



נפגש ב 18:00 אחרי הקורונה

**ערכה הערכות שיתופית ליום שאחרי.
הערכה נבנתה ע"י צוות יועצים ארגוניים
ממגוון תחומים
אפריל 2020**

בין ה"יש למתחדש"

לשולחן העגול הוירטואלי שלנו חברו יועצות.ים בעלי ניסיון, ידע ומומחיות בליווי הנהלות וארגונים ממגוון מגזרים, מערכות וקהילות.


היציאה הראשונית לדרך הייתה כדי לבחון מה קיים, מה יכול לסייע ומה ניתן לפתח עבור ההתארגנות מחדש ל"יום שאחרי".


זאת, מתוך הבנה שהיום שאחרי הינו מושג מארגן, שכולל אי ודאות רבה, ורלבנטי החל מהשלב הנוכחי של החזרה לשגרה חלקית ועד למועד הסיום של המשבר הנוכחי


הדיונים שלנו, עסקו בשאלות העוסקות בחוסן ארגוני שלאחר משבר הקורונה, בקהילתיות, אמון, תרבות ארגונית, למידה מרחוק, צוותים, טרנספורמציה דיגיטלית, מנהיגות ועוד.

אז מה למדנו מכל זה?

שנחשפו הרבה הזדמנויות לשינוי והשתנות - ובחלקם גם יש בשלות והם צפויים להתממש 

שאמנם כרגע נראה לנו שכל הסדר הישן והטוב התערער - אבל בבסיסו של כל ארגון יש מנהיגות ואנשים, תהליכים ומבנים, אסטרטגיה וכוחות ובאלו נדרש מיקוד ביתר שאת כשכל הסביבה זזה. 

שחלקנו רוצים לחזור כבר לעשייה ולמועילות וחלקנו דווקא נהנים מהקצב החדש שהתאפשר פה. אבל גם לאלו גם לאלו המעבר חזרה יהיה משמעותי ויאפשר למידה אישית וארגונית בעלת ערך. 

ובעיקר - התנסינו "תוך כדי תנועה" בחשיבותה של קבוצת עמיתים לומדת ומשתפת. מבחינתנו, הערך של יצירת community of praxis סביב סוגיות משותפות הולך וגדל בימים אלו של אי וודאות. 

בחרנו לייצר ערכה של הנחות, מודלים וכלים להתארגנות המחודשת של ארגונים וקהילות "ביום שאחרי".

כזו שניתן לקחת חלקים מתוכה, לערוך אדפטציות וליישם בפועל. הערכה מיועדת לאנשי מקצוע במדעי ההתנהגות ולמנהלים העוסקים בשאלת הובלת הארגון/המערכת ביום/בתקופה שאחרי...

A top-down view of a person's hands holding a yellow mug filled with dark coffee. The mug is positioned over a map of India, which is spread out on a wooden table. The map shows various states and regions, with some areas highlighted in different colors. A red pencil is visible on the right side of the map. The person's hands are visible at the top of the frame, holding the mug. The background is a dark wooden surface.

מטרת הערכה:

**יצירת מפת דרכים
וסל כלים לליווי
ארגונים בחזרה
מהירה
לאפקטיביות
ארגונית**

מרכיבי הערכה

אתגרים
מנהיגותיים

מגמות כתוצאה
ממשבר הקורונה

מודלים תאורטיים

כלי התערבות

**מנהיגות בימי
קורונה**

**האתגרים
המנהיגותיים
בתפקיד
המנהל**



משבר הקורונה - מאפייני המצב בהקשר מנהיגותי

- **העדר שליטה** - שינוי מתמיד ולא צפוי- מהרגע להרגע ומעבר לעבודה מרחוק.
- **העדר יכולת חיזוי ותכנון** - תהליכי שינוי כאוטיים סימולטנית בכל הרמות: גלובלי, מדיני, מקומי, ארגוני, כלכלי, בריאותי ואישי.
- **נפילת חומות וגבולות מסורתיים** - בית-עבודה, אישי-לאומי-ארגוני ועוד. הרחבת החשיפה של המרחבים האישיים בהקשרי עבודה ("רואים את הבוס בבית").
- **שותפות גורל בין המנהל והעובד** - אווירה ציבורית רווית חרדה, בדידות ואובדנים רבים (כלכליים, חברתיים, משפחתיים, בריאותיים וכו').
- **הצפה גדולה של מידע** - שחלקו סותר ואינו מבוסס, קושי לסנן ולמקד.
- הרשתיות ונגישות המידע **מאתגרות את הסמכות** לצד רצון להסתמך על הסמכות ה"יודעת" - המדעית, הרפואית.
- מנהלים בהישרדות עסקית, **"מי יציל את המציל"**?

המציאות של גל
רודף גל

עומק # מהירות
חשיבה שונה



משבר הקורונה אתגרי המנהיג/ות בעת הזו

- **יכולות רגשיות מורכבות** - יכולת הכלה של חרדת האחר לצד החרדה שלך, לשאת זעם ותסכול, לגלות אמפטיה וחמלה, דאגה לצרכים אישיים
- **יכולת ראייה מערכתית וסובלנות לכאוס** - לתפוס את המגמות הסותרות, לשאת וקטורים מנוגדים ועמימות. לצד זאת, לחתור לפשטות ובהירות כלפי העובדים.
- **גמישות פרדיגמטית** - לייצר נרטיב חדש, היכולת לחשוב באופן שונה מהפרדיגמות המוכרות, להמשיג את המציאות באופן ההולם את האתגרים החדשים. יכולת לזהות הזדמנויות ולנצל אותן.
- **אומץ לב** - להודות באי הידיעה, להיפרד מהמוכר והידוע. לא להיאחז. לתת לעובדים מתחתיך להשפיע
- **פשטות** - עשיית סדר בכאוס, הקטנת ההצפה, הפרדה בין עיקר לטפל, מינוף הצלחות קטנות.
- **יכולת יצירת שיתופי פעולה** - (מול שותפי תפקיד), יכולת להיעזר אופקית, לצאת מתבניות חשיבה היררכיות מוכרות ויכולת לנהל מורכבות של חפיפה בין סמכויות, לנהל שיח ולהתנהל באזור האפור מבלי לקרוס למאבקי אגו.
- **מנהיגות מצבית ויכולת השתנות מתמדת וספירלית** - קריאה מתמדת של ה'מפה' ושל צרכי הפרט והקבוצה תוך השתנות, התאמה(כל גל אינו דומה לגל שלפניו). עדכון ההתייחסות, התגובות ומידת האחזקה הנדרשת.
- הובלה של תרבות ניהולית רלוונטית, ששמה במרכז ערכים של אמון בעובד, ביזור, העצמת מנהיגות מלמטה.
- נהול המתח בין micro management שנדרש מעת לעת לבין מתן מקום והעצמה של מנהיגות עצמית ולקיחת סמכות פנימית של העובדים. בין ריכוז וביזור ובין שיתוף לסגירות.



דגשים ניהוליים אסטרטגיים

בעידן שאחרי המשבר, מי שיכין את עצמו באמצעות כלים טכנולוגיים למערכות אשראי מהירות וזריזות לצד מערכי שווק ומכירות נכונים, ייצור הזדמנות לחברות, שיתכוננו בחודשים שאחרי המשבר לפתח מנועי צמיחה מהותיים והזדמנויות עסקיות פנומנליות. תחום האשראי הוא אחד התחומים הבולטים שעם שוך הסערה ימצאו בו ההזדמנויות העסקיות האלה (רונן זרצקי, מנכ"ל בס"ד איי.טי. קונסלטינג).

ארגונים ידרשו ליכולת זיהוי החולשות שלהם ויכולת למענה מהיר וגמיש לחולשות על מנת להשאר רלוונטיים גם בעת משבר (בתחומי המוצר, המודל העסקי, הטכנולוגיה, כ"א ועוד). (bcg)

מומלץ לתת תשומת לב לצעדים ייחודיים הנעשים ע"י שחקנים גמישים (לרוב קטנים ובשולי תחום העיסוק). צעדים אלו יכולים לסמן הזדמנות שלא הבחנו בה. (bcg)

זהו דפוסים חדשים שנוצרו במהלך המשבר אשר הקטינו חיכוך ותסכול בהתנהלות הצרכנים והעובדים (לדוגמא: עבודה מרחוק). אלו הם דפוסים בעלי סיכויי השארות גבוהים לאחר המשבר. (bcg)

שמר אורינטציה של תקווה וגדילה.

ניתוח תרחישים – בנה מספר תרחישים ותוכנית שלדית להפעלתם.

לקריאה נוספת <https://shiftshatil.org.il/futures/>

תמונת מצב תקציבית שוטפת ותקציב השקעות אל מול התרחישים השונים

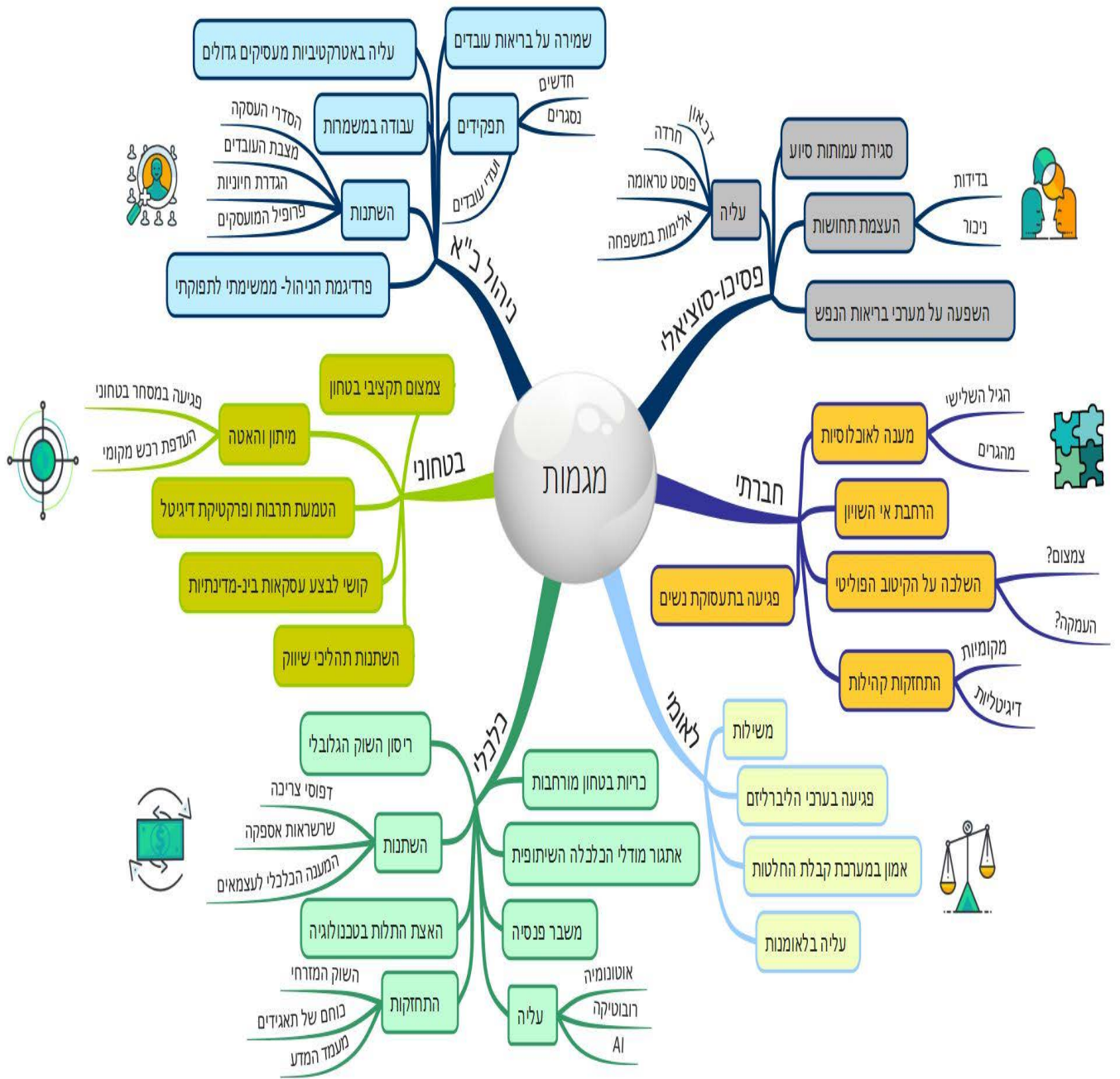
כ"א – תוכנית פעולה הדרגתית, מענה למשמרות, עבודה היברידית (מהבית ומהשרד), תוכנית תקשורת

איך ניתן לנצל את האצת הדיגיטציה וההתנהגות הצרכנית באינטרנט לטובתנו? (מול הלקוחות, מול העובדים והמנהלים)



מפת דרכים-

**מגמות
בתמונת על**



מגמות כלליות





- ✓ מגמות לאומיות
- ✓ מגמות כלכליות
- ✓ מגמות חברתיות

מגמות כלליות

- ✓ מגמות פסיכו-סוציאליות
- ✓ מגמות בטחוניות
- ✓ מגמות בניהול כ"א

מגמות לאומיות

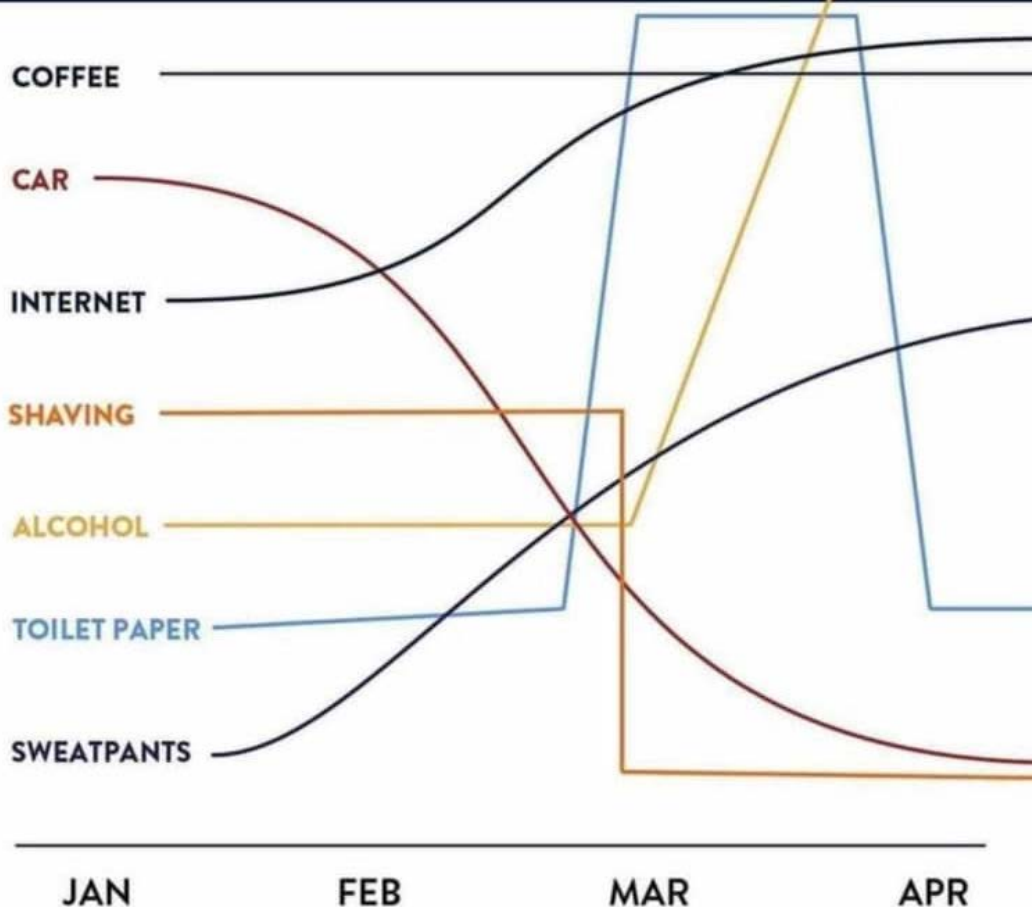
I
איך תבנה המשילות הלאומית? איך יבנה האמון
במערכת קבה"ח והענות לה

II
עליה בלאומנות ופגיעה ערכי הליברליזם
והאוניברסליות

III
משבר אמון בין הממשלה לעסקים הקטנים

IV
פגיעה בזכויות אזרח, בפרטיות ובשקיפות תהליכי
קבה"ח

RELATIVE IMPORTANCE IN 2020, SO FAR



מגמות כלכליות (1)

I משבר כלכלי ארוך ותקופה של תנודותיות

II השתנות שרשרות האספקה – ממיקוד ביעילות למיקוד בטווחי בטחון (טאלב – אנטי שבירות)

III ריסון השוק הגלובלי, הרחבת ההסתמכות על ייצור מקומי והפחתת התכנון הריכוזי והתלות במדינו אחרות לצד "פיזור ביצי הרכש ביותר סלים"

IV יצירת כריות בטחון נרחבות יותר – בבנקאות ובתחומים נוספים והקטנת המינוף

V השתנות המענה הכלכלי לעצמאיים

VI תזרים מזומנים חסר למשקי הבית והשתנות דפוסי הצריכה – פחות טיסות משפחתיות. מה יותר?

VII הרחבת יכולות און ליין לעסקים והרחבה משמעותי של יכולות התבססות על ניתוחי דאטא (גם קטנים)

VIII מה תהיה ההשפעה על שוק הבניה והדיור?

IX עליה באוטונומיה, רובוטיקה והתבססות על דאטא, ניתוחי דאטא מתקדמים וענן. האצת המגמה של תלות בטכנולוגיה.

X חיזוק מעמדו ומקומו של המדע והמומחים המדעיים

מגמות כלכליות (2)

I
הרחבת האי שיוויון – פגיעה קשה במעמד הביניים, במשפחות ובנשים

II
משבר פנסיה לקרובים לגילאי פנסיה

III
שינויים במקורות העוצמה העולמיים – התחזקות המזרח לצד היחלשות המערב והחלשות הגלובליזציה

IV
עליה במודעות והתייחסות לאיכות הסביבה לצד חשיפת המחסור בחומרי גלם

V
עליה בכוחם של תאגידיים בכלל, וטכנולוגיים בפרט

VI
סכנה לקריסת המבנה האירופאי.

VII
מגבלות תנועה בעולם לאורך זמן – משפיעה על שיתופי פעולה בינלאומיים, שיווק, מסחר, אספקת מוצרים ורכש חומרי גלם.

VIII
חברות הכלכלה החופשית כמו Airbnb ואובר, שנולדו סביב כלכלה שיתופית ואינטראקציה מציעים רבים למבקשים זרים, יאותגרו במיוחד על ידי הקורונה ויתכן וישנו מודל או תחום עיסוק

IX
פוטנציאל ליצירת מיזוגים חדשים, להרחבת שיתופי פעולה וכלכלה שיתופית בין חברות על מנת להקטין עליות

מגמות פסיכו חברתיות

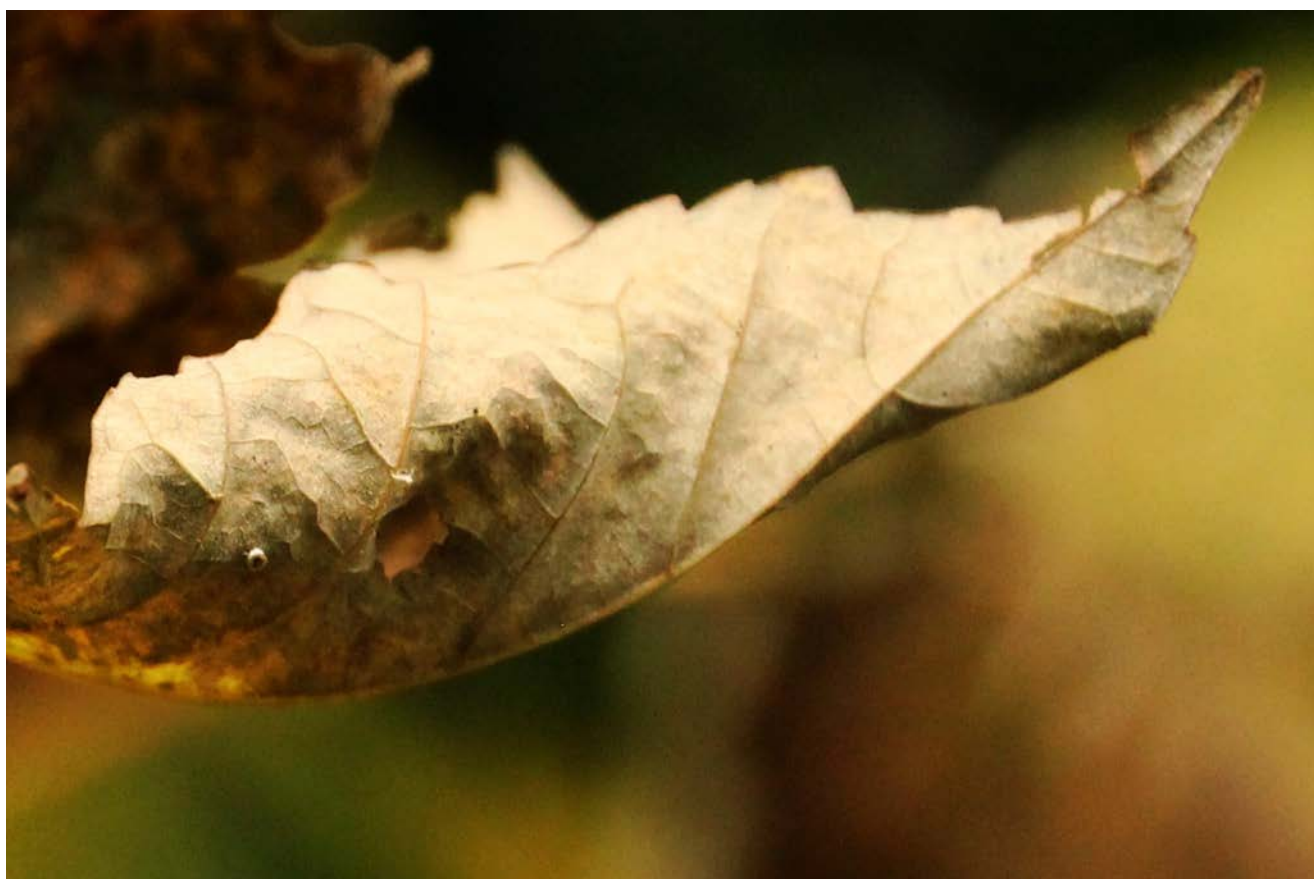
I עליה בשיעורי הזכאון, החרדה, ההשמנה והפוסט טראומה, חשש מעליה בהיקף האובדנות

II העצמת תחושת הבידוד והניתוק של אוכלוסיות מסויימות לאורך זמן

III סגירת עמותות סיוע

IV עליה במקרי אלימות במשפחה ופגיעה בילדים

V צמצום מערכי בריאות הנפש בשל הרפורמה בתחום, צורך במעבר לתמיכה נפשית בתוך הקהילה



מגמות בטחוניות

I
מיתון והאטה כלכלית יפגע בכל תחומי המסחר
ובכללם מסחר בטחוני

II
צמצום תקציבי ביטחון - מיתון ומשברים כלכליים יחייבו
מדינות להסיט משאבים מרכז בטחוני לתחומים
אחרים - רכש תברואתי, רווחה וכלכלת פנים.

III
חוסר יציבות בטחונית - משברים כלכליים יביאו לחוסר
יציבות שלטונית בחלק מהמדינות. קושי לבצע
עסקאות בין-מדינתיות בעידן של ממשלים לא יציבים
ומשילות מוגבלת. הסטת משאבים לתחום בטחון פנים

IV
שינויים בתהליכי שיווק בעידן של מגבלות תנועה -
תערוכות וירטואליות, הדגמות מרחוק

V
העדפת רכש כחול לבן וחיזוק צה"ל לקראת אפשרות
של ערעור הביטחון האזורי

VI
התארגנויות משותפות של גופי בטחון למשימות
חדשות

VII
הטמעת תרבות ופרקטיקת דיגיטל בארגונים
בטחוניים

VIII
הזדמנויות לשת"פ עם הפלשתינאים / עזה בצל
הסיוע המדיני רפואי

מגמות בתחום כ"א בארגונים

I השתנות הסדרי העסקה – דרישות תפקיד, אופן העסקה, הטבות ותגמולים וכד'

II הרחבת הגמישות בניהול כ"א – מקום, זמן ויצירת תמהיל מועסקים חדש – שכירים, פרילנסרים, יועצים

III בחינה מחודשת של מצבת העובדים החיוניים ויכולותיהם

IV הרחבת תפקידים מסויימים עפ"נ אחרים

V השתנות נוספת של פארדיגמת הניהול עפ"י שעות, גם במגזר הציבורי והרחבת הניהול ע"פ תפוקות

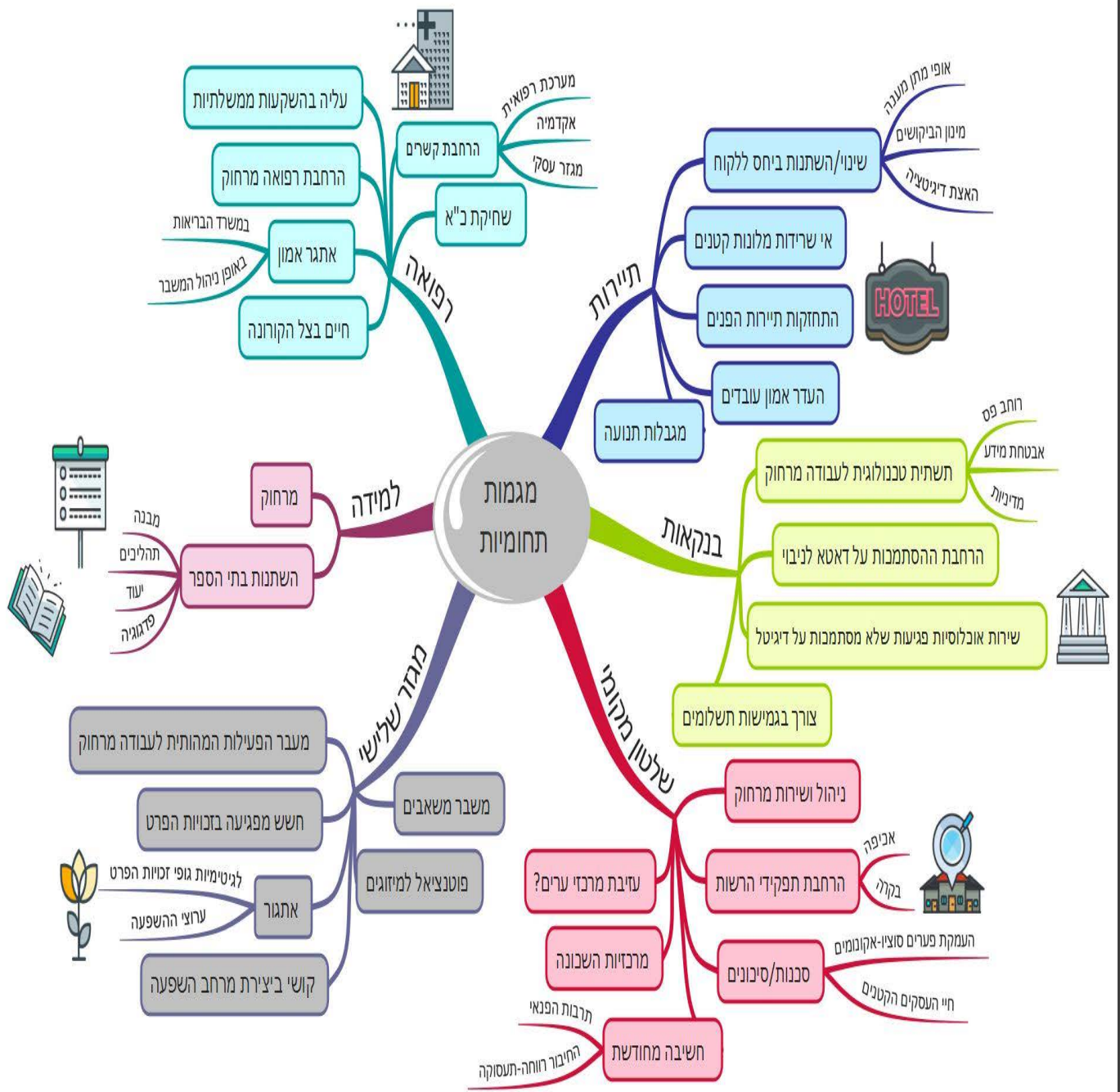
VI ועדי עובדים – הערכות לתהליכי מו"מ על הסדרי העסקה לצד בחינת השיקולים והתפיסות איתם הם מגיעים למו"מ.

VII השתנות פרופיל המועסקים – גמישות, יכולות הסתגלות, אוריינטציה טכנולוגית, שילוב יכולות שיווק לצד יכולות עסקיות יהוו תכונות מועדפות

VIII עליה באטרקטיביות של מעסיקים גדולים וחזקים, על חשבון ממעסיקים קטנים ולא יציבים, של חברות בעלות יכולת התנהלות מרחוק ושל חברות העוסקות בתחומי הבריאות ונגזרותיהן השונות

IX בחלק מהזמן ידרשו ארגונים למעבר לעבודה במשמרות נפרדות

X ארגונים ידרשו לשמירה על בריאות עובדיהם



מגמות תחומיות – מבט על (פרוט המגמות בנספח מס' 1)





- ✓ תאוריית השדה - קורט לוין
- ✓ מנהיגות אדפטיבית - & Marty Linsky Ronald Heifetz
- ✓ מנהיגות השתתפותית
- ✓ מודל PERMA - מרטין זליגמן

תשתית מחשבתית

- מודל חוסן יהלום - בחזרה למציאות מחודשת - בן נשר ולהד
- מודל חוסן ארגוני
- The Resilience Feedback Model

התשתית התאורטית של הצוות

תהליכים פסיכואנליטיים בארגונים ובמערכות

תפיסה תיאורטית המניחה כי היכולת להגיב במהירות ובגמישות (agility) למציאות המשתנה תלויה ביכולת המנהלים לזהות נכונה תהליכים גלויים וסמויים, מודעים ובלתי מודעים, בארגון ובסביבת העבודה שלו ולקיים שיח ארגוני על התהליכים הפחות מדוברים.

ההנחה היא כי תהליכים גלויים בארגונים הינם פעמים רבות רק "קצה הקרחון" המכיל תחתיו רבדים נסתרים/פחות מדוברים המשפיעים לא פחות על הארגון. גישה תיאורטית זו תזהה, תנתח, ותזמין לשיח משותף סביב תופעות כמו חרדות, התנגדויות, קונפליקטים. תופעות המהוות חסמים לא-מדוברים לתהליכי שינוי, יצירתיות והתחדשות בארגונים.

בנוסף, הגישה הפסיכואנליטית-המערכתית מבוססת על ההנחה כי ישנם קשרי-גומלין המתקיימים בין פרט – קבוצה – ארגון – חברה. תפיסה זו נשענת על המארג שנוצר בין הפסיכואנליזה לבין תיאוריית המערכות הפתוחות. בהקשר לערכה זו, נניח שישנו תהליך מקביל והשפעה הדדית בין מה שעובר על הפרט למה שעובר על הארגון בעת הזו.

תיאוריות של מורכבות Complexity

אוסף תיאוריות השאולות ממדעי החיים, המתבוננות על מערכות ארגוניות במספר פרמטרים:

מערכת מורכבת היא מרובת רכיבים הנמצאים באינטראקציה מתמדת שאינה ליניארית זה עם זה. חוסר הליניאריות של אינטראקציות אלה מתגלה הן בהעדר קשרים בהירים של סיבה ותוצאה, והן בהעדר פרופורציונאליות: סיבות קטנות יכולות להיות בעלות אפקט עצום, ולהיפך. אינטראקציות אלה הן עתירות משוב, כך שתוצר האחת הופך להיות תשומה לאחרת, וחוזר חלילה.

מערכת מורכבת נמצאת "על סף הכאוס". היא מתאפיינת ברגישות גבוהה (שינוי קל בתנאים עשוי להתפתח בכיוונים מפתיעים) אך בו בזמן אלה היא גם עמידה מאד (מסוגלת לבלום טלטלות ושינויים)

הבסיס התיאורטי שם במרכז את שאלת **ההסתגלות וההתפתחות** של מערכות. התיאוריה תשאל: איך מערכות מתפתחות ומשתנות לאורך זמן, ללא תכנית פעולה מוכנה מראש, וללא פיקוח מרכזי? מונחים 'התארגנות העצמית' ו'התהוות', יהיו חלק מהתשובות לכך.

התשתית התאורטית של הצוות (2)

הגישה המערכתית האקולוגית

מתייחסת למערכת כשלמות שמורכבת מחלקים הנמצאים ביניהם ביחסי גומלין. מדגישה את יחסי הארגון עם סביבתו. מתייחסת לסוג ההתנהלות במערכות סגורות המתקיימות בתוך עצמן ועד מערכות התלויות באופן ניכר בסביבה בה הן פועלות.

בהקשר לערכה זו נדגיש את הגישה האקולוגית שמתייחסת לכושר ההסתגלות של הארגון לסביבתו ויכולת ההתאמה לסביבה היא שתאפשר את שרידותו. לכן מתחייבים יחסי גומלין בין ארגונים למרכיבים סביבתיים שונים כגון הטמעת אסטרטגיות, שיתופי פעולה בין ארגונים בהקשר פוליטי, כלכלי וכדומה, למעו הישרדות הארגון לאורך זמן.

תאוריית השדה

קורט לוין מסמן שלושה שלבים בתהליך השינוי:

שלב ההפשרה - שלב החלשת הכוחות הבולמים את השינוי, שינוי עמדות ונורמות מקובלות וביטול מניעים, מטרות ואינטרסים העומדים בסתירה לשינוי.

שלב השינוי - לאחר ששובש שיווי המשקל

כתוצאה מהחלשת הכוחות הבולמים (או

במקרה הזה כתוצאה מהמשבר) נדרש לחזק

כוחות דוחפים לעבר השינוי הנדרש, יש לעשות

זאת באמצעות שלושה תהליכים אשר יכולים

להתקיים בו בזמן בכפיפה אחת: כפיית השינוי,

יצירת הזדהות עימו ותהליך הפנמה.



קורט לוין

תהליך ההקפאה מחדש - זהו תהליך בו נחזק את

ההתנהגות אותה השגנו בתהליך השינוי על מנת

לשמרו ולהבטיח המשכיות. הכלים המרכזיים בשלב זה:

תגמולים, הוקרה וחיזוקים.

Gregory Moorhead & Ricky W. Griffin,
Organizational Behavior, Managing People
and Organizations, 2000

מנהיגות אדפטיבית

Ronald Heifetz & Marty Linsky

יכולת ארגונית להשתנות ולהסתגל לסביבה נוכח מציאות משתנה ולשמר רלוונטיות מערכתית לאורך זמן

זיהוי האתגר

- ✓ **גישוש** - זיהוי "הפילים בחדר" והגורמים המעכבים השתנות וכן המשגה ומסגור מחדש
- ✓ **תנועה בין "רחבת הריקודים" ל"מרפסת"** - צפייה במתרחש מהמרפסת דרך החוויה האישית, ניתוח המצב ותקשור ההתערבות מתוך בקיאות במתרחש במרחב העבודה.

מיומנויות מנהיגותיות:
נאמנות ומחויבות למטרות, שהייה בעמימות, אומץ, השראה – דיבור מהלב, הקשבה ומינוף הצלחות.

מנהיגות אדפטיבית

התמודדות עם האתגר

- ✓ קידום **ניסויים מעשיים** וגישות חדשניות במרחב העבודה.
- ✓ **למידה משותפת ורתימת השותפים** לשינוי והובלתו. חיבור בעלי העניין לסיוע להובלת השינוי.
- ✓ אפשר **הובלה ללא סמכות** - הסרת מחיצות, זכות "לגמגם" ובניית קבוצה אינטימית להובלה.
- ✓ **יצירת יתרון הסתגלותי** - הגדרת כיוון אסטרטגי, חופש בתוך התלם, ניגודיות משלימה, רתימה מתמשכת של בעלי עניין.
- ✓ **ניהול "סיר הלחץ"** בארגון – התנהלות פוליטית וניהול קונפליקטים.

מנהיגות השתתפותית

<https://www.hatribuna.co.il/knowledge/>

מנהיגות השתתפותית עוסקת בשאלה איך מאפשרים לאנשים שווים, עצמאי דעה ומגוונים לקחת חלק למטרה משותפת?

זוהי גישה מבוססת אמון שהיא אוסף של מתודולוגיות ותיאוריות שנבנות מלמטה, רובן מחוץ לאקדמיה, נרקמות דרך התנסויות אמיצות של אנשים רבים ברחבי העולם, המחפשים דרכים אחרות לארגון העבודה והפעילות המשותפת.

האתר בלינק שלעיל, הנו אתר הטריבונוה, המפרט כלי התערבות רבים מבוססי המנהיגות ההשתתפותית.



חמש דרכים לקדם אושר על פי המודל:

5

Positive – **רגשות חיוביים** –
emptions

גישה אופטימית מיינדסט חיובי
לגבי העבר, העתיד וההווה.

engagement – **התמסרות, מחוייבות** –
למה אנו רוצים להתמסר? למה אנו
מחוייבים?

Relationship – **מערכות יחסים**

תכלית ומשמעות – Meaning – מה שמניע
אותנו. הלמה שלנו, איזו משמעות אני
מוצאת בזה? מה יוצא לי מזה?

הישגים – Accomplishments – מטרות
חלומות ואמביציה עבור עצמנו ועבור חיינו,
הישגים יתנו לנו תחושה של הישג והשלמה.

The Resilience Feedback Model

(1)

חוסן כמערכת אקולוגית

"Holling הגדיר את המושג "חוסן" (resilience) כיכולתה של מערכת לעבור שינוי משמעותי ועדיין לשמור על שלמותה. הטענה היא כי מערכת בריאה מתאפיינת ביכולת להיות גמישה ויציבה גם יחד, שילוב המאפשר לה לשרוד לאורך זמן.

Holling בחן את תופעת החוסן במערכות אקולוגיות. ניתן לדמיין יער העובר שינויים מאסיביים במשך השנים, כגון שריפות, שיטפונות או מחלות. הטענה היא כי אין טעם לנסות ולהגן עליו מפני שינויים אלה. היער דווקא "משתמש" במשברים מעין אלו כמנוף לצמיחה מחודשת ולהתפתחות.

מעגל ההסתגלות

חוסנה של המערכת בא לידי ביטוי במחזור חיים מעגלי אותו מכנה Holling כ"מעגל ההסתגלות" (adaptive cycle). מעגל זה בנוי מארבעה שלבים: הרס יצירתי, התחדשות, צמיחה ושימור.

בכל אחד מהשלבים קיימת מלכודת האופיינית לו. בכדי שמערכת תמשיך להתפתח ולחדש את עצמה עליה לעבור משלב לשלב. היקלעות למלכודת באותו שלב עלולה למנוע את המעבר לשלב הבא במעגל ואף להכחיד בסופו של דבר את המערכת.

המודל מציע כי מערכות בריאות עוברות דרך ארבעת השלבים באופן החוזר על עצמו ובעוצמות מסוימות אף חווה בו זמנית את ארבעת השלבים.

שלב ה"שחרור" - Release - "שריפת היער"

בשלב זה הארגון מצוי במשבר אך במקביל נחשפים כוחות ומשאבים שלא היו בשימוש קודם לכן.

בשפת המטאפורה - שינויים דרמטיים, אסונות ומשברים אמנם עלולים להרוס דפוסים או מבנים קיימים. אולם בה בעת הם "משחררים לחופשי" או חושפים משאבים, מקורות ויכולות אשר היו חבויים או לכודים. למשל - לאחר שריפה, מים אשר הזינו עד אתה את העצים הקיימים ביער, "התפנו" כעת לתמוך בצמיחה חדשה.

בהקשר זה ניתן להזכיר את המונח אותו הטביע Schumpeter - "הרס יצירתי" (creative destruction). לטענתו, כלכלות בריאות עוברות גלי הרס חוזרים ונשנים, כל גל שכזה מאפשר למערכת "לשחרר" לחופשי יזמות ויצירתיות המצמיחות מחדש את המערכת.

המלכודת המרכזית בשלב זה היא היכולת של הארגון לשהות באופן כרוני במצב של משברים. תחושת המסוגלות של חברי הארגון עלולה להיפגע לצד מנהלים שעשויים ל"התאהב" בלנהל ארגון במשבר. בכדי להימנע או להיחלץ ממלכודת מסוג זה, דרושה מנהיגות מסוג אחר, כזו שתפיח רוח של התחדשות ומסוגלות מסוגלות בארגון, תעודד יוזמות ורעיונות חדשים, תלכד משאבים ותרכז מאמץ בצמיחה מחדש.

The Resilience Feedback Model

(2)

שלב ה"ארגון מחדש" – Reorganization – "התחדשות היער"

שלב זה מתאפיין בהצפה של יוזמות, חקר אפשרויות חדשות, חיפוש אינטינסיבי של הזדמנויות ויצירת קשרים חדשים רבים. הכל נראה אפשרי ואף שוררת אופוריה באשר לעתיד לבוא.

בשפת המטאפורה – שריפת יער מעודדת נביטה של מינים שונים וחדשים, התחדשות אחרי שריפה משנה את בית הגידול והרכב המינים בשטח. בנוסף התחדשות היער אחרי שריפה מייצרת גם תחרות על משאבי היער המוגבלים (מקום, מים, מינרלים וכד'), ומתקיימת מלחמת הישרדות בין מינים מסוגים שונים (צמחים ובע"ח)

עם זאת, המלכודת אליה עלולה המערכת ליפול בשלב זה היא **מלכודת הדלות**. כמו ביער, אף פעם אין די מקום עבור כל הצמחים החדשים השואפים לגדול. באף יער אין מספיק מקום פיזי, אדמה ומים לכל צמח וצמח. וכך מתחיל תהליך סינון טבעי כאשר לא כל הצמחים החדשים שורדים.

שלב "ניצול ההצלחה" – Exploitation

עיקר האנרגיות במערכת מושקעות כעת באפיקים הדומיננטיים והמצליחים ביותר.

בשפת המטאפורה - טיפול הנכון לאחר שריפה מאפשר מחד התרחשות של תהליכי סלקציה טבעיים בין המינים השונים והחדשים, ומצד שני מאפשר ליזום תהליכי התערבות ידי אדם, למשל טיפול של דילול וכריתה, או שימור מינים ייחודיים, על פני הגדלת מגוון המינים ביער.

בחברה עסקית, תקופה זו מתאפיינת בהשקעת משאבים מאסיבית ומתמשכת בעיסוקי הליבה הרווחיים ביותר, תהליכי גדילה ואתגר מנהיגותי לתעדף ולהפוך רעיונות ליישומים פרקטיים.

המלכודת האופיינית לשלב זה היא תלות במנהיג הכריזמטי. אשר לו מיוחסים ההישגים והצמיחה.

שלב ה"שימור" – Conservation

שלב זה מייצג את תקופת הבשלות של המערכת.

בשפת המטאפורה - בשלב זה, היער סבוך, העצים בוגרים, וממלאים את שטחו של היער, המגבילים את אפשרויות לצמיחה חדשה. העצים הבוגרים גוזלים את מרב משאבי היער, כך שחיים חדשים אינם יכולים לגדול. בשפת הארגון, בארגונים ניכרת תופעה זו בהתבססותם של עיסוקי הליבה ומוצרי הדגל, ההשקעות באפיקים אלו מחזירות את עצמן. מופעלים מנגנונים ותהליכי מיסוד ענפים בארגון המשמרים את ההצלחה.

בשלב זה עלול הארגון להיקלע ל"**מלכודת הנוקשות**" (rigidity trap). בכדי להיחלץ ממלכודת מסוג זה, הארגון צריך מנהיגות שוברת פרדיגמות ופורצת דרך,



כלים אפשריים להתערבות

התערבות לטווח ארוך - מוכוונת לאסטרטגיית הארגון

- תחושת חדשנות
- טרנספורמציה דיגיטלית
- דגשים ניהוליים אסטרטגיים

התערבות לטווח זמן ביניים - מוכוונת לייצוב הארגון ו/או הצלתו

- מיזוגים בימי קורונה
- התערבות נרטיבית
- קהיליזציה
- ניהול גמיש של משאבי אנוש
- תרבות ארגונית

התערבות מידית המוכוונת לחוסן הארגון

- אבחון מתחים
- שיחת מנהל.
- ניהול מרחוק
- יציאה לחל"ת
- פיטורין בימי קורונה
- אמון
- צוותים מתחדשים

UNDER CONSTRUCTION

עקרונות להתערבות

FPPT.com

✓ המעבר מהבנות להתערבויות אינו פשוט. כי הבנו, שלמרות השיח על "אסטרטגיית יציאה" ו"היום שאחרי" הדרך עוד ארוכה ותהיה רצופת עליות וירידות, יתכנו פניות לא צפויות והשתנות נוספת.

✓ ועדיין, אנו ממליצות. ים לארגונים ומנהלים לפעול כל העת, במספר צירים מקבילים שלא תמיד קל להחזיקם יחד – לייצר סדר, וודאות ומשמעות כעת ולצפות פני השתנות ברגע הבא.

✓ לכן, ההתערבויות המוצעות יוצגו בשלוש נקודות זמן – אך אלו כמובן יכולות להשתנות באופן לא לינארי:

1. התערבות מיידית המכוונת לחוסן הארגון
2. התערבות לטווח זמן ביניים – מכוונת לייצוב הארגון ו/או הצלתו
3. התערבות לטווח ארוך – מכוונת לאסטרטגיית הארגון

✓ במהלך הדרך, זיהנו תהליכים של שילוביות, חיזוק האמון והקהילתיות וגמישות ארגונית כיכולות קריטיות להתמודדות עם משבר הקורונה.

✓ כמו כן, מצבי הסיום של המשבר עדיין אינם ברורים דיים ועל כן תדרש הערכות מול מספר תרחישים כל העת.

✓ מצורפים מספר כלי התערבות שפיתחנו והתאמנו למאפיינים הייחודיים של משבר הקורונה. ההנחה שלנו שכלים אלו עשויים להיות לעזר למנהלים ולאנשי מקצוע, החל מהשלב הנוכחי במשבר ועד לשלב שבו נתמודד עם תוצאותיו.

מודל מארגן לבחירת התערבות

אתגרים

- עומס בבית והעדר תמיכה חברתית
- תחושת משמעות או העדרה
- משבר ערכי
- מידת הלכידות כקהילה/ארגון
- מידת האמון במנהיגות
- פגיעה כלכלית
- עומס משימות
- מוכנות טכנולוגית גבוהה
- מוכנות טכנולוגית נמוכה
- זיהוי מגמות והזדמנויות
- הגדרת אסטרטגיה
- פגיעה ישירה ברמת הפרט
- חשיפה לפגיעה של אחר

- השתנות המותג והמיצוב
- זיהוי בע"ת חסרים
- הרחבה/שינוי/צמצום תחום העיסוק
- שיתופי פעולה אד-הוקיים
- השתנות צוותים
- השתנות תהליכי עבודה
- ריבוי טכנולוגיות חדשות
- פערים טכנולוגיים
- חוסר אמון בהנהלה
- חשדנות / תחרות בין העובדים

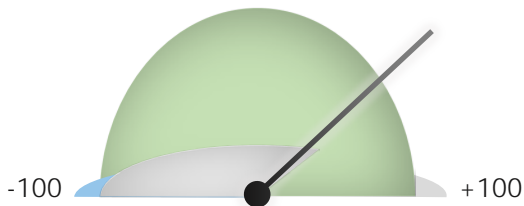
סימפטומים מה נראה?

התערבות - מה נמליץ?

- תהליך אסטרטגי
- ליווי ניהולי - פרטני / צוותי
- מענה לפרט
- ליווי שלם למפוטרים
- בניית צוות
- הטמעת מערכות מידע
- פיתוח יכולות חוסן והסתגלות למשבר מתמשך
- פיתוח נרטיב תואם שלב
- הכשרות ניהוליות פרקטיות - כולל ניהול מרחוק
- פיתוח מנגנונים ללמידה מהירה בין ארגונים / תתי ארגונים
- פיתוח יכולות ליצירת שת"פ אסטרטגי

אבחון מתחים (1)

התנהלות ארגונית



באיזו מידה אימצו המנהלים והעובדים דרכי תקשורת חדשות - או נדרש לשמר דפוסי תקשורת קודמים

אילו דפוסים התפתחו ביחס לאיזון בין מעגל המשפחה למעגל העבודה?

- התמסרות לבית ולמשפחה - התמסרות לעבודה
- טשטוש גבולות - גבולות ברורים

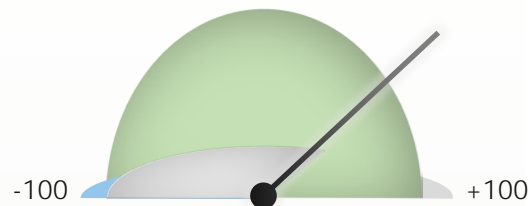
באיזה דפוס פעולה נמצא הארגון כרגע - דפוס משברי/חרום - שגרה חדשה/שגרת קורונה

איך מנוהל המידע הארגוני - הצפת מידע - צמצום ודיוק המידע

אילו דפוסי עבודה חדשים יש לשמר?

אילו דפוסי עבודה זיהתם שאינם רלוונטיים?

הלך רוח כללי בארגון



אילו שינויים עבר הארגון במהלך המשבר - שינויים קטנים - שינויים מהותיים ועמוקים

באיזו מידה הארגון היה חיוני ובעל ערך - מודמם ובהמתנה

באיזו מידה התקיימו הכללים והנחיות המדיניות כלשונם - הקפדה נמוכה

באיזו מידה הטכנולוגיה שקיימת בארגון היוותה יתרון - קיימים פערים טכנולוגיים משמעותיים

באיזו מידה העובדים בחווית אופטימיות - פסימיות לגבי עתיד הארגון ועתידם

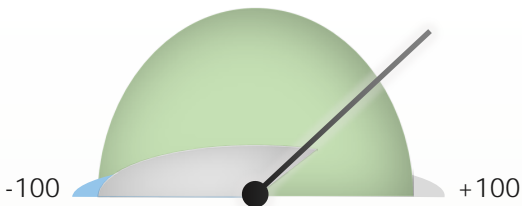
באיזו מידה העובדים משדרים חרדה מוקצנת - שאננות יתר

באיזו מידה נוצרו במהלך התקופה יוזמות חדשות שהובלו ע"י עובדים ומנהלים זוטרים - התנהלות העובדים היתה רק לאור דרישות המנהלים

באיזו מידה התקיים בארגון הלך רוח של התגייסות לצו השעה - חוסר אמון וחשדנות

אבחון מתחים (2)

ניהול אסטרטגי



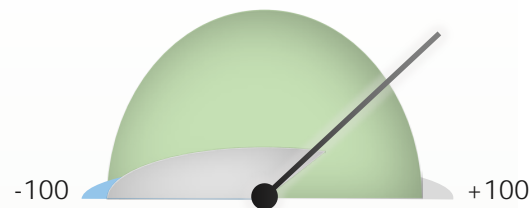
באיזו מידה התאפשרו שיתופי פעולה חדשים - בדלנות, הסתגרות

באיזו מידה זוהו ומונפו כיווני צמיחה, השתנות וכיוונים חדשים - קיפאון, היאחזות במוכר

באיזו מידה עסק הארגון בתחומו המקורי (עיסוק בליבת הארגון) בלבד - עיסוק בסוגיות לאומיות/תרומה לקהילה/ מאמצים לפתרון המשבר/הרחבת תחומי עיסוק/השתנות תחומי עסק קבלת החלטות מוכוונת התמקדות ביעדי הארגון - התמקדות בצרכי העובדים

קבלת החלטות מוכוונת התמקדות ביעדי הארגון - התמקדות בצרכי העובדי

מנהיגות וניהול



מהו סגנון המנהיגות שאפיין את הארגון בעת הזו?

התנהלות פסיבית - התנהלות אקטיבית

מנהיגות "יודעת" - מנהיגות "באי ידיעה"

עמימות - שקיפות ושיתוף

תלות וציות לסמכות - ביטול/אכזבה/כפירה

דאגה לרווחת הפרט - דאגה לרווחיות ושרידות הארגון

נוכחות - היעדרות, היעלמות

יצירת משמעות וערך בעשייה - ניהול טכנולקרטי ועל פי נהלים

שיחת מנהל עם החזרה לעבודה

מנהל/ת יקר/ה,

עם סיום חופשת הפסח אנו מתכננים לחזור לעבודה במודל עבודה ייעודי אשר ידרוש שינויים והתאמות.

העובדים חוזרים אחרי תקופה שיתכן והיתה לא פשוטה ברמה האישית והמשפחתית. ולאחר תקופה בה עבדו באופן חלקי וחלקם אף לא עבדו כלל, דבר שעשוי לגרום ל"ניתוק" מסויים ולמגוון תחושות.

הימים האלו היו ימים מלאי חוויות והתרחשויות הן בפן האישי והן בפן הארגוני. היחידות, בחלקן, תרגלו מודל עבודה חדש, עסקו במשימות חדשות שאינן בשגרה, או עסקו במשימות היחידה תחת מיקוד ותיעודף חדש.

תפקיד המנהל בתקופה זו הינו "להתניע מחדש" את פעילות היחידה, לבנות סדר יום מעודכן ומותאם למצב, ובעיקר לחבר מחדש את האנשים למציאות המתגבשת, לצוות, למשימות ולארגון.

מומלץ לצורך כך לכנס את צוות היחידה (באופן פיזי או וירטואלי) מיד עם החזרה מהחג ולקיים שיחה ניהולית שמטרתה "התנעה מחדש".

■ **עיבוד רגשי** – מומלץ לתת לעובדים הזדמנות לשתף בחוויות שעברו עליהם בתקופה זו, בין אם בהקשר האישי ובין אם בהקשר העבודה. חשוב להכיל גם תחושות לא פשוטות, אם עולות, וכן לעודד סיוע הדדי בתוך הצוות במידת הצורך. שיתוף במרחב בטוח ותומך מחזק את החיבור לצוות ומסייע בחזרה לשיגרה.

■ **למידה ו"מבט קדימה"** – התקופה הנוכחית זימנה אתגרים מסוג חדש בהתנהלות הארגונית. מומלץ להקדיש זמן לחשיבה מה פעל לנו טוב ומה עלינו לשפר, וזאת מתוך הנחה שיתכן שנחווה אירועים דומים גם בהמשך. בנוסף יתכן והיו היבטים בתקופה הנוכחית שנכון לאמץ גם לתקופות "שיגרה".

■ **עדכון עבר-הווה-עתיד** – על מנת ל"ליישר קו" ברמת המידע מומלץ להתחיל מעדכון בדברים המרכזיים בהם עסקה היחידה בתקופה האחרונה. חשוב לזכור שרוב העובדים הגיעו באופן חלקי לעבודה ולכן לא מחוברים לסיפור הארגוני. לאחר מכן, למקד מהן המשימות בטווח הקצר.

■ **סדר יום חדש/מעודכן** – לאחר תקופה לא קצרה בה רוב היחידות עבדו ב'מוד' עבודה שונה, על חלק מהמשימות או על משימות חדשות (ייעודיות לעידן הקורונה), נדרש לחבר את האנשים למיקודים, לסדרי העדיפויות ולדגשים לעשייה. חשוב לזכור שכל תכניות העבודה צריכות להתעדכן ולהיות מותאמות. גם אם אין עדיין מידע מלא על כל אלה ניתן לתאר את השלבים בבניית התוכנית העתידית.

■ **מסרים בהירים לגבי אופן ההתנהלות** – מומלץ להיות בהירים מאד לגבי אופן ההתנהלות בתקופה הזו, והציפיות מהעובדים. יש לזכור שגם לאחר פסח נעבוד במודלים ייחודיים ונמשיך לשמור על מדיניות הריחוק, וחשוב להבין ולתקשר את ההשלכות הייחודיות על פעילות היחידה. כמו כן, חשוב לשוב ולהדגיש את הציפיה החד משמעית לעמוד בכלל ההנחיות, וכן להעביר מסר לגבי האחריות שלכם כמנהלים ושל הארגון כולו לבריאותם של העובדים לצד המשך קידום המשימות והשיגרה הארגונית.



פיתוח ארגוני לשידה ותקשורת פנים ארגונית

בברכת חג שמח ובריא,
היחידה לפיתוח ארגוני,
למידה ותקשורת פנים



מחברים
משאבי אנוש רפאל

ניהול מרחוק (1)



מעבר לניהול מרחוק מאתגר את המנהל והעובדים ממספר כיוונים – משנה תהליכים ושגרות עבודה, משנה את דפוסי הניהול וחלוקת האחריות בין המנהל לעובד ומשנה את ההבחנה בין הבית לבין העבודה. ננסה לסמן מספר כלים ניהוליים:

"איך אני כמנהל שומר על זהות ארגונית ועל מחוברות של כולם לאותה המטרה ולמחלקה שלי, לצוות שלי? כאשר כולם מפוזרים, במצבים מנטליים שונים, ואף אחד לא רואה את כל התמונה השלמה?"

תכנון המעבר לעבודה מרחוק:

מיפוי המצב הקיים וזיהוי פערים צפויים.

- **ביחס לעובדים** – אילו תשתיות יש בבתים? מי צפוי להתקשות? אילו כלים ניתן לספק לעובדים (מהכשרות ועד ציוד פיזי) למי מהעובדים ניתן לתת אחריות רחבה יותר? מה מידת העצמאות של כל עובד?
- **ביחס לתהליכים** – אילו תהליכים קריטיים? אילו תהליכים מיותרים? איך ניתן לקיימם באופן אפקטיבי מרחוק?
- **קשר ותחושת שייכות** – איך ניתן לייצר מפגשי מסדרון מרחוק? איך שומרים על קשר והווי? באיזו מידה זה מתאים לעובדים?
- **זיהוי פערים צפויים** – בתשתית, תהליכים, קשיי עבודה מהבית, תרבות
- – מי מהלקוחות יבצע את המעבר בקלות? איזו תמיכה ניתן לספק למי שלא? האם ניתן "שרות עד הבית"? אם כן למי? האם יש מוקד שרות מספק?
- **דרכי תקשורת** – מהם דרכי התקשורת עם עובדים ולקוחות. איך מעבירים מסרים ברורים ועקביים?

ניהול מרחוק (2)



דפוסי ניהול

- מה הציפיות שלי? האם ראליות?
- הסתגלות לתחושת הניהול מרחוק – פחות שליטה, אי אפשר לגעת בידיים
- מה תפקיד המנהל בקידום המשימות- להלחיץ/לשחרר?, למקד? לבצע אינטגרציה? להעביר מידע?
- שמירת קשר אישי – דיגיטלי אך לא מנוכר, לא לשכוח הקשבה ואמפטיה קיום שיחה עם העובד בנוגע למשמעויות של העבודה מרחוק, תאום ציפיות עם העובד:
- **המה:** יעדים, משימות, תפוקות, מדידה, שגרות, פתרון בעיות, כיצד נדע שיש התקדמות? איך נבדוק? נהיה עם "יד על הדופק" שדברים מתקדמים.
- **האיך:** בניית הקשר מחדש במרחב הווירטואלי. סובלנות להפרעות משפחתיות, יצירת אמון במצב החדש.
- פתרון בעיות וקונפליקטים- יש להחליט מראש כיוון שאין פינת קפה "לחיבוקים וסגירת אי הבנות".

אתגרי המנהל בצוות וירטואלי

- מיסוד שיחות דיאלוג ומשוב
- יצירת "ביטחון פסיכולוגי": מתן אמון בעובד, אכפתיות, דאגה, עידוד
- מתן משמעות לצוות והנעה



תהליכים ושגרות

- יצירת שגרת יום קבועה אך גמישה
- ביצוע בקרה בצמתים קריטיות והרחבת העצמאות של העובדים
- יצירת מנגנונים לחיבור בין עובדים העובדים על אותו נושא / תחום / פרויקט
- ארגון הזמן על ידי העובד
- מעבר למדידה והערכה על פי תפוקות – מהם? כיצד נמדדות?
- הגדרת מנגנוני עדכון הדדי – על מה מעדכנים? מתי? איך?



המפגש בין העבודה לבית במרחב הביתי

- התארגנות נדרשת: פיזית ומנטלית – מקום ואמצעים, סדר יום שלוקח בחשבון את בן/בת הזוג והילדים
- מיפוי: דברים שעוזרים לי לעבוד בבית? דברים שמקשים.
- פתרון הדברים שמקשים יחד עם מי שאפשר- פתרון בעיות משותף.

שיחת הוצאה לחל"ת (1)

ניתן לחלת את התהליך לארבע נקודות בזמן, לכל נקודה המאפיינים שלה ופעולות מומלצות שאפרט למטה:

- גיבוש ההחלטה
- מתן ההודעה
- התארגנות מחדש
- התייצבות ארגונית

בנוסף, קיימות מספר אוכלוסיות שצריך להתייחס אליהן במהלך אותם ארבעה שלבים:

- העובדים שיוצאים לחל"ת;
- העובדים שנשארים;
- הקבוצה כולה
- המנהל/ת.

גיבוש ההחלטה

צוות חשיבה - צרו ל צוות חשיבה מצומצם ודיסקרטי. **ידוע ויצירת שקיפות ארגונית** - ידוע מוקדם של המנהלים הבכירים. **קריטריונים** - חשוב לקבוע שיקולים לקבלת ההחלטות - מי הולך לחל"ת ומי הכינו דף מסרים. דף המסרים הזה ישמש את כלל המנהלים בארגון ויצור תמונת מצב אחידה, בהירה ושקופה.

שאלות שכדאי לתת להן מענה בדף מסרים:

- למה זה קורה עכשיו?
- איך קיבלנו החלטה מי לחל"ת ומי להורדה בהיקף משרה?
- מה חושבים שיקרה אחרי תום תהליך החל"ת?
- קבוצת הוואטסאפ שלנו האם יוציאו אותי משם? מה לגבי הישארות בקבוצות שלנו?
- מה הצעדים הראשונים עם אלו הנשארים?
- החל"ת הוא מידי. מה עושים עם משימה שהתחלתי ואני רוצה לסיים?
- מה לגבי הנגישות של כל העובדים שיוצאים לחל"ת לחומרים של הארגון?
- מה המסר ללקוחות שלנו?

שיחת הוצאה לחל"ת (2)

מתן ההודעה

העקרון המנחה הוא לנהל את התהליך באופן מהיר מרגע ההודעה לכולם (במייל או בכינוס) ועד השיחות הפרטניות.. יש להתכונן מראש למסרים ברורים, בהירים ושקופים ולשאלות קשות, מביכות וכועסות. יש להקפיד לפעול על פי החוק ותוך התיעצות עם אנשי משאבי אנוש ויעוץ משפטי

התארגנות מחדש

- **מיפוי משימות: (Start, Stop, Continue)** מה נשאר ועובר לאחריות מי? ממה נפרדים או מפסיקים - מה הם הדברים שתם זמנם ועלינו להיפרד מהם? ומה מתחילים לעשות אחרת?
- **מהם הצרכים המשתנים בשטח? מהם המשאבים הארגוניים העומדים לרשותנו?**
- **תשתיות-** מהם הדברים שרצינו לעשות כבר מזמן לצורך חיזוק ויציבות הארגון ולא הצלחנו להגיע אליהם מעומס השגרה?
- **שמירה על קשר עם היוצאים לחל"ת** - זוהי משימה מורכבת שכן מדובר על פרידה זמנית (אמן!) והיא מחייבת התנהלות אחרת ממה שידענו, הגדירי מסגרת שתוכלי לעמוד בה ושהיא נכונה עבור אלה שיוצאים.

התייצבות

- **תני מקום לתחושת האובדן ועם זאת אל תוותר על תחושה של יצירה.** קחי בחשבון שיכולים להתקיים מאבקי הישרדות בקרב "הנותרים". וקחי בחשבון שהפרידה מהאנשים שיוצאים לחל"ת מעלה בנשאים שאלות וחששות, שאת לא יכולה להשיב עליהן, אבל חשוב שתדעי שהן קיימות:
- **האם זה אכן סוף פסוק? האם אני הבא בתור? ומתי?**
- **האם, אם אפטר אני, יהיה התהליך כפי שהיה עד עתה או שמא בתנאים פחותים?**
- **האם אני צפוי לדרישה להפחתת שכר או להרעת תנאים בתקופה הקרובה?**
- **האם צוות העובדים שנשאר, ובפרט אני, יוכל למלא את החלל שנוצר ולעמוד במטלות שביצעו המפוטרים?**
- **האם לא כדאי להקדים תרופה למכה ולהתחיל לחפש תעסוקה חלופית?**
- **האם כדאי להתאמץ בשביל הארגון הזה? האם צפוי לי בו עתיד?**

פיטורין בימי קורונה (1)



בתקופה הנוכחית, עולה הצורך לפטר עובדים. המעשה קשה גם למנהלים וגם לעובדים. אבל בעוד שבדרך כלל עומדת למנהלים בחברות גדולות, תמיכה של אנשי משא"ן, נשארם מנהלים בחברות ועסקים קטנים ללא משענת כזו. נכון הדבר עוד יותר לעובדים.

המלצה לאופן ביצוע שיחה לאחר פיטורין

אופן ביצוע תהליך הפיטורין משפיע גם על הנשארים. גם עבור המפוטר וגם עבור הנשארים, חשוב לבצעו בכבוד ובהגינות. יש להקפיד על חוקי עבודה - צוות משולב של יועץ משפטי, איש משאן וחשב/רו"ח לליווי התהליך וכאשר מתאפשר לבצע שיחה לאחר השימוע מצורפת מספר המלצות לאופן ביצוע השיחה:

הכנה

- **מידע.** מה מצבו של העובד? גיל? מצב משפחתי? בריאותו? הוותק שלו? היכולת שלו להסתדר בהמשך? מי יכול לעזור לו?
- **לתזמון** - יש לתזמן את המפגש למועד נח לעובד ולמנהל ולאפשר פגישה ארוכה במידת הצורך.
- יש להתכונן למצב **שהפגישה יכולה להיות לא נעימה עד קשה.**
- **תמיכה** - האם יש תהליכים מסייעים ליציאת העובד מהארגון?
- להכין מראש רשימת **מסמכים** עם טלפונים או **אתרים רלוונטיים** (ביטוח לאומי, לשכת עבודה, חברות השמה).

קריאה נוספת

אתר כל זכות: מדריך לעובדים בתקופת משבר הקורונה
<https://www.kolzchut.org.il>

מגפת הקורונה - שאלות ותשובות למעסיק
<https://www.heshevavoda.co.il/>

פיטורין בימי קורונה (2)

הפגישה

- לפתוח בברכת שלום, ובפניה מכבדת. **לבדוק מה שלומו.**
- לתאר את מהלך ואופן עבודתו של הפרט בארגון, תוך כדי התייחסות גם לנקודות החיוביות בעשייתו.
- להסביר את הרקע לקבלת ההחלטה בדבר הפיטורין.⁺
- **מקסימום מידע וודאות בנסיבות הקיימות:** איך זה הולך להיות? ממתין?
- **לאפשר ביטוי רגשי של העובד ולהביע רגשות, אם כי להימנע מרגשנות יתר.**
- להתכוון לתגובה חריפה: **"למה דווקא אני?"** (במקרה של הקורונה ברור שזה כנראה לא רק "אני"), **דכאון.**
- **לדבר על העתיד** (גם אם כרגע יש אי וודאות), **ככל האפשר.**
- **לבדוק אם ניתן לסייע** בסטטוס החדש.
- **לא להתדיין על אחרים,** למה הם נשארים.
- **לשמור על תדמית הארגון** ולא להשתלח בגורמים שונים.
- **להבטיח המלצות** או עזרה רלוונטית **במידת הצורך.**
- למסור לעובד חומר כתוב הכולל זכויות וחובות ובנוסף **ערכת הדרכה לבניית קורות חיים,** אם יש צורך. לעובדים שאינם דוברים עברית רהוטה, אולי להציע פגישה עם מישהו בארגון שיכול להתפנות לזה.

אחרי הפגישה

- **לצמצם פאניקה** אצל העובדים האחרים. לזכור שהכאב הוא גם שלהם.
- **לאפשר למנהל לקבל תמיכה** ועזרה במידת הצורך (גם למנהלים כואב).
- לתת מקום להבעת רגשות, תחושות ותסכול אצל מי שנשאר.
- מבט ראשוני קדימה על "היום שאחרי"...

מיזוגים בימי קורונה (1)

✓ במצבי משבר כמו תקופה זו יחייבו ארגונים לשקול גם אופציה של מיזוג עם ארגונים דומים או משלימים על מנת לשרוד כלכלית או לחילופין למנף את ההזדמנויות שנוצרו במהלך תקופה זו.

מטרת המיזוג

להגדיל את הפוטנציאל המקצועי, הארגוני והעסקי של חברות וארגונים על ידי בניית ארגון חדש המתבסס על היתרונות היחסיים ופוטנציאל המשאבים המשותף של שני הגופים המתמזגים.

סוגי מיזוגים

✓ **איחוד** - כל אחד מהארגונים שומר על עצמאותו וייחודו, תוך שימוש במשאבים משותפים.

✓ **שילוב** - נוצרת ישות חדשה השונה מהותית משני הארגונים המתמזגים. המטרות, ההגדרות, העיסוקים ותוכניות הפעולה משתנים על מנת לשקף את הארגון החדש.

✓ **בליעה** - השתלטות של ארגון א' על ארגון ב'. ארגון א' לא משתנה מהותית אלא גדל כמותית. ארגון ב' מאבד את צביונו וייחודו.

מיזוג הנו אתגר ארגוני רווי אמוציות, אינטרסים ואי וודאות בכל מצב ובזמני משבר בפרט.

בדרך כלל ניתן לראות בארגון בתהליכי מיזוג עליה ברמת החששות ובחרדה, תחושת אובדן זהות ומשמעות, חשש מאובדן כשרון והזדמנות להתחמקות או לחילופין לשיפור מעמד. לכן, זהו תהליך שדורש תשומת לב ניהולית רבה.

מיזוגים בימי קורונה (2)

שלבים בתהליך המיזוג

✓ **שלב האידיאליזציה** (אופוריה, ירח דבש) - מתחיל עם קבלת ההחלטה על השינוי ועד לשלבים הראשונים של הביצוע. שלב זה מאופיין ב"השחרה" של התרבות הקודמת ובראייה אידאלית של המצב החדש.

✓ **שלב המשבר** - מפגש התרבויות, מוליד מצב של הלם תרבותי הגורם לדיסאוריינטציה קשה, שיש לה אפילו תופעות פיזיולוגיות ברמת הפרט. תופעות אלה, מקורן בחוסר יכולתו של בן התרבות הקודמת לנווט את עצמו בתרבות החדשה.

✓ **שלב ההסתגלות המפוכחת** - זהו השלב בו תהליך הלמידה מתחיל, ובמקביל מתחיל תהליך של הסתגלות תרבותית איטי ומפוכח.

✓ **שלב ההסתגלות השלמה** - השלב האחרון בו הזהות התרבותית הקודמת מיטשטשת וכל אחד מאלה החווים את המעבר אל התרבות החדשה מזהה את עצמו ומזוהה ע"י אחרים כחבר התרבות החדשה.

גורמי הצלחה וכשלון במיזוגים

גורמי כשלון

- הגיון עסקי ברור ומוגדר
- ציפיות ראליות
- מחויבות להצלחה
- התאמה בין התרבויות
- הכרה בייחודיות לעומת הסטנדרטיזציה
- תקשורת ומסרים רציפים
- מיקוד בפעולות הליבה
- מוכנות מנטאלית
- ותעסוקתית
- אינטגרציה מהירה

גורמי הצלחה

- הזנחת פערי תרבות
- הזנחת הגורם האנושי
- פגיעה ברציפות
- המענה בשגרות
- אובדן ידע ומקצועיות
- העדר גילוי נאות
- קשיי הזדהות

מיזוגים בימי קורונה (3)

דגשים ניהוליים

- ✓ **מיזוג מתרחש בשני צירים עיקריים:** הציר האסטרטגי/עסקי-מבני והציר החזוני – תרבותי. יש להגדיר תוכנית לכל ציר.
- ✓ יש להביא לידי ביטוי את **היתרון היחסי** של כל אחד מהגופים, היחידות והאנשים.
- ✓ יש להבנות **תהליך שיטתי** – יוזמה, החלטה, הובלה, הגדרת מדדי הצלחה, למידה הדדית של הארגונים, הגדרת צוותי פעולה, הצעה לאופן החיבור, בניית תמונת מצב נוכחית, הגדרת תהליך המיזוג, הגדרת תהליך המעבר, למידה והפקת לקחים מתמדת.
- ✓ התהליך נדרש להיות **מערכתי** - בוחן את כל הממדים וההשלכות של תהליך המיזוג וצרכי הארגון החדש –פנימה והחוצה, בטווח הקצר והארוך .
- ✓ מומלץ לבצע **תהליך משתף** – בו מתאפשרת מעורבות פעילה של המנהלים והעובדים.
- ✓ **תכנון, מימוש ולמידה בו זמנית** – כיוון שתהליך המיזוג אינו לינארי, יש להבנות תהליך המשלב חשיבה, תכנון, למידה ומימוש על מנת לאפשר מימוש רעיונות מהיר וגמיש.
- ✓ **ביצוע תהליך לומד** – שימוש בכלל הידע והניסיון הצבורים בארגונים המתמזגים, ייבוא וייצור ידע חדש, הפקת לקחים

חומרי קריאה נוספים

טובים השניים מן האחד? מיזוגים במגזר השלישי תמונת מצב והמלצות ראשוניות למנהל ת - כלי- בניית שותפויות במגזר השלישי (שיתופים):

<http://wiki.sheatufim.org.il/w/upload/sheatufim/8/82/%D7%9E%D7%99%D7%96%D7%95%D7%92%D7%99%D7%9D.pdf>

המדריך לשותפות בין מגזרית – ג'וינט

<http://www.theinstitute.org.il/~alkaco/files/pictures/articles/shotfuyotbeinmigzari m2007.pdf>

שאלות מנחות ליצירת מערכת הסכמות לשיתוף פעולה - <http://wiki.sheatufim.org.il/>

כלי נרטיבי ע"ב הפסיכולוגיה הרפואית

(2)

בטיפול הנרטיבי, הסיפור אינו אמצעי אלא מטרה. לפי גישה זו, האדם מחבר את סיפורו ולכן ביכולתו גם לשנותו, בהיותו דמות יוצרת ואקטיבית.

"סיפורים חלופיים כאמצעי לתיקון נרטיב:

היות והחיים עשירים בארועים וחוויות, הרי שהנם עשירים גם בסיפורים. אפשרויות לתיקון הנרטיב תכנה באמצעות חיבור "סיפורים חלופיים" שעוצמתם חזקה מספיק כדי להתחרות בסיפור הנוכחי, השלילי. למשל, סיפורים המדגישים את משאביו ויכולותיו האישיות של המספר, במקום את חסרונותיו וחולשותיו. (Peachey, 1992).

ובאנלוגיה לארגונים-

כל ארגון הוא הבוחר את הנרטיב המבטא את התייחסותו למגפת הקורונה.

נרטיב הכאוס- מגפת הקורונה יצרה שבר, גרמה לכאוס, הארגון נשאר בבלבול. רואה את האיומים ואת הסכנות ממשיכים להשפיע על הארגון. נשאר פסיבי, תפיסה קורבנית.

נרטיב השיבה- הארגון התנהל במציאות מסויימת, מגפת הקורונה יצרה הפרעה בפעילות הארגון, והארגון שואף לחזור למציאות טרום הקורונה. במצב הזה הארגון לא שואף לשנות שום דבר בהתנהלותו אלא לחזור למצב טרום המגפה. יש כאן התעלמות מהשינויים שחלו בסביבה, בהתנהלות הפנימית, הארגון לא שואל את עצמו האם בכלל תיתכן חזרה למציאות טרום הקורונה.

נרטיב המסע- מגפת הקורונה נחווית כאתגר, כהזדמנות לעשות שינוי. סוף המסע אינו ידוע והארגון עושה תהליך שהמטרה שלו היא צמיחה והתפתחות. הארגון אקטיבי, ובוחר להסתכל גם על ההזדמנויות שנקרות כעת לפניו וגם על המשאבים הפנימיים שלו והיתרונות שלו.

הארגון יעשה שימוש גם בסיפורים מהעבר הממחישים התמודדות מוצלחת עם משברים וקשיים, סיפורים המדגישים את הכוחות הפנימיים ועשויים להצביע על המסוגלות של הארגון לצאת מחוזק גם ממגפת הקורונה.

כלי נרטיבי ע"ב הפסיכולוגיה הרפואית

(3)

אפשר להסתכל על המסע כמטפורה מארגנת (מורגן, מטפורות של ארגונים)

כלי- ציר הזמן הצוותי/מחלקתי נעשה בצוותים אורגניים - פורסים את המסע שיחידה עוברת במהלך פרק זמן, מספרים את הסיפור של המחלקה מהתחלה ועד הסוף עם נקודות ציון משמעותיות שמוסכמות על ידי כולם כנקודות משמעותיות. הסיפור הזה מסופר כסיפור משותף של כל הצוות יחד. אפשר להחליט גם על התבוננות כל פרקי זמן מסויימים כדי לספר את הסיפור כל פרק זמן במהלך החיים הארגוניים. כלי זה משמש גם לאורור רגשי, גם לסגירה מנטלית של תקופה וגם לעיצוב הנרטיב להמשך. (דוגמא מיחידה צבאית)

כלי נוסף- אלבום תמונות (הקרדיט לכלי- יורם בן יהודה) - כלי אופציונלי הרלוונטי לצוותים שיש להם חוויות משותפות ושיש חשיבות לאורור אותן בצוות. כל אחד מספר אירוע אחד, שהוא אירוע מכונן של קושי מבחינתו, שהלפני והאחרי לא היו אותו דבר. (תמונה). היועץ מתשאל את המשתתפים

כלי- סטוריטיילורינג (דוד גרין)

התרגול של סיפור-מחדש יכול להיעשות בשלושה שלבים: חזרה, בנייה מחדש ויצירה מחדש. **חזרה-** בשלב הראשון יכול הסטוריטיילור לחזור (לספר-מחדש) על סיפורי המשתתפים ולבקש מהם לספר-מחדש את סיפורים. באמצעות החזרה מודעים המשתתפים לסיפוריהם, לטכניקות הסיפוריות שלהם ולמשמעות של הסיפור בסיפור-חייהם. **בנייה מחדש-** בשלב השני יכול הסטוריטיילור להדגים וללמד איך לנתח את סיפוריהם ולבנות אותם מחדש. בתהליך הבנייה-מחדש יכולים המשתתפים לשנות את סיפוריהם על-ידי שימוש באותם המרכיבים, תוך סיפור-מחדש באופן שונה ובסדר שונה. **יצירה-** בשלב השלישי הסטוריטיילור מדגים ומלמד איך לשנות את הסיפורים על-ידי החלפת מרכיבים יסודיים בסיפורים במרכיבים חדשים, ובכך ליצור-מחדש את סיפוריהם

מודל התערבות - קהיליזציה (נבנה בשתיל)

<https://shiftshatil.org.il/kehilizatzia2/>

אסטרטגיה שבה ארגון (חברתי) עובד עם הציבור, במטרה ליצור מעורבות מתמשכת וקהילה פעילה ותומכת.



עקרונות ליצירת תפיסות קהילתיות בארגונים:

מגוון:

הארגון פונה למגוון רחב של קהלים, ומציע דרכים מגוונות למעורבות ולתמיכה.

גמישות:

הארגון מושפע מהקהילה שלו, בוחן ומשנה את דרכי הפעולה שלו בהתאם.

יצירת ערך:

הארגון עוסק ביצירת ערך לחברי הקהילה ומפיק ממנה ערך בחזרה.

הפנים:

והשמות:

אנשי הארגון מציגים את עצמם באופן אישי ואותנטי בפני הציבור.

הנאה מניעה:

הארגון חוגג הצלחות ומייצר חוויה של התקדמות ומסוגלות המעוררות תקווה ומניעות לפעולה.

דיאלוג:

מתקיים שיח דו כיווני ומתמשך עם הציבור, בגובה העיניים ובשפה בהירה.

שלבים בבניית קהילה (נבנה בשתיל)

<https://shiftshatil.org.il/kehilizatzia2/>

א. **הבנת הצורך (של הארגון בקהילה)** - איזה פער קיים? מה החזון? מה המטרה?

ב. **הבנת צרכי הקהילה** - מי קהל היעד? צרכים? מוטיבציות? ערכים? מה הערך שפרט יקבל בהצטרפות לקהילה? איזה ערך הוא מספק לארגון בהצטרפות לקהילה?

ג. **מימדים בניהול קהילה** - מי מנהל? איך מנהל? מהי האסטרטגיה ליצירת הקהילה? מה ואיך נעשה באון ליין? מה ואיך נעשה באוף ליין (מפגשים פיזיים)? יצירת ערוצי תוכן לקהילה - בלוג, פודקאסט, אתר, גיוס משאבים מהקהילה

אמון - כממשק מפתח בתוך ובין קהילות

המשבר הנוכחי, עקב הטוטאליות שלו על כלל העולם, המדינה ואספקטי החיים השונים העצים את פעולתן ותפקידם של קהילות החיים השונות – הפיזיות והוירטואליות.

קהילה אפקטיבית משמשת "רשת ביטחון" רגשית ומקצועית גם בהתנסויות שאינן מוצלחות.

היום, יותר מתמיד, נראה כי **האמון בין ובתוך** קהילות נחוזה כמשתנה קריטי להתמודדות לאורך זמן ולחזרה מהירה לשגרה.

היכולת של קהילה לחזור לשגרה (גם אם חדשה) ולתפקד ביעילות ובאופן מותאם לאחר משבר/אסון נובעת מיכולת חבריה ללמוד, להשתנות ולהתאים עצמם לאתגרים הסביבתיים תוך שמירה על מרכז/עמוד שידרה והקשבה פנימית.

יכולת זו מושפעת מיכולת הקהילה לבסס אמון בשלוש רמות:

מידת האמון של כל אחד בעצמו ובכוחותיו. תחושת המסוגלות של האדם להתמודד עם אתגריו.

מידת האמון בחברים ובמקבילים - משתתפים בקהילה שלי, קהילות ומערכות מקבילות אחרות, אמון בין קהילות מקצועיות מקבילות

אמון כלפי מעלה - בסמכות במגזר הציבורי - דרג מקצועי ונבחר, מנהלי הממשל המקומי, מנהלים במגזר העסקי, ומנהלים במגזר השלישי.

עקרונות לחיזוק האמון בקהילות

יישוב מחלוקות בדרכים ברורות וענייניות

חיזוק היכולת להתנסות ולטעות כחלק הכרחי בלמידה

חיזוק נורמות של הקשבה

כבוד כלפי עמדות שונות

ביזור הכוח ושיתוף בהחלטות

מתן תשומת לב אישית

יושרה ודוגמה אישית

שאלון לבחינת מידת האמון בארגון

1. מצורף שאלון אשר יכול להוות בסיס לשיח בצוותים בארגון.
2. כדי לייצר שיח אפקטיבי "ביום שאחרי" חשוב שהשאלון יישאר בידי המשיב ויהווה מצע לדין ולשיח קבוצתי בתוך הארגון/המערכת.
3. חשוב לייצר מרחב בטוח בשיח שיווצר: פניות, להבטיח (ולקיים) דיסקרטיות.
4. חשוב לא לוותר על שאלות הנכספים והכוחות לקראת סוף המפגש (שתי השאלות האחרונות).
5. את השיח כדאי לפתוח בהזמנת המשתתפים לבחור שאלה אחת שהוא מוכן להשיב עליה מול כולם.
6. רצוי להזמין כמה שיותר דוגמאות וסיפורים.
6. לפניכם מצע של 15 שאלות. כדאי לבחור מתוכן את הרלבנטיות ביותר עבורכם.
7. השאלון מיועד ל**עבודה פנים ארגונית/קהילתית** אבל ניתן לקיים שיח ברמת מאקרו (ישראלית):
לדוגמא: כשאתה מתבונן על הניהול הכללי והובלה של תקופת המשבר עד כמה אתה מרוצה מתיפקוד משרד הבריאות? ראש הממשלה? הרשות המקומית שלך? ציין אירוע שבו האמון שלך במערכת נפגע. מה היה שם?

משבר הקורונה בהקשר הצוותי - מאפיינים

1. עד כמה הרגשת שאתה יכול לסמוך על המנהל הישיר שלך בתקופת הקורונה?
2. ציין שתי החלטות חשובות שהתקבלו בתקופה זו על ידי ההנהלה
3. עם מי נהגת להתייעץ (מקצועית וניהולית) בתקופה הזו?
4. מה היה עבורך האתגר המורכב ביותר?
5. עד כמה הרגשת שאתה מקבל מידע מהימן ובאופן תדיר? ממי קיבלת אותו?
6. עד כמה הרגשת שהמנהל שלך מצליח לתפקד באופן רגיש ומכיל? (להכיל את קשת הרגשות של העובדים בתקופה זו)?
7. עד כמה הרגשת שותף בקבלת ההחלטות?
8. עד כמה את מרגישה שהחלטות שהתקבלו במהלך התקופה הן הוגנות/צודקות
9. תני דוגמא להחלטה הוגנת/נכונה שהתקבלה
10. תני דוגמא להחלטה פחות הוגנת/עניינית שהתקבלה בתקופה זו
11. צייני רגע שבו הרגשת /שהאמון שלך במערכת נפגע. מהו האירוע? מה היה שם? מדוע לדעתך זה הרגע אותו בחרת?
12. במבט לאחור, מה היה עוזר לך להתמודד עם התקופה הזו ביתר הצלחה?
13. צייני רגע אחד שבו הרגשת גאווה להשתייך לארגון/לקהילה
14. מהם **הנכספים (הכוחות, היכולות, המשאבים) שלך** שאיפשרו לך התמודדות מוצלחת בתקופה הזו?
15. מהם הנכספים (הכוחות, היכולות, המשאבים) **הקיימים בארגון/בקהילה** שאיפשרו לנו התמודדות מוצלחת בתקופה הזו?

צוותים מתחדשים (1)

למשבר הקורונה המתמשך יש השפעה ייחודית על תפקוד צוותי עבודה במימדים רבים.

לאור זאת, יוצע מודל פרקטי לעבודת הצוותים בעידן הנוכחי. האתגר המרכזי בעת הזו הנו גיבוש תהליך צוותי במטרה לבנות תהליך מעבר (TRANSITION) מיטבי להתמודדות עם שלבי המשבר השונים עד ליציאה ממנו – מחוזקים יותר, עם תחושת לכידות מחודשת, מטרות משותפות ועם מיצוי הזדמנויות שנוצרו.

משבר הקורונה בהקשר הצוותי - מאפיינים

- ❖ קטיעה ברציפות התפקודית של עבודת הצוות
- ❖ חוסר גבולות בית משפחה
- ❖ חשיפת פערים טכנולוגיים והשפעתם
- ❖ דפוסי ההעסקה והרכבי האיוש משתנים
- ❖ אוירת חשדנות וחוסר אמון -תחושת משמעות ואמון בעשייה
- ❖ העצמת תחושת הבדידות
- ❖ השפעת העדר המרחב הפיזי המשותף organization in the – mind

זיהוי המצב הקיים ופערים צפויים

- ❖ ביחס לעובדים
- ❖ ביחס לתהליכים
- ❖ קשר ותחושת שייכות
- ❖ זיהוי פערים צפויים
- ❖ דרכי תקשורת

צוותים מתחדשים (2)



שלב ג

- מפגש צוות – בנייה מחדש ולמידה מערכתית
- מיפוי השינויים בסביבה הקרובה והרחוקה
- האם נדרש שינוי בסוג העיסוק ובאיזה אופן
- האם יש בשלות ויכולת לייצר מוצרים חדשים, לפנות למגזרים חדשים, להרחיב או לצמצם
- השפעת העבודה מרחוק בהקשרים אלו, שינוי בהקצאת הכספים שיאפשר הרחבה או שינוי עסקי



שלב ב

- מפגש צוות – רפלקציה ותפקוד ראשוני
- רפלקצייה צוותית- מה קרה לנו? שיחזור ועיבוד קוגניטיבי ורגשי
- אבחון משותף והערכת שווי "הנכס" - "רוח הצוות" בעת הזו
- "מתחברים מחדש" עם אנשי הצוות שלך, החלטה על אופן העבודה בזמן הקרוב
- מה רוצים ליישם למחר בבוקר? לחודש הקרוב? מה בטווח רחוק יותר



שלב א

- פגישת רפלקציה והכנה עם המנהל
- מה המסרים של ההנהלה והארגון
- אבחון מצב הצוות טרום קורונה
- מזווית המנהל- מה עבר הצוות בתקופת הקורונה
- אבחון ראשוני של ההקשר הארגוני-סביבתי לעבודת הצוות

ניהול גמיש של כוח אדם

עבודה מרחוק, שנמצאת היום במרכז השיח הארגוני, הנה רק רכיב אחד ביכולתם של ארגונים לפתח ולחזק את השריר העוסק בניהול גמיש של כוח האדם.

גמישות ארגונית היא כלי מרכזי בהתמודדות עם אתגרי התחרות הנובעים מהשינויים המתרגשים בסביבתם של ארגונים בעת הזו. חלק מרכיבי הגמישות הארגונית הנה הגמישות בניהול מערך המשאב האנושי והתאמתו לצרכים המשתנים של ארגונים (De La Lastra, Martin-Alcazar & Sanchez-Gardey, 2014).

לגמישות בניהול משאבי האנוש שתי תועלות מרכזיות:

הראשונה **קידום יכולת הארגון להתמודד עם שינויים אסטרטגיים ותפעוליים** תדירים ובכלל זה היכולת של ארגונים להתאים את התהליכים, הכלים והמבנים התומכים בתחום זה ליעדים עסקיים משתנים.

השניה, נוגעת **במתן המענה המיטבי לצרכים המשתנים של האנשים** (עובדים ומנהלים) בסביבות רוויות תמורות. בנוסף, המכוונות לצרכי העובדים מקדמת את יכולת העובדים לתרום להתמודדות של ארגונים עם אתגרי התחרות בסביבות המשתנות (Wright & McMahan, 2011).

הקורונה מחדדת את הצורך לענות על השאלות:

- אילו תמהיל עובדים והסדרי העסקה יאפשר לארגון להגיב במהירות לשינויים בסביבה?
- מה יאפשר לעובדים בארגון להגיב במהירות לשינויים אלו?
- מה הם הצרכים הייחודיים של העובדים בארגון? לאילו מהם ניתן להענות?

אז, אילו מימדים מאפשרים ניהול כ"א גמיש מעבר לניהול מרחוק?

✓ **גמישות כמותית** – באיזו מידה קיימת התאמה בין תפוקות הארגון המשתנות, לצרכי העובדים המשתנים ולמול משאבי הארגון הקבועים/משתנים?



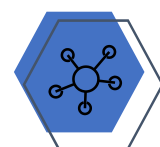
✓ **גמישות בשעות עבודה** - התאמת שעות העבודה להיקפי עבודה משתנים מבלי לשנות את מספר העובדים. לדוגמא, הקטנה/הגדלה שעות נוספות לעובד.

✓ **שיתוף משרות** – באיזו מידה מספר עובדים החולקים תפקיד או משרה מותאמת לשינויים בהיקפי העשייה?

✓ **גמישות בהפניית משימות** – באיזו מידה משתמשים בהפניית משימות לגורמים מחוץ לארגון? האם רמת התלות בגורמים החיצוניים נדרשת להשתנות? מהסטה לטווח קצר המשמרת יכולות פנים ועד הסטה לטווח ארוך



✓ **גמישות פונקציונאלית** – האם וכיצד נכון להפנות עובדים וצוותים לסוגים שונים של משימות, תפקידים והתמחויות על בסיס יכולת העובדים לפתח התמחויות שונות בהתאם לצורכי שוק משתנים? עד כמה קיימת התייחסות להשקעה בשינויי ידע והתמחות עובדים?, השקעה בפיתוח יכולות אישיות של העובד?, אופני בנייה והשתנות צוותים?, כפיפות כפולה?



✓ **גמישות בתגמול** – שכר ושווה ערך שכר – עד כמה קיימת גמישות בתגמול? מהם הרכיבים שמרכיבים את הגמישות בתגמול? אילו ערכים ארגוניים משתקפים בגמישות בתגמול?



✓ **גמישות במקום** – באיזו מידה ניווד עובדים הוא בהתאם לאזורים גיאוגרפיים, לצורכי המעסיק ולצורכי תפקיד וקריירה של העובד? בנוסף, באיזו מידה קיים שימוש במגוון פלטפורמות טכנולוגיות לביצוע משימות אישיות וצוותיות מרחוק ללא תלות בסביבה פיזית ספציפית?



✓ **גמישות מותאמת צרכי פרט** - עד כמה קיימות חלופות לפרט הפותחות בפניו את מרחב הבחירה בכל הקשור לשעות עבודה, מקום עבודה והתפתחות מקצועית? עד כמה הפרט מצליח לאזן בין העבודה לחייו האישיים ובכך מחויבותו ושביעות הרצון ממקום העבודה עולה?



תרבות ארגונית

תרבות ארגונית הנה מושג חמקמק אך כזה המשפיע רבות על אפקטיביות הארגון כמו גם על שביעות הרצון של העובדים. לרוב מושפעת התרבות מתחום העיסוק, סגנון המנהיגות ומימדים נוספים. משבר הקורונה מעצים את השפעתו של מימד התרבות האנושית.

ארגונים / מנהלים צריכים לשאול עצמם שאלות כמו:
 מה בתרבות הארגונית ישתנה, על מה יש לוותר, מה לפתח חדש?

מהם השינויים הקטנים, מהם השינויים המהותיים והעמוקים?

האם וכיצד דפוסים שהוכיחו עצמם כאפקטיביים במדינות שונות בהתמודדות עם הנגיף יחללו פנימה אל תוך הארגונים ומה מדפוסים אלו נאמץ/ מתאים במערב/ישראל?

(נראה שמדינות מזרחיות שונות הוכיחו התמודדות טובה יותר עם המגיפה בהשוואה למדינות המערב. מסורות המזרח המאופיינות בהתמקדות בטובת הכלל, נכונות לציית לסמכות, וכישורי תכנון האם זה הגורם המוביל לאופן ההתמודדות? מה היינו רוצים לאמץ מכך? מה לא?).

מה בתרבות האנושית השתנה בעקבות הקורונה ואיזה צורה (אם בכלל) מקבל שינוי זה בארגון?

תרבות ארגונית	תרבות אנושית	
<ul style="list-style-type: none"> • התגייסות ל"צו השעה" - ציפייה לעבודה בשעות מרובות, טשטוש גבולות בין בית ועבודה. לעיתים צפייה לעבודה ללא תמורה, רק כדי שהארגון ישרוד • נטייה לשמרנות/חזרה לפשטות • ענווה ארגונית, הכרה בכך שארגונים פגיעים למרות עוצמתם. קבלה של חלקים שאינם בשליטה. • היווצרות שותפויות חדשות פנים וחוץ ארגוניות 	<ul style="list-style-type: none"> • התמקדות בטובת הכלל • נכונות לציית לסמכות • כישורי תכנון מוכחים • כקריטיים לצורך יציאה מהמשבר • ענווה אל מול איתני הטבע • נכונות לשתף בידע - • קהילה מדעית חובקת עולם 	<p>ערכים</p>
<ul style="list-style-type: none"> • השתת גבולות ארגוניים קשיחים, מי רשאי להיכנס, לשם מה. • נכונות מועטה ליצירת שיתופי פעולה, חיבורים, עם ספקים ואנשי מקצוע לא מוכרים • נכונות בין ארגונים לסייע זה לזה - שותפות גורל, להצלת מגזרים שונים מקריסה כלכלית • קיים סיכון בתיוג עובדים שרחוקים ממשמת הליבה כלא חיוניים ולקבע זאת לאורך זמן. • הטיית יתר לעובדים בעלי יכולות טכנולוגיות. עובדים בעלי יכולות טכנולוגיות, הסתגלות, יצירתיות, חיבורים יותר מבוקשים בהשוואה לאלו שנותרו מאחור 	<ul style="list-style-type: none"> • חרדת זרים - "אנחנו והם"/ פוביה, קיטוב. • התכנסות תציל את הפרט אל תוך המדינה, קהילה, בית. • הבנה שיש תלות הדדית בהתמודדות, מחייבת סיוע לחלש, גלובליות • תיוג מקצועות ותפקידים • כחיוניים/בלתי חיוניים • המדע והרפואה יחלצו את העולם מהמשבר 	<p>אמונות</p>
<ul style="list-style-type: none"> • שמירת מרחק בין עובדים, חישוב מחדש של שטח נחוץ לעובד, מעבר למשמרות, פחות מפגשים אקראיים חברתיים בין עובדים. • חשש לניכור במידה מסויימת • הזדמנות לווייתור על הרגלים • לא אפקטיביים • מעבר חלקי לעבודה מהבית על כל היתרונות והחסרונות 	<ul style="list-style-type: none"> • שמירת מרחק • שמירה על היגיינה • בקרת גבולות בהקשרי כניסה למדינות • מנגנונים שפועלים • בעצימות גבוהה • ומנגנונים שפעולתם מופסקת לגמרי. • המרחב הפרטי בשל עבודה מהבית משולב בארגון 	<p>נורמות ומנהגים</p>

חדשנות

כולם מדברים על חדשנות וכל יום עוד מנהלים, אנשי משאבי אנוש, פיתוח הדרכה ובעלי מקצועות מגוונים אחרים מבינים את הפוטנציאל ורוצים להביא חדשנות לתחומם. משבר הקורונה אילץ גם את מי שחשב שיש לו עוד זמן להתחיל לחפש חדשנות לאופן הפעולה שלו - הפעם בעיקר לשאלה איך עובדים בבידוד ומרחוק? אבל חדשנות היא מילה כל כך גדולה אז מאיפה מתחילים?

נציע כאן את הרכיבים הבאים ככאלו בהם ניתן להתמקד:

חדשנות אסטרטגית - האתגרים הגדולים אשר זיהויים ופריצתם יובילו לחדשנות משבשת ואיתגור מהותי של תחומי העסוק, השוק ו/או אופן פעולת הארגון.

חדשנות פנים ארגונית - היכולת לעודד את אנשי הארגון ליזום ולהעלות פתרונות חדשניים לבעיות המעסיקות את הארגון ואותם מתוך החיכוך היומיומי עם בעיות אלו.

חדשנות פתוחה - היכולת של הארגון לרתום את כלל הכוחות החיצוניים לטובת פתרון הבעיות הגדולות שהגדיר ולאמץ במהירות כלים רלוונטיים שהתפחו מחוץ לארגון.

ניהול כ"א גמיש - ניהול האנשים כך שהאדם הנכון יהיה במקום הנכון בזמן הנכון.

תרבות - סגנון המנהיגות, התפיסות ביחס להיררכיה ונהלים, הנכונות לקחת סיכונים, תפיסת יחסי הגומלין בין הארגון לאקוסיסטם בתוכו הוא פועל, אופן ניהול המשאבים, התפיסות והעמדות ביחס לאנשיו ועוד



הפיכתם לערך עבור הארגון דורשת בניית אסטרטגיית חדשנות המשלבת בין הרכיבים על פי הצרכים הספציפיים והשוק הספציפי. לאחר בניית האסטרטגיה יבחרו הכלים הייעודיים אשר יקדמו אותה.

האצת הטרנספורמציה הדיגיטלית בארגון (1)

טרנספורמציה דיגיטלית היא תהליך בו ארגון מתאים עצמו למאפיינים של העידן הנוכחי – לקצב, למוכוונות ללקוח, לפשטות ולנגישות.

הארגון יוצר תהליכים חדשים באמצעות יכולות ואמצעים דיגיטליים ובכך מבצע שינויים משמעותיים באופן שבו הארגון פועל ובמטרה לשפר אותו ולייצר לעצמו יתרון "עסקי".

משבר הקורנה האיץ את התהליך בארגונים רבים וחייב אותם להשתנות במהירות – לעבוד מרחוק, ללמוד באופן מקוון, לשנות את דרכי הקשר והפיקוד עם המשרתים, לקצר בירוקרטיות, להשביח תשתיות טכנולוגיות, שימוש נרחב בכלים ויכולות המשפרים את היכולות הטכנולוגיות ועוד.

מהלך זה הבהיר את הצורך להמשיך ולקדם במהירות מהלכים אלו כמרכיב הישרדותי קריטי.

מה נדרש מהמנהלים להאצת השינוי הדיגיטלי?

ברמה הארגונית

- הובלת שינוי בממשקים מורכבים
- שותפויות/ רשתיות
- חשיבה ממוקדת ערך ומשתמש
- הקמה ופירוק של צוותים ומבנים
- היוועצות וניהול מומחים

ברמה הטכנולוגית

- עיבוד והנגשה
- תרגום לשפת המעשה
- תודעה דיגיטלית
- שפה דיגיטלית

ברמה האישית

- גמישות / הסתגלות לשינויים
- קצב מהיר
- דמיון, חזון
- קבה"ח מהירה באי וודאות
- ביקורתיות, ערעור על הנחות יסוד

עקרונות לתרבות תומכת שינוי דיגיטלי

אתגור התהליכים מוכוון תוצאות וערך מבוסס חיכוך ושיפור מהיר ומתמיד

מנהיגות משותפת, ממוקדת צורך, חזונית ובעלת השראה

המשימה והמשתמש כמושך מרכזי לחיבורים, ללמידה, להתנסות

לספק הזדמנויות ליצירת רעיונות והתנסות

'קוד פתוח' עבודה באקו-סיסטם, רב תחומי ורב ארגוני

שותפות כתפיסת עולם

האצת הטרנספורמציה הדיגיטלית בארגון (2)

3 שלבים לתהליך השינוי הדיגיטלי



להבין – מהם התהליכים הקריטיים שהצלחתם להעביר לדיגיטל? מה לא? למה? מהם הכוחות שקידמו אתכם בתקופה זו? מה חסם? מה הבנתם עליכם? על המשתמשים?



מה עושים?

- למפות כלים לפי אזורים ארגוניים ● למפות תחומי תוכן ותהליכים רלוונטיים ● למפות פוטנציאלים לא ממומשים



לזהות – מה הצרכים של המשתמשים? על מה הם לא וויתרו גם בתקופה זו? איזו טכנולוגיה נדרשת לכם? אילו יכולות חסרות? האם משהו פיתח שיטה אפקטיבית אחרת? מה היה פשוט ועבד? אילו שיתופי פעולה חדשים יצרתם?



לזהות

- איזורי הצלחה ● הזדמנויות ● קשיים ופערים
- בשלות הטכנולוגיה ● Use case ביחידה



לעצב – מה מעוניינים לשמר? במה חייבים לטפל בעדיפות ראשונה? מה ניתן לזנוח? איך הופכים את ההשתנות הדיגיטלית למצב קבוע ולא חד פעמי ותגובתי למשבר?



לעצב

- כלים ושיטה ● הסדרה, נהלים ● עצירות למידה ופתרון בעיות
- אזורי חדשנות ● הטמעה





- ✓ מגמות בתחום השלטון המקומי
- ✓ מגמות בתחום המגזר השלישי
- ✓ מגמות בתחום הרפואה

נספח 1 - מגמות תחומיות

- ✓ מגמות בתחום הבנקאות
- ✓ מגמות בתחום ההשכלה
- ✓ מגמות בתחום התיירות

מגמות בתחום השלטון המקומי

I
אפשרות לחזרת מגמת עזיבת מרכזי הערים ומעבר לפרברים של אנשים פרטיים ועסקים (האם גם בישראל?)

II
חשיבות הצריכה המקומית וסכנה לחיי העסקים הקטנים - נדרשת תמיכה ממשלתית בשלב הראשון, התאמת הארנונה וליווי עסרים קטנים בהערכות למצבי משבר בשלב השני

III
מרכזיות תפקיד "השכונה"

IV
סכנה להעמקת הפערים הסוציואקונומיים והגדלת צרכי הרווחה

V
ירידה בתשלומי ארנונה

VI
תרבות הפנאי בקהילה מייצרת אתגרים חדשים: חוגים מרחוק, חשיבה אחרת על אירועי-ענק טקסים ועוד

VII
חשיבה מחודשת על החיבור בין רווחה ותעסוקה (בשל כמות מובטלים הולכת וגדלה)

VIII
גמישות תעסוקתית (מהבית, מרחוק)

IX
המושג "שירות לתושב" מחייב חשיבה מחודשת (קבלת קהל אחרת? מקוונת? ביקורי בית?)

X
פוטנציאל להרחבת תפקידי הרשויות בתחומי בקרה ואכיפת הנחיות בריאותיות

מגמות בתחום המגזר השלישי

I
משבר משאבים – פניות משאבים ומידת ההתענינות של יהדות ארה"ב פחתו

II
פוטנציאל לאיחוד גופים בעלי אג'נדה דומה

III
איום על הדמוקרטיה - אתגרי זכויות הפרט מהווים הזדמנות לארגוני זכויות אדם ודמוקרטיה להשמיע קול אך מהווים אתגר ללגיטימיות שלהם

IV
קושי ביצירת מרחב השפעה – העדר קשב תקשורתי, קשב אזרחי ומנגנוני ממשל שעדיין לא פועלים לאחר הבחירות

V
אתגור ערוצי ההשפעה - עיקר עבודת שינוי המדיניות עוברת לדיגיטל, נוצר בזירה זו עומס אג'נדות מסרים ותכנים שמקשים להגיע להישגים.

VI
העברת הפעילות המהותית (הובלת מאבקים, סנגור, רתימה, מדיניות) לעבודה מרחוק



מגמות בתחום הרפואה

I
העלאת ההשקעות הממשלתיות בבריאות. הקטנת
ההפרטה והסתמכות על שרותים פרטיים.

II
הרחבת הרפואה מרחוק לצד הרחבת החדשנות
בתהליכי ניהול סיכונים

III
הזדמנות לשימור קשרים חדשים בין המערכת
הטיפולית לאקדמאית ולעסקית

IV
אתגרי שחיקה בכ"א לצד תחושת משמעות. יובילו
לאתגור הסכמי השכר.

V
אתגר אמון במשרד הבריאות ובאופן ניהול המשבר

VI
חיים בצל הקורונה לאורך זמן - חשש מהדבקות
והדבקת הקרובים לסגל רפואי

מגמות בתחום הבנקאות

I הערכות לריבוי פניות הקשורות לגמישות בתשלומים

II הסתמכות על דאטא בחיזוי הביקושים והערכות למשברים הבאים

III מתן שירות לאוכלוסיות פגיעות שלא נטו להסתמך על הדיגיטל

IV יצירת תשתית וטכנולוגיה לעבודה מרחוק – רוחב פס, אבטחת מידע, מדיניות.

אימוץ חבילה של כלים דיגיטליים המאפשרים גיבוי יעיל, תקשורת וקבלת החלטות, כגון ועידת וידאו, שיתוף קבצים, תקשורת בזמן אמת, וניהול משימות.

V ייצוב תשתיות, מערכות ותהליכים קריטיים

מגמות בתחום ההשכלה

I הרחבת הלמידה מרחוק

II פוטנציאל להשתנות הפדגוגיה

III השתנות מבנה ותהליכים בבתי הספר

IV הרחבת מיומנויות טכנולוגיות בקרב המורים

מגמות בתחום התיירות

I מגבלות תנועה בעולם לאורך זמן – משפיעה על שיתופי פעולה בינלאומיים, שיווק, מסחר, אספקת מוצרים ורכש חומרי גלם, כנסים, תיירות יוצאת ונכנסת.

II עובדים בתחום המלונאות יאבדו אמון בחוסן הענף ויתמחו במקצועות חדשים

III מלונות ורשתות קטנות לא יישרדו את המשבר ויעמדו למכירה במחירים אטרקטיביים

IV עד לפחות סוף 2020 התחזקות תיירות הפנים לצד עליה בלתי פוסקת באבטלה

V הורדת מחירים ושינוי במינון הביקושים בין מלונות יוקרה/נופש/עסקים/מוזלים.

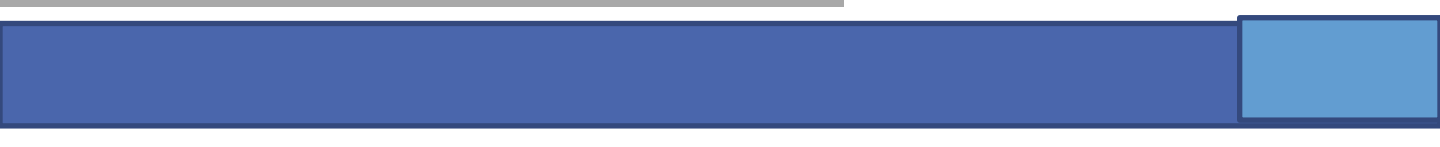
VI האצת הדיגיטציה ביחס ללקוח – הרחבת ההתנהגות הצרכנית דרך האינטרנט - השפעה על תהליכי שיווק ומכירות

VII השפעה כלפי פנים: שגרות ניהול יעברו לדיגיטאל

VIII השתנות האופן בו מטיסים אנשים (מאות אנשים לא מוכרים יחדיו).



נספח 2 - פעולות תחומיות



פעולות תחומיות

במהלך עבודת הצוות נאספו המלצות נקודתיות לתחומים שונים. ריכזנו אותם כאופציות נוספות במפה שלהלן:



חומר קריאה

אתר שתיל – כלים ניהוליים למגזר השלישי

<https://shiftshatil.org.il/category/%d7%9c%d7%a0%d7%94%d7%9c-%d7%90%d7%a8%d7%92%d7%95%d7%9f/>

<https://shiftshatil.org.il/decision/> - מיקוד עיסוקים ביום שאחרי, שתיל

קורט לוין

Gregory Moorhead & Ricky W. Griffin, Organizational Behavior, Managing People and Organizations, 2000

https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A7%D7%95%D7%A8%D7%98_%D7%9C%D7%95%D7%99%D7%9F

הטריבונה – אתר כלים למנהיגות השתתפותית

<https://www.hatribuna.co.il/about/>

הונן זרצקי, מנכ"ל בס"ד אי.טי. קונסלטינג

עד המגפה הבאה/דפנה מאור, דה מארקר, 9.4.20

https://www.bcg.com/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19.aspx?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=covid&utm_description=featured_insights&utm_topic=covid&utm_geo=global&utm_content=202004_2&utm_usertoken=CRM_281773d809987567b2c36a33a42d4e32fe486ae7&redir=true&fbclid=IwAR24LVugd2SroWNteDcgvQcJgelhOhCPkkTy0496EwYlRLoDHLaVmryyFQ

<https://www.shoonra.co.il/%D7%9E%D7%90%D7%9E%D7%A8%D7%99%D7%9D/corona-the-day-after>

<https://www.shoonra.co.il/%D7%9E%D7%90%D7%9E%D7%A8%D7%99%D7%9D/%D7%9E%D7%90%D7%AA%D7%97%D7%9C%D7%99%D7%9D-%D7%90%D7%AA-%D7%A9%D7%95%D7%A7-%D7%94%D7%A2%D7%91%D7%95%D7%93%D7%94-%D7%A4%D7%A8%D7%A7-%D7%A9%D7%A0%D7%99-%D7%AA%D7%A0%D7%90%D7%99-%D7%94%D7%A2%D7%91%D7%95%D7%93%D7%94>

https://www.mako.co.il/news-money/2020_q2/Article-6ce138a65906171026.htm?sCh=31750a2610f26110&pld=1082126421

<https://newmedia.calcalist.co.il/magazine-07-04-20/m02.html>

פרופ' בן בסט: הזדמנות לשינוי המדיניות הכלכלית? / גיא רולניק

[כיצד יראה העולם לאחר שהאנושות תעכל את מגפת הקורונה? איתן אבריאלי. דה מארקר.](#)

SHARON BAR SAKAY - ניהול מרחוק

ג'וש ברסין- כמה תחומים שיושפעו מעבודה מרחוק, פורסם 6 אפריל 2020

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001321666>

<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3807813,00.html>

תהליכי שינוי כמחזור חיים, סיכום כנס IODA 2008, טלי לוין ועידן ברקאי



דומיניק אביטל

מנהלת פיתוח ארגוני, למידה ותקשורת פנים, רפאל

עינת להב

מומחית לפיתוח מיומנויות ותהליכי חשיבה באמצעות מפות חשיבה ויזואליות.

רינה שמיר - דונר

יועצת ארגונית בכירה במגזר הציבורי והפרטי, מייעצת, מפתחת מנהיגות ומנחת קבוצות במדרשה הלאומית, במכון מנדל ובאוניברסיטה העברית.

אביבה שקד

יועצת לפיתוח ארגוני מערכתי. מומחית לפיתוח מנהיגות בכירה וחשיבה מערכתית. מרצה בתואר שני בחוג ליעוץ ארגוני במכללה למנהל

הדס קליין

פסיכולוגית ויועצת ארגונית, מקדמת תהליכי אסטרטגיה, חדשנות ושיתופי פעולה מערכתיים

תמר ברש

יועצת ארגונית ומטפלת משפחתית, מומחית בתהליכי שינוי ופיתוח חוסן אישי וארגוני. דוקטורנטית לפסיכולוגיה חברתית



רון סער

יועץ ארגוני, מפתח הדרכה ומאמן ניהולי ותעסוקתי. מומחה בהכנה לחירום ופיתוח חוסן

שרון דניאל

יועצת ארגונית ומנחת קבוצות. סטודנטית לפסיכותרפיה גוף-נפש

אורלי פס

יועצת ארגונית בכירה ומנחת קבוצות, מנהלת פיתוח יכולות של שתיל-הקרן החדשה לישראל

רון דרון

מנהל תכנית רבין למנהיגות, המרכז הבינתחומי הרצליה, תכנית מרום-משרד החינוך

שרון שפיר

יועצת ארגונית בכירה, מלווה מוסמכת בגישת התמקדות ומורה ליוגה ומינדפולנס

איריס סגל

M.Sc , M.sw , יועצת ארגונית בכירה ומדריכה, פסיכותרפיסטית דינמית. מקדמת חשיבה פסיכואנליטית- מערכתית בפתוח ארגונים, מנהלים וצוותים



צילה יפה

יועצת ארגונית ומנהלת משאבי אנוש

דודו גלעד, יועץ

ארגוני. מלווה תהליכי שינוי אסטרטגיים, תרבות ארגונית וטרנספורמציה דיגיטלית

רית אהרון

יועצת ארגונית ומורה ליוגה

אתי בן זיו

יועצת ארגונית

לימור גל

יועצת ארגונית ומאמנת להתפתחות אישית. מייעצת, מכשירה ומפתחת מנהלים בכירים.