



**פתרונות מתקדמים
לניהול משברים בארגונים**

- יעוץ ותמיכה לעובדים - EAP
- כלים למנהלים ומשאבי אנוש

מדריך מעשי למנהלים להתמודדות יעילה עם משברים בימי הקורונה

מאת: **עדה דיבון**, מנכ"לית חברת מצבים
פתרונות מתקדמים לניהול משברים

הנכם רשאים להעתיק את המדריך לשם הפצתו, במלואו וללא שינויים או השמטות ובפורמט שאינו ניתן לעריכה (PDF) בלבד. אין לעשות במדריך כל שימוש מסחרי או לכל מטרה שאינה לשימוש אישי, ובכלל זה אין להעתיק, לשכפל, לשנות או להציג בכל אמצעי או פורמט ללא אישור מפורש ובכתב של המחברת. ניתן לצטט חלקים מהמדריך באופן המקובל וללא פגימה או סילוף ותוך ציון שם המחברת וחברת מצבים ייעוץ אישי בע"מ.

© 2020 - כל הזכויות שמורות לעדה דיבון ולחברת מצבים - ייעוץ אישי בע"מ.

אנחנו, ב-"מצבים", מדברים על משברים על מציאה מהם כל הזמן. כבר ראינו ושמענו הרבה, אולם גם אותנו הקורונה הצליחה להפתיע.

אנשי ונשות משאבי אנוש ומנהלים יקרים, חשבנו עליכם, והחלטנו לשבת לכתוב למענכם את המדריך הממוקד להתמודדות אפקטיבית עם המשבר הנוכחי ובכלל.

יש לא מעט מאפיינים שמשפיעים באופן דרמטי על היקף המשבר הנוכחי ועוצמתו, כמו ההשפעה על אוכלוסיות כל כך רחבות, משך הזמן הארוך של האירוע, וחוסר הוודאות הרב באשר להתנהלות ולמועד הסיום.

אולם מה שהופך את המצב למאתגר עוד יותר בתפקידנו הניהולי הוא שאנחנו מוצאים את עצמנו במצב שטרם היכרנו, כשמרבית העבודה מוסבת לעבודה מרחוק, מהבית, במקום עבודה במשרד. זה הופך למשימה מאוד לא פשוטה, במיוחד כשמבקשים לשים לב לסימני משבר שעלולים לצוץ אצל העובדים ולהפריע למהלך העבודה התקין, וכשרוצים להמשיך לנהל את אותם עובדים ולסייע להם לחזור לעצמם.

במדריך זה מרוכזים הכלים וההמלצות להתמודדות יעילה עם משברים בימי הקורונה:

- איך מזהים נורות אדומות שמעידות על משבר כשהעבודה נעשית מרחוק?
- אילו סימנים בכל זאת נשארים לנו?
- איך מייצרים חוסן נפשי שנשאר לאורך זמן?
- וגם – הצעה לניהול מסוג אחר בימי הקורונה

אני מקווה ומאמינה שתמצאו את המדריך הזה שימושי ואני מזמינה אתכם להפיץ לאנשי או נשות משאבי אנוש ולמנהלים בארגונכם.

אנא הרגישו חופשיים לפנות אליי בשאלות בנושאי המדריך ובכל הקשור לקבלת כלים למנהלים להתמודדות יעילה עם משברים בימי הקורונה.

כמו כן אשמח **לתאם פגישה אישית** (טלפונית או פנים מול פנים), בכדי לסייע לכם ביצירת פתרונות מתקדמים המותאמים למשבר וההתמודדות איתו אצלכם בארגון.

מוזמנים ליצור קשר בטל' 03-9021693, או במייל ada@matzavim.co.il

שלכם,

עדה דיבון, מנכ"לית חברת מצבים

פתרונות מתקדמים לניהול משברים בארגונים

www.matzavim.co.il

- [לפרופיל החברה](#)
- [למגוון הפתרונות שלנו](#)

איך מזהים "נורות אדומות" שמעידות על משבר כשהעבודה נעשית מרחוק?

כולנו חיים בתוך משבר מתמשך כרגע, אולם יש כאלה שהמצב הזה מדליק אצלם משברים נוספים. לרוב אין מדובר באירוע בודד אלא בשינויים בולטים בהתנהגות, בביטויים רגשיים אישיים או בדפוסי העבודה. כל אחד מהשינויים יכול להיראות חסר משמעות ובלתי מזיק לכשעצמו, אולם יחד – הם יכולים לייצג בעיה חמורה. וככל שנקדים לזהות את הדפוס ניתן יהיה לאתר את הבעיה, ולשקם מהר יותר את יכולותיו של העובד.

חשוב להגביר ערנות ומודעות לסימני האזהרה ולהגיב להם, כדי למנוע הסלמה במצבו של העובד. מומלץ מאוד להציע או לספק כל עזרה שמתקבלת על הדעת בקונטקסט הארגוני שתסייע לו לבצע את תפקידו.

- כשמנהלים מרחוק יש פחות אפשרות לחוש את העובדים בדרך בלתי אמצעית, ולכן יש חשיבות גדולה יותר לשיחות אישיות יזומות ברמה היומיומית עם העובדים. רצוי שאלה יתחילו בהתעניינות אמיתית ואכפתית בשלום העובד, ורק לאחר מכן יעברו לנושאים המקצועיים יותר. את השיחה יש לנהל בווידאו כדי להצליח לראות טוב יותר את העובד, תרתי משמע. עם זאת, אין לדרוש מהעובד להפעיל את מצלמת הווידאו לאורך כל יום העבודה, זה עלול לפגוע באוטונומיה שלו ובפרטיותו.
- השתדלו לנהל דו שיח שמתפתח מעבר לתשובות לקוניות של "אני בסדר", "כן" ו-"לא". המטרה איננה לחטט בחיים האישיים, אלא להיות עם היד על הדופק, להרגיש ולחוש את העובד טוב יותר.

אם רואים שחל שינוי עקבי בהתנהגות ובדפוסי העבודה מומלץ להניע שיחה עם העובד, כדי להצליח להבין טוב יותר מה עובר עליו.

- במהלך השיחה היו קשובים, הביעו אמפתיה והתעניינות במצבו ובקשיים שהוא חווה ללא שיפוטיות, ובטאו בפניו את התמיכה שלכם. תמיכה כזאת יכולה להתבטא באמירות כמו: "איך אני יכול לעזור?", "מה אתה צריך ממני עכשיו?", "אני כאן בשבילך".
- שימו לב שיש סימנים שבדרך כלל היינו יכולים לראות בעבודה "הרגילה" כשנמצאים יחד, וכעת פחות ניתן להבחין בהם. למשל, איחורים והיעדרויות מהעבודה פחות רלוונטיים בעבודה מהבית, שמעצם טבעה גמישה יותר, או הקפדה על לבוש וגילוח שלכאורה פחות נדרשים כעת, כך גם לגבי הסתגרות והימנעות ממפגשים ופעילויות משותפות. שפת הגוף שנשקפת מהווידאו יותר שטוחה וקצת פחות ברורה, לכן לא ניתן גם לראות עיניים אדומות, להריח ריח של אלכוהול או להבחין בסימנים פיזיים אחרים. לאדם שנמצא במצוקה קל יותר גם להסתיר שינויים במצב הרוח, כעס, עצבנות ועוד.

אילו סימנים בכל זאת נשארים לנו ?

- בראש וראשונה ירידה בתפקוד, קושי בהשגת היעדים שהוצבו, אי עמידה בלוחות הזמנים להגשת תוצרים וטעויות שמעידות על חוסר ריכוז וחוסר יעילות. אמנם אלה אינם בהכרח סימנים רק למצוקה או משבר אישי, אבל זה בהחלט פתח לשיחה ובדיקה. אינדיקציה נוספת היא שינויים בטון הדיבור והאינטונציה, ותחושה של ירידה באנרגיה ובחיוניות בהשוואה למה שהיינו רגילים לשמוע. בדרך כלל גם כאן יהיה

קשה להסתיר לאורך זמן תחושות של עצב, עייפות וכדורך. כמו כן, למרות שמרחוק זה יותר מורכב, עדיין ניתן יהיה לראות הזנחה גדולה ושינוי דרסטי בחזות החיצונית או בסביבה הפיזית, בהשוואה למה שאתם מכירים או ראיתם לאורך התקופה.

- נסו קודם כל לבדוק אם יש דברים בהם תוכלו לסייע ברמה הניהולית (הפחתה בעומס העבודה, מנטורינג יותר קרוב וקשוב, חלוקת משימות עם עוד חברי צוות), ובמקביל, אם התרשמתם שהעובד מצוי במצוקה גדולה או במשבר אישי, הפנו אותו גם לקבלת ייעוץ מקצועי.

לחץ, מתח, חרדה, בדידות ושחיקה

רובנו חיים כרגע במצב של לחץ וחרדה מתמשכים, אולם אצל חלק מהאנשים זה היה המצב גם לפני משבר הקורונה. דברים רבים צפים, עולים ומתעצמים עכשיו. אנשים שסבלו מחרדות בעבר וכבר הצליחו להתייבב חוזרים כעת לסבול מחרדות ומועקות, אדם שהזוגיות שלו לא הייתה במיטבה לפני המשבר ולפתע נוספה לו גם העבודה מהבית עם בן או בת הזוג – יכול למצוא את עצמו במצב בלתי נסבל של עומס רגשי וחיים בסיר לחץ. אנחנו נתקלים לא מעט בזוגות שנזקקים עתה לייעוץ מקצועי, ואף שוקלים גירושין בעקבות המצב.

גם השהות הצפופה עם הילדים, הבלגן והרעש מקשה ויוצרת תחושת עומס.

האדם הוא חיה חברתית, וישנם עובדים שהשהות הממושכת והעבודה מהבית העצימה אצלם את תחושת הבידוד והבדידות. אנחנו רואים את זה אצל אנשים מופנמים ומסוגרים יותר, רווקים צעירים שמתקשים כעת ביצירת קשרים חדשים, צעירים שנאלצו לחזור לגור עם ההורים, גרושים וגרושות בזמנים שילדיהם לא נמצאים איתם ועוד.

כשהנסיבות ישתנו הסוד יהיה, ככל הנראה, במציאת איזון בין הצרכים השונים – ולא בהכרח מעבר גורף לעבודה של 100% מהבית או 100% מהמשרד.

כדאי תמיד לזכור שמקום העבודה, מעבר לעבודה המקצועית שנעשית בו, הוא מקום שבו אנחנו פוגשים חברים ונמצאים באינטראקציה בינאישית. כרגע, במקומות עבודה רבים, כל זה אינו מתקיים כלל. חלק מהחברות החליטו להמשיך ולעבוד מהבית לפחות עד סוף השנה, חברות אחרות מצמצמות נוכחות במשרדים, והעולם החברתי המוכר ניזוק והשתנה.

תופעה נוספת היא הקושי לאזן בין שעות העבודה לשעות המשפחה, כשהתחושה הבולטת היא של חוסר מסוגלות וקושי להציב גבולות. לאנשים מסוימים בעצם נוצר יום עבודה אחד ארוך מהבוקר עד הלילה שבו יש קושי למצוא זמן לעצמך, גם להצליח לעבוד כמו שצריך וגם להיות הורים טובים.

הקושי הזה והלחץ המתמשך עלולים להוביל לשחיקה שיכולה להביא לפגיעה בתפקוד ובבריאות הפיזית והנפשית של העובד!

צריך הרבה מאוד **חוסן נפשי** כדי להצליח להתמודד עם המשבר בזמן אמת וגם לצאת ממנו. חשוב לגלות גמישות בריאה שמחד גיסא מאפשרת לנו לא להישבר, ומאידך גיסא מייצרת את היכולת להתאים את עצמנו לשינויים ולהסתגל אליהם במהירות.

חוסן נפשי איננו תכונה מולדת שנשאת קבועה לאורך כל החיים, זה משהו שאפשר לפתח ולחזק כל הזמן!

איך מתחילים לייצר חוסן נפשי ומונעים שחיקה?

- דאגה לעצמנו ולבריאות שלנו – זה אולי נשמע רלוונטי וחשוב, אולם מי כמונו יודעים, שהעניין הזה לא תמיד מגיע בקלות. מוכרחים להגיע לאיזון, כל אדם ומה שנוכח לו, לגבי החיים האישיים וחיי העבודה, לפנות זמן אישי להתאווררות ופעילויות פנאי, ולדאוג לבריאות (שמירה על פעילות פיזית כלשהי, תזונה נכונה ועוד). כולנו ראינו עד כמה הבריאות יכולה להיות פגיעה ושברירית, חשוב לשמור עליה בכל דרך.
- חיזוק מערכות היחסים – מחקרים רבים מראים שאנשים מאושרים וחזקים מבחינה נפשית מפתחים ומטפחים מערכות יחסים בין אישיות חשובות, יציבות ועמידות לאורך זמן. סביבה אוהדת מאפשרת בנייה של חוסן נפשי באופן קבוע, מערכת של נתינה וקבלת תמיכה, תחושת שייכות, שווי עצמי וערך. האתגר הוא להצליח לבנות ולתחזק מערכות יחסים כאלה גם בתנאי ריחוק.
- ראיית חיים אופטימית – כשמומחים מדברים על אסטרטגיית התמודדות חיובית, הם מתכוונים, בין היתר, ליכולת לראות את הטוב שבדברים, היכולת להגיב למצבים שחיצוניים לאדם בצורה בונה ויעילה, ולהתמקד במציאת נקודות הבנייה וההתקדמות בכל סיטואציה.

איך מייצרים חוסן נפשי שנשאר לאורך זמן?

מתחילים בצעדים קטנים, כמו להתמקד במה שנתון בשליטתנו ואותו אנחנו יכולים לפתח ולהעצים. אפשר לשים לב להצלחות קטנות במהלך היום, כאלה שתמיד לקחנו כמובנות מאליהן, להיות מודעים לתגובות שלנו לאירועים שקורים, לנשום, ולהבין שהתגובה בידיים שלנו – היא רק תוצר של הפרשנות שלנו למה שקרה ולרגש שהאירוע עורר בנו.

ניהול מסוג אחר

תמיד ישנן דרישות מאוד גבוהות ממנהלים, וכיום נוספה עוד דרישה לתפקיד – להיות "סופרמנים". הרי גם אתם עצמכם נמצאים עמוק בתוך הסיפור הזה בחייכם האישיים, ואתם גם נדרשים לדאוג לעובדים כל הזמן, להיות בקשר הרבה יותר קרוב, להניע אותם ולדאוג שיתפקדו.

הדרישות השתנו מניהול ישיר, פנים אל פנים, לניהול מרחוק שמביא איתו שינוי תפיסתי של אמון מוגבר, ומעבר מדיווח על שעות לדיווח על יעדים והשגתם.

אם יש דבר אחד שחשוב ללמוד ממה שכולנו עברנו עד היום זה עד כמה היחס האנושי חשוב לנו כבני אדם, חשוב לעובדים ולמנהלים כאחד, ואילו יתרונות הרגישות הזאת מייצרת לחוויית העובדים ולארגון כולו.

אז מה כדאי לעשות עכשיו?

- **גמישות** – עד כמה שאפשר, עשו מאמץ לחשוב מעט שונה מהדרך שבה ניהלתם את המערך שבאחריותכם לפני התפרצות הקורונה. זה הזמן לגלות יצירתיות וחשיבה שונה שתאפשר לכל עובד או קולגה להמציא או למצוא מחדש את הדרך, השעות והצורה להיות הכי אפקטיבי שאפשר.

- **יחס אישי ותשומת לב לכל עובד** – אין דרך לדעת מי עובר מה בתקופה הזאת, מי נפגע ובאיזו עוצמה. כדאי מאוד להקדיש זמן ליחס אישי לכל עובד – ולו רק בשביל ההרגשה שהוא חשוב ומשמעותי לחברה, שרואים אותו או אותה. **כדאי לאמץ את מתן תשומת הלב החשובה הזאת כדרך חיים מקצועית, ולהקפיד לחזק אותה מעכשיו והלאה.**

- **הקשבה לצרכים** – המציאות משתנה ואיתה משתנים גם הצרכים. הורים לילדים שהמסגרות הרגילות והאפשרויות שעומדות לרשותם בזמן החופש הגדול ובמהלך שנת הלימודים בחלקן הגדול הצטמצמו מאוד, הלמידה מרחוק ושינוי סדר היום בכל הגילים והשכבות – ועדיין חוסר הוודאות רב באשר להמשך, ביטחון כלכלי שהשתנה לחלוטין, אולי בני משפחה שחלו ועדיין לא הבריאו, אולי אפילו עובד שחלה בעצמו, הבריא, ועדיין לא חזר לעצמו לחלוטין. **היו קשובים ורגישים.**

- **תקשורת שוטפת וחיזוק החוויה שנעבור את זה ביחד** – דברו עם העובדים. ואם אפשר, ותחת הכללים והמגבלות, כמובן, צרו הזדמנויות לשיתוף ומפגש גם בעולם הפיזי ולא רק בווירטואלי. אחד הדברים שהכי חשובים כרגע הוא תחושת ה-יחד, האפשרות לחלוק את החוויות, ולהפחית את תחושת הבדידות שקיימת אצל חלקנו.

- **ניהול עובדים בזמן משבר** - עם כל זה, חשוב להגיד שגם עתה אין הכוונה שלעובד שנמצא במצוקה אישית יש כרטיס פתוח לנהוג אך ורק כראות עיניו, להתייחס באופן לא נאות למנהלים ולקולגות, או להזניח לגמרי את תפקודו המקצועי. המטרה היא לסייע ככל האפשר ולתת ליווי ותמיכה ניהולית וארגונית לעובד בכל הדרכים שהזכרו, ולהפנות, במידת הצורך, גם לעזרה מקצועית. בו בזמן יש גם לוודא שהוא עדיין נמצא במסלול שמטרתו חזרה לתפקוד תקין, בהתאם לתכניות וליעדים שהוגדרו יחד איתו.

- **דאגה לתחזוקה עצמית ברמה האישית**, ומציאת דרכים לפורקן ושיתוף ידע או חוויות עם קולגות בארגון, בקבוצות עמיתים ברשתות השונות, עם מנהלים מארגונים אחרים ועוד.

המציאות העסקית עדיין כאוטית וחוסר הוודאות גדול. יש ארגונים שדווקא התחזקו בתקופה הזאת וממשיכים לגייס ולגדול, בארגונים אחרים הוצאו כל העובדים או חלקם לחל"ת וחלקם עדיין לא חזרו לעבודה, מה שמקשה על אותם עובדים לדעת כיצד לתכנן ולהתנהל. בנוסף, בגלוי או מתחת לרדאר, ארגונים רבים כבר ביצעו מהלכים של צמצומים בהיקפים כאלה ואחרים וארגונים נוספים הולכים לקראת שינויים וצמצומים שצריך יהיה לנהל בצורה רגישה. עוד עומדת לפנינו תקופה לא קלה בכלל.

צוות "מצבים", שמומחה בניהול משברים במקומות עבודה, עומד לרשותכם כדי להצליח למזער את נזקי המשבר כמה שרק ניתן.

אינכם מוכרחים לעבור את המשבר הזה לבדכם, זה הזמן ליצור קשר ולהיעזר באנשי מקצוע שמלווים אתכם ביציאה מהתקופה המורכבת הזאת. אנחנו לרשותכם.

מוזמנים ליצור קשר בטלפון: 03-9021693 ובמייל: matzavim@matzavim.co.il

אני מזמינה אתכם לקבל מאיתנו כלים מקצועיים נוספים ותוכן מעודכן ורלוונטי, שיעזרו לכם לנהל עובדים במצבי שינוי ומשבר, בניוזלטרים השוטפים שאנחנו מוציאים אחת לתקופה. לשם כך, אני מזמינה אתכם להצטרף אל קהילת המנהלים והמנהלות שהרימה את הכפפה ובחרה להישאר אתנו בקשר. מוזמנים לשלוח מייל ל-ada@matzavim.co.il עם הכותרת "הצטרפות לרשימה".

אשמח לעמוד לרשותכם בכל עת ובכל שאלה,
שנדע ימים טובים יותר ובריאות שלמה,



עדה דיבון | מנכ"לית

מצבים - פתרונות מתקדמים לניהול משברים בארגונים

- יעוץ ותמיכה לעובדים - EAP
- כלים למנהלים ומשאבי אנוש

www.matzavim.co.il | ada@matzavim.co.il | [03-9021693](tel:03-9021693)