והמשימות הרבות והאתגרים הטכנולוגיים שאיתם אנו מתמודדים הינם בחזית הטכנולוגיה. הסייט הישראלי ממוצב כארגון מתקדם וחזק המספק את מה שמצופה ממנו ויותר. כל זאת בזכות צוות ניהולי ועובדים חזקים, מקצועיים, אוהבי אתגרים, מחויבים למשימה, הגאים מאד בתוצאות שלנו.

בימים אלה, המורכבות עולה ואתגרים נוספים צפים מדי יום. בחרתי יחד עם צוות ההנהלה הבכירה לנקוט בשלוש אסטרטגיות מרכזיות על מנת לצלוח את המשבר, ולדעתי יעזרו לנו גם ליזום להגיב לשינויים בצורה טובה גם בעתיד:

### **התבוננות והקשבה פנימה-החוצה לארגון**

בחרנו לשים דגש על מספר מאפיינים קריטיים של מנהיגות בזמן משבר כגון: ניראות ונוכחות, שידור רוגע, דאגה לאנשים ולצרכיהם ושגרות עבודה. העיקרון הראשון שהנחה אותנו הוא בריאות ובטחון העובדים ובני משפחותיהם. עוד לפני שהוכרז סגר בארץ, בארה"ב ובאירופה, הנהלת מארוול הכריזה על עבודה מהבית בכל העולם. עשינו מאמץ לספק סביבת עבודה בטוחה לעובדים שעדיין נדרשים להגיע לעבודה, ואפשרנו לעובדים מהבית להצטייד בכל הדרוש כדי לעבוד בתנאים מיטביים. הנהלת הסייט תומכת בשמירת אנרגיות חיוביות

באמצעות הדרכות ארגונומיה, שיעורי ספורט יומיים וירטואלים, הרצאות העשרה, אירוע וירטואלי לרגל פסח, שי לחג להורי העובדים, למידה וירטואלית ועוד. כל אלו הם חלק מהיזמות שהתאמנו לרוח התקופה.

בנוסף, אחד המסרים הברורים שהועברו הוא תמיכה בקהילה שבה אנו פועלים. לכן קיבלנו החלטה לתמוך בספקים ובאנשים שעובדים עבורנו בימים של שגרה, ואנחנו ממשיכים לשלם לספקים כמו עובדי הניקיון והשמירה גם בימים אלו. מטה החברה הקים קרן תרומות ייעודית לקהילות שנפגעו מנגיף הקורונה במישרין או בעקיפין, וכל אתר בעולם החליט לאן ליעד כספים אלו בקהילה שלו.

### **פיתוח יכולת הכלת שינויים**

פיתוח חוסן אצל המנהלים והעובדים ע"י שקיפות של הצעדים שהחברה נוקטת בתחומים שונים. שיתוף העובדים במצב הפיננסי, ובתוכניות החברה על מנת לייצר תחושת בטחון ואמון. ניהול ההחלטות בטווח הקצר והטווח הארוך, חשיבה על ההשלכות והסיכונים שניתן לקחת היום מבלי לפגוע בפעילות הטכנולוגית והעסקית של החברה. הבנה של חשיבות שיתופי הפעולה והצוותים בישראל וביחידות העסקיות היום יותר מתמיד. אנחנו נוקטים בשקיפות, תקשורת פתוחה ואותנטית. מנכ"ל החברה שולח מידי שבוע מכתב לכלל העובדים בחברה בו הוא מעביר מסרים ועדכונים. הפתיחות וישירות המסרים מייצרים חוסן ארגוני, תחושה של שותפות גלובלית והבנה ברורה מהם כיווני הפעולה של החברה.

### **עשיה מתוך תחושת דחיפות – הסתכלות על ה "יום שאחרי"**

עמידה בהתחייבויות שלנו ללקוחות. איכות המוצרים שאנו מפתחים ועמידה בלוחות זמנים הם עקרונות מפתח, וברור לכולנו שעלינו להמשיך בעבודה בצורה ממוקדת ואפקטיבית. אנחנו מוודאים שכל מעגל השותפים שלנו (לקוחות, יצרנים ועוד) מבינים את הערך שלנו כחברה גם במצב הנוכחי והעוגנים שנשארו כפי שהם: חזון גלובלי, התאמה ללקוח, גמישות, ועמידה בערכי החברה.

כחלק מההתארגנות למצב החדש, מיד כשהתחלנו לעבוד מהבית הגדרנו שגרות ניהול חדשות, שנועדו לתת מענה להעדר המפגש הפיזי. הקמנו צוות משימה של הנהלת הסייט. בנוסף קבוצות הפיתוח מקיימות פגישות יומיות של ההנהלות והפרויקטים, כמו גם שגרה יומית של שיחות ברמת הצוותים על ההתקדמות והעזרה הדרושה כדי להצליח במשימותיהם. הכלים הטכנולוגיים שעומדים לרשותנו מאפשרים לכל זה להתקיים.



## המרכז להכשרת מנהלים הבינתחומי הרצליה

לנו כמנהלים יש תפקיד קריטי בהובלה ובניהול המציאות החדשה ואין לי ספק שחותם התקופה הזו ילווה אותנו, וכנראה ישנה את האופן שבו נעבוד בעתיד. אני בטוח שסוגיות כגון עבודה וירטואלית בשגרה, גמישות במתכונת העבודה, תכיפות נסיעות לחו"ל, חשיבותם של מפגשים אישיים ועוד יעלו לדין ביום שאחרי.

זו בהחלט תקופה לא שגרתית, מורכבת, בה העולם כולו עובר שינויים מרחיקי לכת, ואנו מתמודדים כל יום עם אתגרים רבים וחדשים לחלוטין. כמות המטלות והמשימות, עומס עבודה שלא פחת, ואולי להיפך.

האתגרים עמם התמודדנו בהצלחה בחודשים האחרונים הם ההוכחה למסירות, להירתמות, למצוינות בביצועים ורוח הצוות יוצאת הדופן שלנו. אנו משקיעים מאמץ רב לעמוד ביעדים שלנו, ואני גאה לעמוד בראש חברה עסקית ואנושית כאחד.

בברכת חג שמח וימים טובים לכולנו