

תשכחו מכל מה שהכרתם. כך מנהלים בזמן משבר

הקמת צוות ניהול אירוע, הובלת השינוי ותכנון היום שאחרי - חמישה כלים פרקטיים בניהול משבר במציאות מורכבת, מתעתעת ומשתנה

גיל שנקר 11:0817.03.20

עבור עולם העסקים ייזכר וירוס הקורונה כוירוס 'אי הוודאות', הוירוס מוחק את הנחות העבודה של הארגון - כל מה שנכון היום, לא בטוח שיהיה נכון גם מחר. תוכניות עבודה? התוכנית היחידה שאולי תתאים להיום - היא התוכנית שגובשה היום. מה ניתן לעשות במציאות עסקית בה שום דבר אינו ברור, כל תשובה היא זמנית והכל מוטל בספק? קבלו חמישה כלים שיאפשרו להנהלות למזער נזקים ולשמור, ככל שניתן, על המשכיות עסקית בתקופת משבר הקורונה:

1. שליטה בניהול אנשי הארגון: צמצום כח אדם, עבודה מהבית, עובדים בבידוד, כל אלה מחייבים את הנהלת החברה להיכרות עמוקה עם הפרטים הקטנים. מומלץ לאסוף נתונים, למפות, ולסווג את העובדים - אילו מנהלים/עובדים הם חיוניים? (ואילו חיוניים ביותר: היעדרותם עלולה לפגוע, בצורה מהותית, בפעילות הארגון ובנוסף, אין להם בשלב זה תחליף), מי נדרש לעבוד מהבית? כיצד אנשים יגיעו לעבודה? כיצד יתוגמלו העובדים בתקופה זאת? התשובות לשאלות אלו יתכנסו לטבלת שליטה שתסייע להנהלה לקחת החלטות יום יומיות.

דוגמא לטבלה שמשמשת מספר ארגונים בימים אלה:

שם העובד + תפקיד	חשיבות להמשכיות עסקית: 3 - חיוני ביותר 2 - חיוני 1 - אינו חיוני	סטטוס: -עבודה מהבית -עבודה במתקני החברה -יציאה לחופשה ללא תשלום -פיטורים	כיצד מגיע למקום העבודה: -רכב פרטי -רכב חברה -תחבורה ציבורית -הסעות חברה -אחר	שיטת תגמול העובד: -שכר מלא רגיל -ללא תשלום -ימי חופש -ימי מחלה -אחר	הערות מיוחדות: -אוכלוסייה בסיכון... -נמצא בבידוד -חולה
------------------	---	--	--	---	--

קרדיט: גילי שנקר

2. הקמת צוות ניהול אירוע: בכדי להכיל את היקף השינויים מוצע להקים 'צוות ניהול אירוע' בראשות מנכ"ל או סמנכ"ל. הצוות יתכנס (פיסית או בשיחת ועידה או וידאו) פעמיים ביום. בוקר ואחר הצהרים. מרכיבי הישיבה: סקירת מצב של מנהל משאבי אנוש - מצבת כ"א, מיקום העבודה, אנשים בבידוד, אנשים חולים. אמצעי הקשר עם האנשים. סקירת מצב של מנהל תפעול - פערים בתפעול או שרשרת אספקה, תכנון מול ביצוע יחסית לתוכנית

היומית. סקירת מצב מנהל מכירות או שיווק - ממשקים עם לקוחות וצרכנים, פערים מרכזיים בממשקי החברה עם השוק, נושאים מרכזיים מתוך מוקד שירות לקוחות. בנוסף תינתן סקירת מצב של השינויים הנדרשים בענף או בארץ בהתאם להנחיות משרד הבריאות והתאחדות התעשיינים וממשקים עם הרגולטור. הצוות יקבע יעדים לטווחי זמן קצרים ויגבש תוכנית פעולה יומית.

3. תקשורת מתמשכת עם קהלי היעד: ארגון חי, נושם ובוט מתקשר עם קהלי היעד שלו כדבר שבשגרה. בימים אלה חשיבות כפולה ומכופלת לתקשורת עם קהלים אלה. קהלים מרכזיים: מנהלים ועובדים (באתרי החברה, בבית, בבתי חולים), לקוחות וצרכנים (דגש על 'מועדון לקוחות'), ספקי הארגון. לתקשורת בתקופה זאת מספר מטרות: לתת ביטחון ולאפשר 'אי' של וודאות, לרתום את קהלי היעד לביצוע המשימות החדשות/המשתנות, לאפשר שיח דו-כיווני עם האנשים (תקשורת אפקטיבית תדרוש מאיתנו, המנהלים, לעשות שימוש בכלים דו-כיווניים, בהם: שיחות טלפון/וידאו, הודעות וואטצאפ בקבוצות המאפשרות למשתתפים להעלות שאלות ולהביע חששות). מוצע להקים 'מוקד מידע פנים ארגוני' שיאפשר שיח ישיר עם אנשי החברה, יאפשר לעובדים שאלות שאלות, לדווח על אירועים חריגים ולהביע חששות. אנשי המוקד יצוידו בערכת שאלות ותשובות עדכנית. מומלץ להזמין את העובדים להציע הצעות לניהול התהליך. לעתים ההצעות הטובות ביותר מגיעות מהעובדים.

4. הובלת השינוי (במקום לרדוף אחר השינויים המונחתים על הארגון): במציאות היום, עד שאנחנו מגיבים 'לגזירה' החדשה של הממשלה, היא כבר לא רלוונטית, במקומה יש כבר אחרת, קשוחה הרבה יותר. כך תיראה התקופה הקרובה (ייתכן שעד שתקראו את סוף הכתבה, המציאות העסקית תידרש לעוד ועוד שינויים. (גבשו תרחישים וקבלו החלטות אמיצות הכוללות הנחות עבודה מחמירות שיתאימו גם למחר. תחליטו (לעצמכם) מה נכון לארגון שלנו לעשות אחרת על מנת למנוע הדבקות שתגרור סגירת חלקים בארגון או אפילו את הארגון כולו.

5. תכנון 'היום שאחרי': בסופו של יום המשבר הבריאותי (ההתגברות על הנגיף) יסתיים. ואז מה? האתגר הניהולי יהיה כיצד מרימים את הראש ביום שלאחר שוך הסערה. אז מה עושים? מקימים צוות 'היום שאחרי'. הצוות יורכב מקבוצה מצומצמת של בעלי תפקידים שיעסקו בעיקר בתוכנית התאוששות ביום שלאחר חזרת העולם לשגרה. הצוות יבחן את הפערים שכבר נוצרו ואלו שעלולים להיווצר ככל שהאירוע יתמשך. הצוות יבחן חלופות לסגירת הפערים ומליץ למנכ"ל ולהנהלה על תוכנית התאוששות (ממשקים עם ספקים, ממשקים עם לקוחות/צרכנים וכמובן גיבוש וחיזוק אנשי הארגון, לרבות גיוס/הדרכה/תמיכה). תוכנית אפקטיבית, מוכנה מראש, תקצר את תקופת חזרת הארגון לשגרה ובעיקר תמזער נזקים.

ולסיום, התקופה מאתגרת, אנחנו מתנהלים ב'שגרת משבר', שעלולה להימשך עוד ימים ארוכים, אל תשכחו להודות לאנשים סביבכם שעושים את העבודה 'הרגילה' בתקופה לא רגילה.

הכותב הוא מומחה לניהול משברים