



Be the **Master** of **Yourself**



by **gaya consulting**



הימים מאתגרים,
הקלישאה של מנהיגות
הנמדדת בזמן משבר,
הופכת למציאות
ומנהלים נדרשים למצוא
בתוך עצמם את הכוחות
לחזק את עצמם ואחרים.
ההשפעה של מחלת נגיף
הקורונה גורפת עולם
ויצרה שיבוש מהיר ודרמטי
בכל תחומי החיים.



מעבר לפחד ולחרדה הנגרמים
באופן טבעי מהנגיף, ההפרעה
לחיים ולעבודה משפיעה על אנשים
בדרכים שונות בהתאם לסגנון
האישי של האדם.

התגובות האישיות שלנו וסגנון
התמודדות עם משברים בחיינו
גולשים למקום העבודה.

אנו יודעים, כי גם כשפריצתו
של המשבר אינה תלויה בנו
ואינה נמצאת בשליטתנו,
האופן בו אנו מתמודדים עם
משברים תלוי בנו באופן ניכר.

**דווקא בעתות אלו מנהיגים ממלאים
תפקיד חשוב בהובלה, בחיזוק
החוסן ובהפחתת
המצוקה של האנשים.**



מודל המנהיגות LEAD, פותח ע"י gaya ומבוסס על תפיסה של מציאות כאוטית ומשתנה. המודל מסייע להגדיר את התפקיד המנהיגותי של המנהל בהובלת הארגון ואנשיו בימים אלו.



**בליבת ההתמודדות נמצאת היכולת של המנהל
להיות במיטבו בתוך מציאות מורכבת כזו.**

Be the Master of Yourself

להכיר במציאות החדשה, לא להתכחש או לבטל מצד אחד ולא להיות בחוויית קטסטרופה מהצד השני. להבין מה קורה לו ולאחרים, למצוא את העוגנים שלו ולהיות עוגן עבור אחרים.

להיות מסוגל בתוך הימים המורכבים להפריד בין מציאות לבין מחשבות מטרידות ומאיימות. ניהול אפקטיבי בעת משבר מחייב מודעות המנהל לעצמו ולאחרים.

הדרך לשם עוברת דרך עצירה והתבוננות.
הנטייה תהיה לרוץ, לחפש מה לעשות, להיות מוצפים במחשבות.
מומלץ מאוד במהלך היום, מדי פעם, לעצור, לקחת נשימה,
להתבונן על עצמנו מבחוץ ולשאול:

מה קורה לאנשים שלי עכשיו? מה קורה ליחידה שלי עכשיו?
מה נדרש ממני? ומהצוות הניהולי שלי? האם אני במיטבי?
מה אני צריך כדי שאוכל להיות עוגן עבור אחרים?

 **Mastering**
yourself

בין המציאות המורכבת ומי שאנחנו בתוכה, יש ארבעה עמודי תווך
התנהגותיים שמייצגים ארבעה סגנונות מנהיגותיים שונים:

Listening
Executing
Analyzing
Dreaming





Listening

נוכחות מנהיגותית וזמינות תקשורתית:

- יש ליזום תקשורת פרואקטיבית ורציפה ולמרות העומס יש לשרד לעובדים שכמנהל אתה זמין עבורם וקשוב לצרכיהם במגוון ערוצי התקשורת הזמינים.

- בעת משבר, נוכחות וזמינות של מנהלים היא קריטית, גם כאשר למנהלים יש תחושה שהמכשך הוא מיותר ו'אין להם מה לחדש'. לנוכחות הזו, יש השפעה רבה על המחברות הארגונית ושימור העובדים בעת ההתאוששות מהמשבר.

- אצל אנשים מסוימים חרדה מתבטאת בכעס ותוקפנות - בימים אלו לגיטימי לתת מקום לביטוי של כעס על הארגון כגון, 'למה אני נדרש לעבוד?', 'למה יצאתי לחופשה?', על המנהל לתת לגיטימציה לתחושות הללו ואף לעודד ביטוי שלהן.

- חשוב להבין שאנשים מגיבים באופן שונה למצב וזקוקים למענה באופן מותאם - חשוב לבחון ברגישות מה הצרכים הייחודיים של כל חבר צוות (מידע, תמיכה רגשית, הגדרת משימות קונקרטיות) ולא לתת מענה אוטומטי ואחיד לכולם.

לכידות צוותית וארגונית:

- חשוב לעודד מפגשים וירטואליים לעבודה, להפוגה משותפת ולהתעניינות שוטפת (אם עובד שלנו נמצא בבידוד כיצד אנחנו מנהלים את זה? כשעובדים מהבית מהי השגרה של הצוות? מתי ואיך נפגשים?).





Executing

יצירת פוקוס:

- בעת משבר עובדים מצפים למנהיגות החלטית וברורה. בתקופה זו חשוב לתת מסרים ברורים ומטרות נהירות וקצרות טווח. יחד עם זאת, לא מצופה שהמנהל יהא 'יודע כל', כזה שיש לו תשובות לכל השאלות. בתקופה זו חשוב לשדר ש'האחריות היא משותפת' וחברי הצוות יכולים להציע פתרונות ומחשבות משלהם. דבר זה מחזק את תחושת המסוגלות ויכולת ההתמודדות בעת משבר.
- חשוב לתעדף באופן ברור - במה נצטרך להתמקד עכשיו ומה ניתן לדחות לתקופות רגועות יותר? תכליתיות ופרואקטיביות:
- בעת משבר, יש לעודד עשייה, להיות פרקטיים ולהגדיר משימות ברורות.
- תחושת עשייה מסייעת לאנשים לצאת מהמצוקה הרגשית, לתת תחושת ערך ולהסיט את המחשבות לכיוונים מעשיים. לכן על מנהלים לדחוף ולעודד לעשייה. בד בבד לתת לעובדים תחושה שדואגים להם, כולל דאגה לבריאותם, בטיחותם ולאופן בו יוכלו לתפקד כשורה בימים הללו.





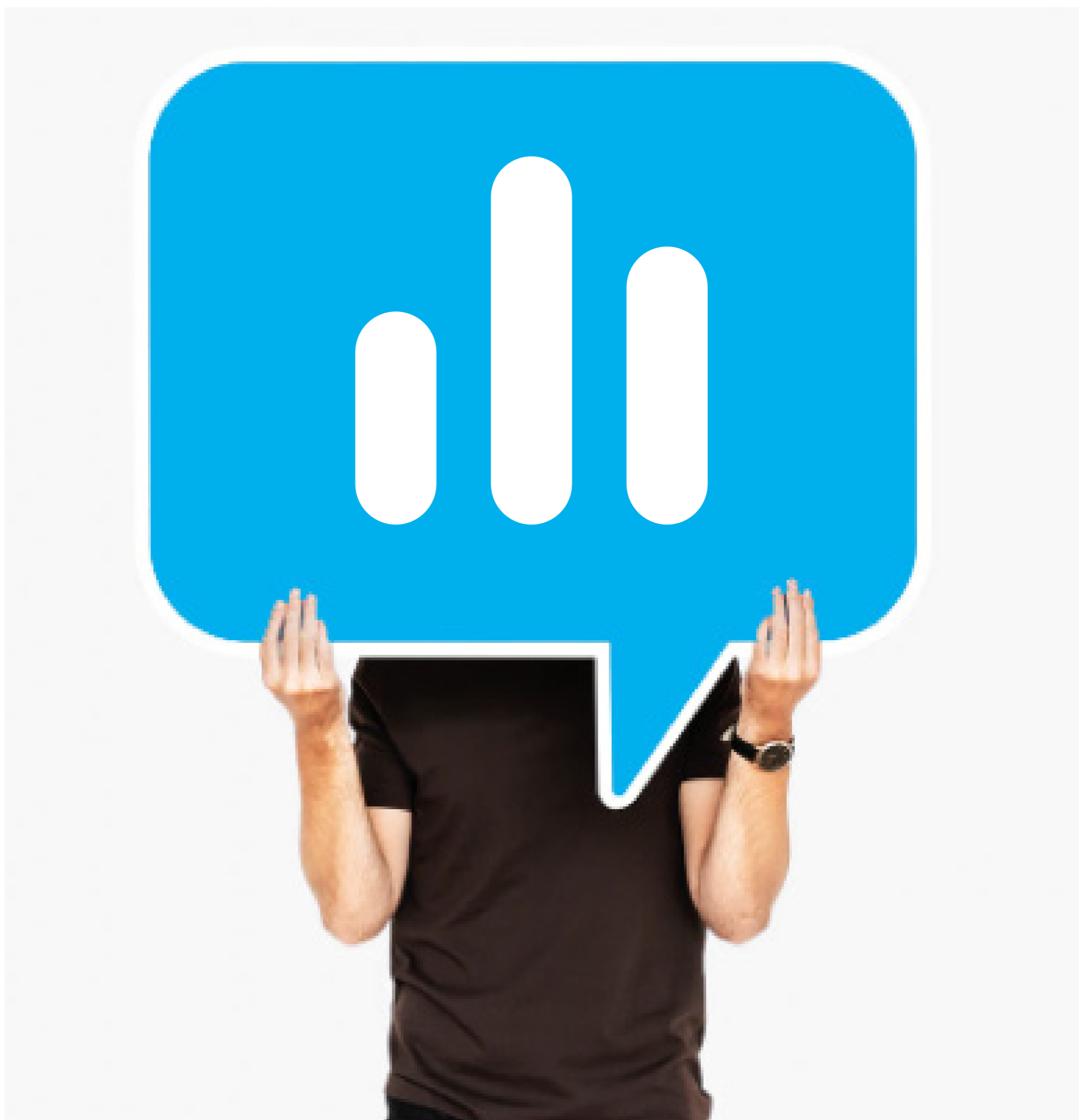
Analyzing

• בעת משבר וחרדה יש צורך לאנשים לדעת 'מה קורה?' ובזמן זה חשוב לתקשר באופן רציף 'תמונת מצב', מבוססת עובדות, מסונכרנת היטב עם יחידות אחרות בארגון. במידה והתקשורת הפנים ארגונית אינה בהירה וברורה מספיק הדבר מייצר קרקע פוריה ל "fake news" ארגוניים היוצרים בהלה ובלבול.

• גם למנהלים עצמם יש צורך לוודא, שלמרות שגרת העבודה החדשה, הם מעודכנים ב'תמונת המצב' ויש עמידה ביעדים שנקבעו מחדש.

יצירת שגרת עבודה חדשה
(מותאמת עבודה מהבית):

- מיטאפ בוקר
- תמונת מצב אמצע היום
- אירועים מיוחדים במהלך היום
- סיכום היום





Dreaming

- תפקיד המנהיגות, לייצר כל הזמן משמעות וערך עבור העובדים. רצוי לזכור ולהזכיר למה אנחנו עושים מה שעושים, מה המשמעות של העשייה בתקופה הזו בארגון ואיך היא מתחברת לערכים שלנו. יצירת המשמעות מחזקת את החוסן של העובדים ואת יכולתם להתמודד עם האתגרים והשינויים הייחודיים לתקופה זו.

- ביטוי מעשי לערכים המעודדים לכידות - זוהי שעתה היפה של סולידריות בצוות, בקבוצה, בארגון ובקהילה.

- על רקע ההתמודדות המתגרת בעת הזו, תפקיד המנהיגות היא 'לעלות ליציע' - להסתכל קדימה ולבחון אלו הזדמנויות עסקיות וארגוניות דווקא המשבר הזה מייצר, ותוך הכרה במציאות, לשדר אופטימיות, חיבור ואמונה בעתיד הארגוני.



אנחנו מצויים במשבר, אלו ימים לא קלים עבור כולנו.
גם המשבר הזה יחלוף ולאחריו תהיה שוב פריחה ושגשוג.
התפקיד של מנהלים בתקופה הזו היא לסייע לעובדים להתאים
עצמם למציאות החדשה, להתמודד עם המורכבות
התפקודית, הרגשית והקוגניטיבית.

זוהי תקופה שבה מתקבלות החלטות הרות גורל שישפיעו על הארגון,
על המנהלים ועל העובדים. העובדים נושאים עיניהם למנהלים;
לדוגמא האישית שהם מהווים, לאמון שהם בונים ומשמרים,
לאופטימיות ולתפקוד שלהם. כדי שמנהלים יוכלו להיות כל אלו עבור
העובדים שלהם, עליהם לדאוג בראש ובראשונה לעצמם;
לעצור, להתבונן, וגם לחפש ולמצוא מקורות תמיכה משל עצמם



צוות יועצי גאיה כאן, לרשותכם, לכל דבר
להתייעצות, לחשיבה משותפת ולשיתוף.



gaya consulting

gaya-cons.com | 09-9508172