

שאלות (ייעוציות) למנהיגות במשבר

מאת: ד"ר יעל בודואן, ד"ר ריטה אלוני

הווטסאפ מהבהב "את זמינה לשיחה?", במקביל, הווטסאפ מהבהב "הנחיות חדשות צריך להתארגן", בהמשך, והפעם בקבוצה "זמינים לשיחת ועידה? המספר של החדר הוירטואלי ששוחחנו בו לפני שלוש שעות פעיל, תתחברו", מעלים גוגל דוקס, בעבודת צוות מאומצת לתוך הלילה כותבים מסמך למנכ"ל תהליך הוצאת עובדים לחל"ת, ברקע הילדים בוכים, הכלב נובח, חייבת להתרכז, 2:00 לפנות בוקר, SEND, המסמך סופסוף נשלח לאישור ...

העולם במגה שיבוש. המציאות משתנה בקצב מהיר מאי פעם, מצב של שיבוש מתמיד. השיבושים אליהם התרגלנו בשנים האחרונות היו יותר "מסודרים", יותר צפויים, פחות מפחידים, פחות פוסט-מודרניים. הפעם הם חוצי גבולות. מגה שיבוש שמשפיע על הבריאות האישית והמשפחתית, הכלכלה, מוסדות המדינה, אורח החיים, היחסים הבינאישיים, הרגשות, נדמה על הכל. השיבוש הוא מערכתי, הוא נוגע לכל היבטי החיים המאקרו והמיקרו, הפרטי, המשפחתי, הציבורי והעולמי.

מציאות זו מאפיינת אותנו כפרטים וגם הארגונים חווים מגה שיבוש, פיגוע כלכלי ואנושי. ארגונים רבים נסגרים ומאות אלפי אנשים נותרים ללא עבודה, אחרים נדרשים לעבודה במשמרות מסביב לשעון. חוויה של החיים נסגרים. אי הודאות גדולה, בכל המעגלים (אישי, ארגוני, מדיני, עולמי) ובתחומים רבים (בריאות, כלכלה, עבודה...). לא ברור מה יילד יום ולא ברור מתי זה יסתיים, איך זה יסתיים ואיך ייראה העולם אחרי שזה יסתיים.

מצב החירום מעלה אתגרים ניהוליים חדשים ולא מוכרים, מנהיגות הארגון מתמודדת עם אילוצים לא צפויים הדורשים החלטות מהירות, מורכבות וקשות.
מה עושים?

- ✓ מה עושים עתה על מנת להתמודד עם המצב במייד, לשרוד?
 - ✓ מה מנחה את המנהיגות בארגון?
 - ✓ כיצד מתקבלות החלטות במצב של אי-ודאות כה גבוהה?
 - ✓ כיצד המנהיגות של הארגון בתוך המורכבות והקושי הקיים מצליחה לבנות ולחזק את הערכים הארגוניים, ולמנף את ההזדמנויות (לא טעות...)? שהמצב מזמן לנו?
 - ✓ איך אנו מצליחים גם בתקופה זו להחזיק במודעות את המחר בו הארגון יחזור לשגרה ויצטרך להתמודד עם הצלקות של המשבר ולפרוץ קדימה?
 - ✓ מה עושים על מנת לצאת מהמצב בכוחות ומשאבים אשר יאפשרו צמיחה מחדש?
- על סמך הניסיון הייעוצי שלנו בשבוע החולף והספרות המקצועית ריכזנו לכם רשימה של שאלות מרכזיות שתשובות עליהן יתנו לכם כלים להתמודד עם האתגרים המרכזיים של הארגון בעת הזו:

1. ניהול עצמי ומנהיגות

- רגע, לפני שאת/ה מסתער/ת על מנת להציל את הארגון, בדוק מה קורה אצלך וכיצד המצב משפיע עליך.
- איך הכאוס, האי וודאות והחששות מהעתיד משפיעות על התודעה שלך?
 - מה המצב הרגשי שלך?
 - מה דרוש לך על מנת להיות במיטבך ולהנהיג בתקופה זו?
 - כיצד אתה שומר על עצמך שתוכל להמשיך ולהוביל את הארגון?
- שאל/י את עצמך מה את/ה משדר/ת ועד כמה את/ה מהווה מודל ודוגמא להתנהלות בזמן המשבר.

2. תפיסות ניהול מובילות

אי הודאות, השיבוש המתמיד, השינויים הלא צפויים, העתיד הלא ידוע מקשים מאוד על קבלת החלטות. כעת יותר מתמיד חשוב לחדד את תפיסת הניהול שתאפשר לך להישאר בהירה/וחדה בקבלת ההחלטות.

- מה התפיסות המרכזיות שלך בניהול המשבר?
- כיצד תפיסת הניהול במשבר מתכתבת עם תפיסת הניהול הכללית שלך?
- מה הערכים לפיהם עובד ארגוןך וחשוב לך לשמר ואף להעצים בעת משבר?
- מה מנחה את קבלת ההחלטות שלך?

מענה על שאלות אלו ושיתוף כל מקבלי ההחלטות בתפיסות המובילות יתמוך במערכת, בתהליך קבלת ההחלטות וישפר את איכותם.

3. קבלת החלטות והערכת מצב

החלטות מתקבלות מאוד מהר. אך גם במצב בנוכחי חשוב שקבלת ההחלטות, עד כמה שניתן, תהיה מבוססת עובדות. רגע לפני קבלת החלטות, עצור/י ושאל/י את עצמך מה המידע שעומד לרשותך ומה חסר. חשוב לייצר במייד כללי להערכת מצב שיכלול:

- עם מי את/ה מקבל/ת החלטות? האם הצוות עימו את/ה עובד/ת בשגרה הוא גם הצוות עימו נכון לקבל החלטות כעת בחירום?
- איזה מידע את/ה צריך/ה על מנת לקבל החלטות בצורה אפקטיבית?
- כיצד המידע ייאסף (דוחות, אינטרנט, שיחה עם אנשים...), מי ובאיזה תדירות יאסוף עבורך את המידע?
- מי ירכז עבורך את המידע?

זהירות מלשקוע באיסוף מידע. יש לאזן בין איסוף מידע לקבלת החלטות אינטואיטיביות המבוססות ניסיון וידע קיים של האנשים המוכשרים בארגון.

4. התארגנות מחדש והתאמת הארגון לצרכי השעה

במהלך השבוע האחרון כמעט כל הארגונים במשק עברו שינוי במבנה הארגוני. יש ארגונים שנדרשים לקיטון ארגוני, כדוגמת אל-על, משרדי הממשלה, בתי מלון, מרכזי צריכה ובידור, רשתות ועוד ויש ארגונים שנדרשים לקליטה של עשרות ומאות עובדים כדוגמת שירותי הבריאות ורשתות המזון ועוד.

- למה נדרש ארגוןך?
- מה מנחה את קבלת ההחלטות? (שיקולים הומאניים? שיקולים בריאותיים? שיקולים עסקיים? שיקולי ותק?)
- במבט מערכתי, כיצד הארגון נערך מחדש לעבודה במתכונת החדשה – תפקידים, תהליכי עבודה, תהליכי ניהול, נהלים.
- מה יהיה ביום שאחרי? עד כמה השינויים כעת משרתים גם חשיבה ליום שאחרי?

חשיבה וניסיון לתת מענה לצורכי השעה ובבד בבד לנסות להחזיק ולהתמודד עם השאלות של היום שאחרי, סביר להניח, יגבירו את היכולת של הארגון להתאושש מהר יותר.

5. גמישות ארגונית במציאות משתנה

ימים אילו מאופיינים במעברים דחופים ממציאות למציאות הדורשת היערכות מחדש מדי שבוע, יום או אף מספר שעות. שינוי פרדיגמות, שינוי תהליכי עבודה, שינוי ההנחיות, שינוי נהלים, שינוי בהגדרת התפקיד. בכל מעבר יש לשאול:

- מה נשאר יציב ומה דורש גמישות, התאמה והסתגלות למציאות המשתנה?
- כיצד שומרים רצף תפקודי ומייצרים תהליכי עבודה ושגרות עבודה מותאמות למצב החדש?
- כיצד אני שומר/ת על רציפות של תהליכים ניהוליים ונוכחות ניהולית?
- כיצד אני שומר/ת על תקשורת וקשר עם העובדים ומצמצם/ת את אי-הודאות בארגון? איזה תהליכי תקשורת נדרשים ממני ומהארגון בעת הזו? מה הם המסרים שהארגון מעביר ומשדר בעת הזו?

המשימה המרכזית בעת הזו היא לייצר רצף תפקודי, השם במרכז את ההיבטים התפעוליים אך שומר בו זמנית על מוטיבציית העובד והכשירות שלו לעבודה.

6. שמירה על ה- WELL BEING של העובד

אחת המשימות המרכזיות בעת הזו היא שמירה על ה- well being של העובד. יש לזכור כי כל המנהלים והעובדים הם קודם כל אנשים ובמצב הנוכחי אנשים מודאגים ודואגים (ילדים, הורים, כלב).

- כיצד את/ה והארגון שומרים על קשר עם העובדים בימים אילו? (העובדים במקום העבודה, העובדים מרחוק ועם אילו שיצאו לחופשה או חל"ת)
- איזה שגרות ארגוניות נוספו על מנת לתת מענה לדאגה לעובד?
- כיצד משלבים בין השיח הניהולי לשיח אישי דואג ואכפתי?
- כיצד מאתרים עובד במצוקה ונותנים לו מענה?

מעבר לצו ההומני לדאגה וערבות הדדית למנהלים ולעובדים שלנו בעת החירום, יש כאן הזדמנות להידוק הקשר בין הארגון לעובדים, ליצירת חיבור ומחברות על אף המצב. בקרב חלק גדול מעובדים קיימת הבנה לאילוץ הקשה של צמצום העבודה אך להתנהגות לא ראויה מצד הארגון תהיה משמעות לטווח הארוך.

7. חשיבה על המחר

במקביל לעיסוק בהישרדות, ועם התייצבות שגרת החירום, חשוב שהארגון יתחיל לשאול שאלות לגבי המחר, כיצד נערכים כעת ליום שאחרי?

- איך ייראה עבורכם המחר? מה יאפיין את הסביבה של הארגון? מה משמעות הסביבה החדשה עבור הארגון שלך?
- מה ניתן לעשות היום, שלא העזתם לעשות עד היום, שיאפשר לארגון הערכות ומינוף ביום שאחרי?
- איזה מבין התהליכים שמוטמעים בלית ברירה בעת הזו מהווים הזדמנות ללמידה ושינוי ארגוני ויכולים לשרת אתכם להמשך התקדמות והתפתחות ביום שאחרי?



המרכז הבינתחומי הרצליה למנהלים

- מה את/ה לומד/ת ממה שקורה לארגון שלך ולעובדים בימים אילו, וכיצד את/ה ממנף/ת זאת?

המגה שיבוש אותו אנו חווים בימים אילו, לתפיסתנו, הוא אירוע משנה פרדיגמה ומשנה תפיסות ניהוליות, העולם שאחרי הקורונה יהיה עולם אחר. הקדם/י להיערך ונסה/י למנף את המצב החדש.

המציאות המורכבת היום יותר מתמיד, מחזקת את הצורך לחשיבה עצמאית מקורית, לדמיון ויצירתיות, לאומץ ותעוזה להתמודדות עם מצב החירום ובו זמנית להתארגנות ליום שאחרי.

במאמר ריכזנו לכם שאלות מפתח במטרה לעורר אצלכם דיון, חשיבה והכוונה מתוך תפיסה מקצועית שלנו ואמונה כי התשובות המדויקות נמצאות אצלכם בלבד, המנהלים והמובילים של הארגון בשטח.

הכותבות:

ד"ר יעל בודואן – רכזת אקדמית ומנחה בתוכנית להכשרה במתן יעוץ אישי בלימודי החוץ והכשרת מנהלים במרכז הבינתחומי הרצליה. יועצת ארגונית בכירה, מרצה באוניברסיטת חיפה, מנכ"לית של או-ווקס יעוץ ארגוני, לשעבר יו"ר איפ"א.

ד"ר ריטה אלוני – רכזת אקדמית ומנחה בתוכנית להכשרה במתן יעוץ אישי בלימודי החוץ והכשרת מנהלים במרכז הבינתחומי הרצליה. יועצת ארגונית בכירה, מרצה במרכז הבינתחומי, לשעבר יו"ר IODA.

לתגובות ושאלות נשמח שתצרו קשר – idc.mct@gmail.com