



משאבי אנוש ישראל ע"ד
לדעת · להוביל · לחדש

התפקיד המשתנה של הניהול החדש

תוכניות חדשניות של פיתוח מנהלים

מפגש קהילה לומדת - פברואר 2021



משאבי אנוש ישראל
לדעת • להוביל • לחדש

המפגש הנוכחי שלנו עוסק בניהול החדש, הניהול של המחר.

שאלו את אדיג'ס מה צופן לנו העתיד בניהול?

הוא ענה שבכל תקופה יש מנהיגות דומיננטית שמשפיעה על כל תרבות הניהול. מה שבולט היום הוא שהמוח שולט בניהול. זהו העידן של אנשי הידע. **העתיד, לעומת זאת, יהיה של הלב.** נושא זה יעבור כחוט השני בתוכן של המפגש הזה ובמפגשים עתידיים.

תרבות הניהול של היום תקבע באופן דרמטי את אופי הניהול בשנים הקרובות.

הקורונה שינתה את החיים של כולנו והכניסה את המנהלים ואת משאבי אנוש לתובנות חדשות.

במפגש זה נעסוק בשאלות כגון:

האם הניהול של המחר מאפיין את כל המגזרים? מהן המגמות שלו? מהן המגמות הצפויות לנו בעתיד?

מאחלות לכם הנאה מרובה.

תודה למשתתפים במפגש,

ד"ר שלומית קמינקא, מנכ"לית

מירב אפיריון, סמנכ"לית צמיחה וחדשנות

משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

תוכן העניינים:

יוזמות בעידן קורונה- חלק א'

עמודים	תוכן
4-5	מריאקטיבי לפרואקטיבי- חשיבת עתיד אלונה אייל-פריד HR Senior Director אינטל ישראל Israel
6-8	על שרירים ומשברים: בניית יכולות ניהוליות בעידן החדש ריקי בקפיין מנהלת פיתוח ארגוני תנובה
9-11	תפיסתו של מנכ"ל על ניהול, ומנהיגות ומה שביניהם שיחה עם יובל קמינקא, מייסד, שותף ומנכ"ל JoyTunes ועם רותם קציר, JoyTunes ב Growth Coach
12-16	כישורים נדרשים ומתודות חדשניות לפיתוח "המנהל החדש" יפעת אלפסי מנהלת פיתוח ארגוני מכבי שירותי בריאות
17	"והארץ היתה תוהו ובוהו" – ארגונים מסורתיים בעולם של מורכבות, חידוש ושיבוש (VUCA WORLD) פרופסור אורלי יחזקאל ראש ההתמחות בניהול וייעוץ גלובלי, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל אביב

מריאקטיבי לפרואקטיבי- חשיבת עתיד

אלונה אייל-פריד | HR Senior Director Israel

בשנה האחרונה, כשמנהלים עברו ברובם לעבוד מהבית, הם הפכו להיות גיבורי על. מעבר למשימות השוטפות, האחריות למחברות העובדים הפכה להיות שלו יותר מתמיד. מנהלים נדרשו בשנה האחרונה לעבור מחשיבה ריאקטיבית לפרואקטיבית ולקחת את השליטה מחדש כדי לייצר עתיד ורוד יותר. במחקר שעשינו כדי לזהות את הציפיות שיהיו לעובדים בעתיד, זיהינו 5 ציפיות, שלמעשה חשוב להבין אותן מנקודת מבטו של מנהל: הציפיה הראשונה היא לניהול אמפטי ולאדיבות. הציפיה השנייה היא מנהל כגיבור על. השלישית, פרסונליזציה. גמישות שתידרש ממנהלים להתאמה לצרכים של כל אחד מהעובדים, בעיקר בניהול היברידי. הרביעית, תקשורת ושקיפות. רצון לדעת מה קורה, מה יודעים ומה לא יודעים. מה עובד ומה לא עובד. החמישית נוגעת בסביבת עבודה אפקטיבית וטכנולוגית.

אז האם אנחנו צריכים מנהלים חדשים?

למעשה עלינו לעזור להם בהסתכלות אחרת ובמיומנויות חדשות.

בעבר, מנהלים התמקדו בעיקר בתוצאות ווידאו שהביצועים של הצוות טובים. בעולם היברידי, אנו מבקשים מהמנהלים להוסיף לעצמם פריזמות הסתכלות חדשות:

מיינדסט:

בעולם של ניהול ניגודים, עובדים יצטרכו לדעת ולעבוד בגם וגם. עולם של Polarity, דילמה מתמשכת, שבדר"כ קשה לפתור אותה ומכילה בתוכה רעיונות שיכולים להיות סותרים. יש בה פרדוקס/מתח. אנו חווים זאת יותר ויותר בשנה האחרונה. במיינדסט של או-או המנהלים חושבים שתפקידם הוא לבחור את התשובה הכי טובה. בעולם מורכב יותר, המיינדסט הוא של גם-וגם.

למשל: בית ועבודה. פעם היה לנו בית והיתה לנו עבודה, והזמנים והאיזורים היו שונים. כיום הגם-וגם מורגש מאוד. הדברים מתקיימים בו זמנית. בעבר, המנהלים התמקדו ב-Short Term והלידרים התמקדו ב-Long Term. כיום, הציפיה מכל מנהל היא לגם-וגם.

איך עוברים מהיום אל המחר?

נעזרנו במודל של מקינזי, שכולל ארבעה שלבים להסתכלות קדימה.

Resilience-Resolve-Reboot-Recreate

כדי לעזור למנהלים להיות מוכנים עלינו לעזור להם לפתח פתרונות מרובים בפלטפורמות שונות. בעבר פיתוח מנהלים היה לינארי יותר.

בחרנו להכניס את הרכיב של חוסן (**Resilience**) כי זו המיומנות הנצרכת ביותר בעולם מורכב. כדי לייצר חוסן עלינו לייצר 3 רכיבים:

1. הבנה של המערכת- מה קורה במערכת ויצירת משמעות במערכת עבור המנהלים
2. קהילה/נטוורק- המנהלים של המחר יצטרפו להישען הרבה על המנהלים שלהם, הרב שיח הוא חשוב ונצרך
3. כלים רלוונטיים:
לדוגמא, יצרנו כנס של שעה וחצי שבו הבאנו את אחד הלידרים של אינטל כדי לדבר על הזדמנויות ואתגרים השנה וקדימה, וכדי לחבר מנהלים למשמעות.
מתן כלים- הרצאה של ד"ר טל בן שחר בנושא של בחירת מיינדסט.
האירוע היה עבורנו הזדמנות ליצירת משמעות של קהילה ואיפשר לנו להודות למנהלים.

לעזור למנהלים לפתור בעיות (**Resolve**)

אי אפשר לחכות לסדנה או הרצאה, צריך לעבוד בקיטים. בדברים שאפשר לצרוך מהר ולעבוד איתם תוך כדי תנועה. יצרנו קיט של Virtual Engagement שנותן למנהל רעיונות בהקשר למחברות. קיט בנושא של לחץ ושחיקה. אנו יוצרים בכל פעם קיט שכולל ארגז כלים למנהל כאן ועכשיו.

אתחול מחדש: ניהול מתוך העתיד המתפתח (**Reboot**)

אירוע שעוזר למנהלים להבין שעליהם לנהוג אחרת יצרנו שפה, באזז: "Make your next move". יש עולם חדש, המהלך הוא מהלך שלך כמנהל.

במשך 3 ימים יצרנו סדנאות, שיחות ומודולות שמטרתם היתה לתת למנהלים ארבעה דברים:

1. להיות חלק מקהילה, לייצר משמעות, תחושת ביחד
2. למנוע שחיקה
3. פרטיקום- לטפל בעצמנו כמנהלים לפני שמנהלים בצוותים כלים ומיינדסט לניהול ב-REMOTE, איך מייצרים מחברות ומוטבציה. איך לבנות חוסן וכיצד להתמודד עם הגם-וגם.
4. מיינדסט מכליל

איך מייצרים מחדש בנייה של התובנה "מה מנהלים צריכים לעשות" (**Recreate**)?

בנינו סט ציפיות חדש ללידרים ולמנהלים, מהו הציפיות שלנו מהם בהסתכלות עתידית. על מה יימדדו כמנהלים.

הכנסנו כלי הערכה, KF4D- שמאפשר למנהלים להעריך היכן הם נמצאים ביחס ל"כוכב הצפון"- הציפיות החדשות ממנהלים.

לחץ ושחיקה

לחץ הוא טוב, אך כשחוצה סף מסוים, הוא לא בריא. מנהלים צריכים שיהיו להם כלים לעשות Recovery לעצמם ולצוותים.

עם כל הכלים שאנו נותנים, בסופו של יום זו החלטה אישית של כל מנהל עם מה הוא עובד ואיך. העבודה עם מנהלים בתקופה הזו היא קריטית יותר מאי-פעם.

על שרירים ומשברים: בניית יכולות ניהוליות בעידן החדש | ריקי בקפיין | מנהלת פיתוח ארגוני | תנובה

בשיחה אישית עם חברה לצוות הבנו שאחד הגעגועים המרכזיים שלנו הם לפינת הקפה.

למה דווקא לפינת הקפה?

הבנו שהדברים האמיתיים נסגרים במסדרון. היכולת לסגור ולקבל החלטות מהר ובאופן ישיר. לפגוש אנשים ולנהל שיחות לא פורמליות.

במקום זה, נכנסנו לשיחות זום שמתחילות בדיוק בזמן ומסתיימות בזמן כי אז מתחילה עוד פגישה, וכל השיח האנושי הקרוב שנעלם לנו, גרם לנו לייצר את פינת הקפה שלנו.

פינת הקפה שלנו, צוות ה-HR, מתקיימת בימי ראשון בבוקר.

יש לנו שעה שבה אסור לנו בשום צורה שהיא לדבר על עבודה.

אנחנו חוגגות ימי הולדת.

אנחנו מקדישות זמן ל"עולמות הלב", כדי לתת מקום לצורך אנושי כל כך חשוב, שנעלם לנו ביום אחד.

מעבר לצוות הפרטי שלנו, הבנו שאנחנו צריכות להביא את זה לעולם של פיתוחי המנהלים. יש כאן צורך אנושי שבשעת משבר מתחזק עוד יותר.

איך עושים זאת בטכניקות של פיתוח וליווי מנהלים שיש בתנובה, ומה מסובך בזה?

התהליך היה מורכב מאוד.

תנובה עוברת שינוי של חדשנות וטרנספורמציה דיגיטלית בחמש השנים האחרונות.

אחת מהטרנספורמציות האלה היא תהליך של מצוינות תפעולית שמתקיים בחטיבת תפעול חלב ובחטיבת המזון.

אלה שתי חטיבות גדולות שפרוסות בכל רחבי הארץ (ומעסיקות אלפי אנשים).

החלטנו להטמיע תהליך מצוינות תפעולית בגישה חדשה.

הקמנו צוות מולטי דיסיפלינרי שמורכב ממנהלות פיתוח ארגוני וממהנדסי תעשייה וניהול, על מנת לבנות ולפתח יכולות של מצוינות תפעולית למנהלים ועובדים באותן יחידות.

שיטת הגלים מסייעת לנו (מבוססת מודל של מקינזי):

הכנה – אבחון – עיצוב ותכנון – הטמעה – שיפור מתמיד

לפני שפרצה מגפת הקורונה היינו מגיעים למפעל הרלוונטי.

תפקידה של מנהלת פיתוח ארגוני הוא לסייע למנהל משאבי אנוש במפעל בהקניית יכולות וכישורים חדשים.

מנהל משאבי אנוש של האתר בונה למנהלים הרלוונטיים את אותן יכולות על מנת שנוכל לממש את הפוטנציאל האנושי והמקצועי באתר.

איך עושים זאת?

באמצעות See-Do-Teach:

בשלב האבחון, שלי - מנהלת פיתוח ארגוני, מעבירה קבוצת מיקוד לעובדים, שמטרתה לאפיין הלכי רוח של עובדים במפעל ולהבין אם הם תומכים בשינוי.

מנהל משאבי אנוש צופה.

בפעם הבאה מנהל משאבי אנוש יעביר סדנה ושלי תצפה.

לאחר מכן צוות המפעל יוכשר לכך.

אנחנו עושים זאת בממד של מערכת אנושית, מערכת הניהול ומערכת טכנית.

במערכת האנושית אנחנו מטפלים בהלכי רוח קיימים ומציבים סטנדרטים חדשים.

מודל כישורים ניהוליים שלנו היה קיים לפני הקורונה:

מתייחס למטרה, משמעות, איך אני מחבר עובדים לכך.

ניהול שותפויות - "מנצחים כקבוצה", ניהול ביצועים באמצעות שגרות משתפות.

עובדים על פתרון בעיות.

מטריצת כישורים שלנו היא כלי לניהול יכולות.

אנחנו שמים דגש גדול על המעבר מניהול משימתי ועסקי, לניהול שרואה אנשים לנגד עיניו.

סדנאות על תפיסת תפקיד, פגישת אימון, מתן משוב, פיתוח וניהול יכולות, הכרה והוקרה.

טרום קורונה, ניסינו להטמיע את הדברים בתהליך ייעוץ למנהלים.

"מישהו לרוץ איתו"

בפעמים הראשונות, כשמנהלות הפיתוח הארגוני שלנו קבעו פגישה עם מנהלים במשרד, הן הבינו שזה לא עובד - המנהלים לא הצליחו להגיע, למרות שמאוד רצו.

הימים שלהם עמוסים מאוד.

הבנו שעלינו "לרדת מהעקבים", לנעול נעליים שמותאמות למפעל, ולרוץ עם המנהל לאורך שגרות הניהול שלו במהלך היום, תוך כדי תנועה.

אנו מלווים מנהלים תוך כדי, ונותנים משוב בהפסקות.

בסוף היום עושים סיכום של היום.

אנחנו בונים כלים כדי לאפשר למנהלים לקחת זאת צעד קדימה.

שנת 2020 הגיעה.

עם פרוץ הקורונה הייתה התנפלות אדירה על המכולות והסופרמרקטים. קצב העבודה עלה.

שתי מטרות גדולות של תנובה בזמן המשבר:

1. לשמור על רציפות עסקית

2. לשמור על בריאות העובדים

המטרות נוהלו ב-3 זירות:

1. זירה של משמעות - לחבר באופן עמוק את המנהלים והעובדים לכמה עמוקה העשייה שלהם: בהיבט של הזנה של מדינת ישראל, בהיבט של יציבות - שאפשר לסמוך עלינו שזה יקרה

2. זירה של מעטפת ארגונית - דאגה לכל צורכי העובדים בתקופת המשבר
2. זירה של מנהיגות - בנייה של שגרות תומכות ומותאמות, הגברת רגישות ניהולית
איך מקיימים "מישהו לרוץ איתו" כשאין אפשרות ללוות מנהלים במפעלים?

ההבנה שחלקנו עם מנהלים שהחיים השתנו ושיש מציאות חדשה החלה לחלחל. התחלנו לקבל ממנהלים המון דילמות שהם מתמודדים איתן: עובדים שיוצאים לבידוד, הפגיעה בקשר הבינאישי עקב חלוקה לקפסולות, ניהול מרחוק של עובדי ייצור, הפגיעה באיזון בית-עבודה, שחיקה ועייפות.

התחלנו בליווי מנהלים לעסוק בנושאים שעסקנו בהם ב"פינת הקפה".

איך מייצרים מקום להקשבה בתוך הטירוף? איך לייצר ניהול רגשי כשאנחנו רחוקים?

מהי אמפתיה? מה ההבדל בינה לבין הזדהות? איך להיות אפקטיבי.ת כמנהלת.ת עבור עובדים כשהאפקטיביות שלי עצמי נפגעת?

עבדנו על שגרות שמאפשרות לעובדים להביא את עצמם ואת הקשיים שלהם בצורה אפקטיבית וקונסטרוקטיבית, שלא תפגע בתפוקות ותגביר את החוסן והפרודוקטיביות של הצוות.

כמו כן, זו תתמוך בסולידריות של הצוות ובמטרה של הזנת מדינת ישראל.

שמירה על שגרות מחזקת את היציבות

תדריכי צוות נעשו בתוך קפסולות עם עובדים שעלו בזום, תוך כדי שמירה על כללי בריאות ומרחק 2 מטרים.

הקפדה מתחילה מלמעלה

פורום ניהולי מתקיים אחת לרבעון לפני הקורונה וכעת מתקיימת פעם בחודשיים, כי הקפדה על שגרות מתחילה מלמעלה.

למידה ומדידה

התחלנו לייצר קיטים למנהלי משאבי אנוש ולמנהלים על מעגלי היועצות.

זוהי פרקטיקה של למידת עמיתים, שבה מנהלים מזמינים מנהלים אחרים לפגישות כדי ללמוד את הטכניקה במשותף ואחד מהשני. אנחנו מנתחים דילמות במשותף.

בנינו קולג' שעוסק ביכולות החוסן. קיימנו יום בריאות שבו לימדנו מנהלים מיינדפולנס וכן כיצד לזהות עובדים במצבי מתח ושחיקה.

פיתחנו פורטל עם חומרי למידה למנהלים ועובדים.

אנחנו מודדים אנשים והלכי רוח ובודקים עד כמה עובדים מרגישים מחוברים למשמעות, שבעי רצון ממנהלים ישירים, עד כמה הם סוכני שינוי פעילים ומהו אחוז תחלופת עובדים

תפיסתו של מנכ"ל על ניהול, ומנהיגות ומה שביניהם | שיחה עם יובל קמינקא, מייסד, שותף ומנכ"ל JoyTunes ועם רותם קציר, JoyTunes ב Growth Coach

רותם קציר:

הנושא שלנו היום הוא ניהול ומנהיגות, ו-JoyTunes מאוד מיוחדת בתפיסה שלה בנושאים אלה. יובל ואני נוסה להמחיש היום את נקודת המבט המאוד מיוחדת של הארגון.

קצת על JoyTunes:

JoyTunes מנגישה לימודי נגינה לאנשים בעולם. יש לנו שירות מנויים שמאפשר לאנשים ללמוד לנגן על פסנתר וגיטרה (ובעתיד על עוד כלים או תחומים) ממש מאפס, ע"י ליווי והכוונה של אפליקציה במכשיר נייד. האפליקציה פותחה במקור לנגן היחיד, והתפתחה לתפיסה שסובבת סביב הזמן המשפחתי - להשקיע את שעות הפנאי שלנו במשהו שמפתח אותנו אישית ומשפחתית (לנגן יחד) - ליצור מעין soundtrack לחיים שלנו. היום אנו מלמדים גיטרה ופסנתר למתחילים. כמאות אלפים רבים של מנויים, הכנסות של מאות מיליוני שקלים בשנה. 100 עובדים בחברה, כ-20% מפתחים.

רותם:

לפני שנתחיל ממש - יובל אני יודעת שהיתה לך שיחה עם מישהי מאד מעניינת בנושא לא מזמן, רוצה לשתף אותנו?

יובל:

לפני שבועיים יצא לי לקיים שיחה מאוד מעניינת עם ג'סיקה ניל, שהיא ה-Chief Talent Officer של נטפליקס. לנטפליקס יש את Culture Deck המפורסם שלהם, ומה שמאוד בולט בו הוא שהם לא מפחדים לעשות אחרת. אין פרות קדושות, הכל פתוח. הם מבטלים נהלים ומשנים חוקים בלי להתבלבל, ובזה הם השראה עבורנו. אחד הדברים הגדולים היא הגישה היצירתית ושוברת מוסכמות שמצליחה לעבוד גם בחברה של 8,000 עובדים. הופתעתי לגלות שאין להם סקרים לעובדים. הם פשוט מדברים המון עם עובדים באופן לא פורמלי. אין "Levelling" (לדוגמא, כולם Senior Developers). הבסיס לתפיסה הוא "אנחנו קבוצת ספורט מקצוענית", מכאן נגזר הכל - הם מגייסים את האנשים הכי טובים, ומשלמים להם את המשכורות הכי גבוהות, ויש עוד עקרונות שהם מיישמים כמו בספורט.

אצלנו ב-JoyTunes, כולנו Co-builders. אין "הנהלה" ו"עובדים". בכלל, אנחנו מקפידים שלא לקרוא לאנשים שלנו "עובדים" אלא "חברי צוות". כל אדם חדש שמצטרף, בשיחה איתי אני מסביר לו שאנחנו בעלי מעמד זהה. שנינו צריכים לעמוד בצרכי הארגון מאיתנו. אין היררכיה של שליטה, אלא היררכיה של קונטקסט שאינה מעמדית (אנשים מקבלים החלטות על סמך כמות הקונטקסט שיש להם בנושא הספציפי). יש המון שיתוף. כולנו חברי צוות.

רותם:

לגישה שלהם לגיוס אנשים טובים הם קוראים Talent Density ("צפיפות/ריכוז הטלנט") - הם מקבלים רק A PLAYERS, כולם טאלנטים. אין מקום לבינוניות.

יובל:

זה מקום אחד שאנחנו דומים. דוגמא נוספת להשראה ששאבנו מהם - נושא ימי החופש. כשאנחנו מגייסים אלינו אנשי צוות, קו-בילדרס, כמות ימי חופש לא מעניינת אותנו. אנחנו שומרים על רישום כדי לעמוד בדרישות החוק אבל לא מעבר. עכשיו למשל בקורונה החלטנו פעם בשבועיים לאפשר לצוות לקחת יום חופש, לא על חשבון ימי חופשה. זה קורה כבר חודשיים וקצת ועוזר מאוד לאנשים לשחרר לחץ.

רתם:

זו אכן שאלה שמעסיקה הרבה חברות, איך ניתן להקל על עובדים בזמן הזה. בסטראט אפים קשה מאוד להתנתק, ולכן מאוד אפקטיבי לייצר יום חופש צוותי.

ואם נסתכל רגע על נושא הניהול ללא היררכיה - בארגון שכולם קו-בילדרס, מי המנהל שלי? מי דואג לי? מי אחראי על ההתפתחות המקצועית שלי? איך זה עובד כשאין מבנה היררכי של ניהול?

יובל:

לקחנו את הניהול הקלאסי ועשינו הפרדה ל-3 מימדים: המקום המקצועי (הדיספלינה), המקום האנושי, Delivery (הובלה וביצוע של הפרוייקט המקצועי שעכשיו עובדים עליו). ברב המקומות 3 המימדים מאוחדים לכדי מנהל אחד. אצלנו פירקנו את זה, והמימדים השונים מנוהלים על ידי אנשים שונים. לכל חבר צוות חדש שנכנס לחברה יש People person שדואג לרווחה האישית שלו. הוא רואה אותו ונותן לו פרספקטיבה חיצונית. יש מישהו שרואה אותך מעבר למשימה. בנוסף יש "באדי", שהתפקיד שלו להיות איתך בהתחלה, לשבת לידך וללוות אותך בעניינים החברתיים, ב"דברים שמביר": לכתוב את זה בסלאק? להשאיר את הכלים בכיור או לשטוף אותם? לוודא שלא תאכל לבד בצהריים. כל מה שלא מוגדר. יש את הגילדות המקצועיות שתפקידן לבנות ולפתח את הסטנדרט המקצועי, אבל בסופו של דבר מי שאחראי על הפיתוח האישי והמקצועי של חבר הצוות זה הוא עצמו. לא המנהל.

רתם:

בתעשייה היום יש שיפט גדול ממה שהכרנו פעם, של מעבר מאחריות המנהל לאחריות של עובדים על פיתוח הקריירה שלהם. בג'ויטונס זה עוד יותר קיצוני: אין מנהל אחד שנותן לי פידבק, אז איך אני יודע מה מצבי?

יובל:

האחריות לפידבק היא עלי כחבר צוות, אני אמור לבקש פידבק מכל מי שאני עובד איתו. אך בנוסף יש את הבאדי, והוא People Person, גם הפידבק ממי שמוביל את הגילדה המקצועית או הפוד המקצועי שלך הוא מאוד משמעותי. זה פידבק של 360. בשיחות פידבק, אני [כמנכ"ל] מבקש לקבל פידבק מחבר צוות שלי באותה מידה. זה חלק מתפיסת הקו-בילדרס.

המבנה הפודי שלנו מאפשר לנו "להישאר קטנים", גם כשגדלים בכמות האנשים. לעבוד כמו מיני-סטארטאפים עצמאיים תחת JoyTunes. פגישות חברה מתקיימות אצלנו כל שבוע - המון דברים קורים וכשהופכים לחברה גדולה יותר, מאבדים את האינטימיות. לכן חילקנו את החברה ל-2 קבוצות לפי המוצרים של פסנתר וגיטרה, ואז חזרה האינטימיות והרלוונטיות של השיח, וההרגשה של 2 סטארט אפים קטנים שמתעדכנים תדיר.

רתם:

כשאתה מספר את זה ככה זה נשמע מאד פשוט. חשוב לומר שזה לא פשוט, שגדלנו ל-100 זה עובד. איך שנכנסתי לחברה ראיתי איך מושקעים בתהליכים המון זמן, מאמצים ותשומת לב על מנת שזה יקרום עור וגידים, ויעבוד. JoyTunes יש תהליך מדהים של היכרות עם האנשים בחברה: בשבועיים הראשונים שלך בארגון האחריות העיקרית שלך היא לייצר כמה שיותר פגישות של 15 דקות עם אנשים במהלך אתה מכיר ולומד אותם ואת הארגון. זה נועד ע"מ ליצור אמון ולאפשר שיתוף פעולה אופטימלי ומהיר, ולקבל כמה שיותר קונטקסט והבנה איך הארגון עובד. זה לא טריוויאלי.

באף חברה אחרת לא ראיתי אנשים עם Engagement כל כך חזק כמו בג'ויטיונס. זו קהילה, שיודעת מה עובד מעולה וגם מה פחות, ולא מפחדת לדבר גם על מה שלא עובד או קשה.

יובל:

אנחנו מבזרים את קבלת ההחלטות לאנשים שיש להם המון קונטקסט. צריכים אנשים עם קונטקסט רחב כדי לעזור ל-Owner של התהליך לקבל החלטה. אם לא מגיעים להסכמה, יש היררכיה של קונטקסט, אם כי זה לא קורה הרבה.

רותם:

האם הקורונה שינתה משהו באופן שבו מסתכלים ב-JoyTunes על ניהול ומנהיגות?

יובל:

תדמו לעצמכם ספינה ענקית כמו הטיטאניק, שמגיע קרחון מולה. היתרון שלנו הוא שבניגוד לדימוי הזה, אנחנו עובדים בצורה מבוזרת, שהיא כמו המון סירות קטנות, שיותר קל להן לחמוק מהקרחון. חלקן נתקעו. אך כארגון, זה רק חיזק את המנהיגות. דווקא בגלל המנטליות של ארגון קטן עם תקשורת א-פורמלית, שם היתה הפגיעה. כשהכל בזום מאבדים הרבה הזדמנויות לשמוע דברים ולקבל קונטקסט, ובכלל להתחבר. באופן אקטיבי ניסינו לייצר כמה שיותר פעילויות כגון סלי פיקניקים שמעודדים את האנשים לצאת לפיקניקים ומפגשים א-פורמליים וקפה זומי יומי של פודים שונים שמתעדכנים ומתחברים. זה יצר הזדמנויות וחיבורים אחרים מקודם, ונראה שאנחנו במקום טוב.

כישורים נדרשים ומתודות חדשניות לפיתוח "המנהל החדש" | יפעת אלפסי | מנהלת פיתוח ארגוני | מכבי שירותי בריאות

אם לכל ארגון יש התמודדות יוצאת דופן בעידן הקורונה עם שינוי הנסיבות, במכבי שירותי בריאות על אחת כמה וכמה.

מכבי כארגון בריאות מתמודדת עם משבר בריאות שלא הכרנו ולא חווינו עד כה, לכולנו התקופה היא משוגעת ומוטרפת שמביאה בפתחה אתגרים אבל כארגון בריאות אנחנו עומדים באתגרים מאד גדולים כי בסופו של דבר המבוטחים שלנו מצפים מאיתנו לתת להם מענה בסוגיות בריאות כאשר גם אנחנו כארגון נמצאים באי וודאות גדולה של מה זה הנגיף הזה, איך מתמודדים איתו, הנחיות מתעדכנות לפרקים של משרד הבריאות ובתוך אי הוודאות הענקית הזאת יש לנו נפח פעילות הולך ועולה של טיפול בחולי קורונה לצד טיפול בפעילות הרפואית השוטפת. אתגר לא פשוט שמאלץ את מכבי בכללותה ולמרות גודלה להיות גמישה, אגילית עם תגובה מהירה יחד עם מקצועיות ומתן תחושה למטופלים של ביטחון הטיפול בהם.

המצב שבו הארגון נמצא מעלה צרכים חדשים אנחנו נדרשים להכשרת מסות של עובדים חדשים או עובדים שהוסטו מתפקידם לתפקידים ואתגרים חדשים, שינויים שמכבי עושה כמו הקמת ממט"ק או מעבר לטיפול מרחוק מחייבת בניית תוכניות הכשרה והטמעה.

מנהיגות בעידן חוסר ודאות

המשבר הזה הביא לכך שחידדנו ודייקנו את תפקידי המנהלים שלנו בעולם המשתנה הזה והלכה והתחדדה בנו ההבנה שבעולם כזה של שינויים נדרש מהמנהלים שלנו משהו אחר ומה ששימש אותנו עד כאן לא בהכרח ימש אותנו בהמשך.

היה ברור לנו שאנו חייבים להכשיר את המנהלים להתמודד עם מציאות כאוטית, מורכבת וחסרת בהירות. שבוע לפני פסח, בשלהי הסגר הראשון, בדיקות הקורונה יוצאות מבתי החולים לקופות החולים.

תוך זמן קצר היה עלינו ללמוד את התחום, לבנות לו הכשרות, להכשיר את הצוותים, לעבוד עם מנהלים על מיומנויות ולטפל בהיבטים לוגיסטיים ותפעוליים.

המנהלים שלנו נדרשו להקמה של מרכזי קורונה ולהבין כיצד לחלק את העובדים בין המרכזים. כמו כן, איך מנהלים נכון את הפעילות כדי למנוע הדבקות.

בתחילת אפריל, בעוד מרכזי דגימות קורונה נבנו, הקמנו קבוצה של 30 מנהלים בשעה 20:30 בערב (לא שעה שגרתית עבורנו במכבי) לשיח עמיתים של העלאת קונפליקטים ומציאת פתרונות.

הרבה תכנים שעלו בשיח הזה שימשו אותנו בהמשך לבנייה של הכשרות ולמידה.

הנושאים שעלו קשורים בחוסן ובמיומנויות רכות.

בתחילת אפריל יצרנו סדנה שעסקה בניהול בזמן משבר.

השאלה שעמדה בפנינו:

אלו כישורים יידרשו למנהלים שלנו בעידן הנוכחי?

יסוד ראשון: אותנטיות ומודעות עצמית

בתקופה כזו מורכבת של שינויים, וכדי להיות מנהיג אפקטיבי, עליך להכיר את עצמך. עליך לדעת מהם איזורי הפיתוח שלך, מהן החוזקות שלך, ואתה חייב להיות אותנטי כדי לייצר אמון.

יסוד שני: האומץ לשנות ולהשתנות

עקרון סופר דרמטי שמתייחס לסביבה המשתנה ולשינויים שעליך לעשות בהתאם לכך

יסוד שלישי: גמישות קוגניטיבית

לא לשים סימני קריאה בסוף משפט. לשאול שאלות. אנו באי ודאות. צריכה להיות למנהלים היכולת לעלות למרפסת ולקבל פרספקטיבה מחודשת. הפרספקטיבות שלנו חייבות להתרחב ולהשתנות.

יסוד רביעי: ניהול מהלב

מנהיגות של הקשבה ורגישות, שמכוונת צרכי עובדים

יסוד חמישי: שותפות

ניהול בגובה העיניים. המנהל החדש מניע לא מסמכות, לא מידע. אלא מניהול בגובה העיניים, מיצירת אמון ושותפות. המנהל החדש מכון ועוזר לידע של העובדים לצאת החוצה.

יסוד שישי: מולטיטאלנט

אנו הופכים להיות כולבינגקים, לא במובן השלישי. אנחנו זקוקים ל"סלט" של כישורים. עלינו ללמוד ולצבור קשרים וכישורים כדי להיות ערוכים לכל סינריו אפשרי. אנחנו במציאות שהיא סרט בדיוני שלא חזינו ולכן עלינו להיות במצב מתמיד של למידה ופיתוח כישורים.

יסוד שביעי: ענווה

אין היום אדם אחד עם כל התשובות, החיפוש הוא אחר למידה מתמדת ושאלת שאלות

נדרשנו לעדכן גרסה: של עצמנו, של המנהלים ושל הארגון

כל אחד מאיתנו עבר תהליך שינוי דרמטי בתוך התהליך. הרגשנו שבהרבה מאוד מובנים, כך מה שאנו עושים הוא מודלינג והמצאנו את עצמנו מחדש. קראנו לעצמנו "בטא ספר", מכיוון שעדכון הגרסה הוא תהליך מתמיד שנדרש מאיתנו. עלינו להיות באדפטציות מתמשכות. זו הפכה להיות המהות התהליכית והלימודית שלנו. Once אנחנו שם, אין דרך חזרה.

עקרונות הבטא שלנו:

חדשנות- סימני שאלה, יצירה של חיבורים חדשים, פרספקטיבות שונות גמישות- הנכונות לשינוי שותפות- להפוך כל לקוח להיות חלק מהתהליך מהירות- חקר למידה מהיר, רצים ומשנים תוך כדי תנועה מקצועיות- להצליח כבסיס שאפשר לשמר או כפוטנציאל שאפשר למנף?

המהפיכה ההיברידית שלנו:

שינוי תפיסות וסטוריטלינג. נגענו בכלל הממשקים שלנו- לומדים, מנהלים ומובילי תוכן. בנינו פלטפורמות שמאפשרות פרסונליזציה בנינו מחדש את כל התוכניות ע"פ עקרונות הבטא

איך גרמנו לזה לקרות?

באמצעות 3 צירים מרכזיים:

ציר הידע:

שפכנו ידע על העובדים. מכל זווית אפשרית. חוסן, גמישות מחשבתית, חשיבה יצירתית. אינסוף תכנים ודוגמאות שהצענו לעובדים שלנו, עם בחירה אישית שלהם, לחזק את השריר שצריך חיזוק.

הכל בסדנאות אונליין שנגעו בעולמות תוכן שונים.

ציר המיומנויות:

מיני סדנאות: יוצאים עם משהו חדש ואחר מהסדנה. סדנאות שעוסקות בחדשנות, ניהול שותפויות ועוד.

ציר התפיסה:

סדנאות שעוסקות במנהיגות תודעתית בהצלחה רבה שהעברנו עם טל בשן מ"אימפקט", שעוזרת לראות איך להשפיע על המציאות ולא להיגרר אחריה.

כמו כן סדנאות שעוסקות בחשיבה יצירתית.

המתודות התומכות בתהליך:

שבירת מבנה ומוסכמות- בנינו תוכניות ניהול בזמנים משתנים ומותאמים לצרכי מנהלים שהשתנו.

לא יום קבוע, לא שעות קבועות.

נעזרנו במנעד רחב של מומחים ויועצים שכל אחד מביא את best practices שלו

יצרנו מרחבי למידה מחוץ לארגון כמו סדנה במדבר או קווסט במוזיאון – המנהלים שלנו עשו תהליך למידה עצמי במגוון דרכים מה שאיפשר להם הבנה ברורה יותר של מערכת ההפעלה שלהם, העוצמות ואזורי הפיתוח והדרך שנכונה להם.

שינוי הסטינג היה דרמטי ואיפשר זאת.

כלי הלמידה שלנו התגווננו והתרחבו:

גם בעידן הקורונה אנחנו לא מוותרים על המגוון והמנעד הרחב של הכלים והמתודות -מפגשים קבוצתיים, למידה בתנועה- עם משימות בין מפגשים, למידת עמיתים בפורמטים שונים, יומן מסע- מאפשר לנו לקחת את הלומדים ולתאר את חווית הלמידה שלהם, סימולציות ומשחקי תפקידים, ODT,

סרטונים ללמידה עצמית ועוד.

הקשבה ואגיליות:

הקשבה ואגיליות הן 2 מנישרי העתיד שמדברים עליהם כיום, כדי לייצר שינוי זה אינו מספיק לדבר עליו אלא דורש לעשות אותו, חלק מההדהוד של הכישורים האלה בא לידי ביטוי בתוכניות שלנו, יותר ויותר תוכניות שלנו הופכות להיות כאלה שהלומדים הם אלה שבונים את הלמידה, כאשר אנחנו מקצים ללומדים זמן ייעודי לבניית התוכנית.

לד זה אני יכולה לתת 2 דוגמאות לסיטואציות שקדמו לתובנה הזאת והובילו אותנו לסוג החשיבה הזאת הפסקת סדנה- בסדנה שחשבנו שהיא מעולה, קיבלנו פידבקים פחות מוצלחים מהלומדים תוך כדי תחילת היום הראשון. למרות ששילמנו כסף ופינינו יומיים, עשינו הפסקה, הקשבנו ללומדים, עצרנו את הסדנה וחישבנו מסלול מחדש.

טקס הסיום- טקס הסיום של תוכניות הניהול הבכירות במכבי הוא באחריותה המלאה של המחלקה ואחת הדרכים להציג את העשייה של הקורס. יחד עם זאת באחד מהקורסים הבכירים כשהמשתתפים ביקשו להוביל ולהנחות את הטקס. שחררנו ואפשרנו לזה לקרות. שחרור שליטה היא מיומנות שהקורונה לימדה אותנו ללא ספק.

מיזם שיצרנו במאי 2020 בשיתוף עם הג'וינט

במסגרת שותפות שלנו עם הג'וינט ובעקבות שיחה משותפת

זיהינו שותפות אמיתית שבה אנו יכולים לתרום כארגון בריאות שמתמודד עם משבר הקורונה במגוון סוגיות, ושבה המנהלים יכולים לתרום מהידע והמיומנויות שרכשו הלכה למעשה ולתרגם את הידע הניהולי שלהם לפרקטיקה.

בתוכנית שהתנהלה מרחוק הצלחנו לייצר אימפקט משמעותי ו בנינו מיזמים משותפים שכללו הרצאות, טיפים ועצות, שגרמו למנהלים שלנו תחושת ערך, גאווה יחידה ותחושת שליחות, פרספקטיבה ומתיחת גבולות.

לומינה- באוהלים, דרך חדר מראות

פרסונליזציה

תוכניות פיתוח אישיות הוצעו למנהלים, בה יכלו לבחור תכנים וערוצי למידה שונים כגון מנטורינג, קורסים, Shadowing.

מתוך 19 מנהלים שהשתתפו בתוכנית פיתוח, 73 אחוזים התקדמו לתפקיד הניהולי הבא בטווח של שנה וחצי. זה המשוב האמיתי שלנו.

ומה בעתיד?

אנו בעולם של שינויים.

6 מסלולי מאסטר שיצרנו בשנה האחרונה לכלל המנהלים והעובדים, לבחור את ערוצי הפיתוח שלהם, מאפשרים למידה מותאמת אישית על פי זיהוי הצרכים של כל עובד ומנהל בחיזוק מיומנויות.

חלק מהמסלולים שעוסקים בפיתוח אישי וישנם מסלולים שמפתחים היבטים עסקיים.

בסוף כל מסלול אנו שמים "תמונת עתיד" ואמצעי מדידה למדוד את הלומדים והמשתתפים בתהליך.



משאבי אנוש ישראל ע"ד
לדעת · להוביל · לחדש

"והארץ היתה תוהו ובוהו": ארגונים מסורתיים בעולם של מורכבות, חידוש ושיבוש (VUCA WORLD) | פרופסור אורלי יחזקאל | ראש ההתמחות בניהול וייעוץ גלובלי, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל אביב

לינק למאמר שמסכם את ההרצאה:

<https://drive.google.com/file/d/12T8PBrps8iADLQGizABgSZN1TXlyvAJO/view?usp=sharing>