

מנהיגות בזמן משבר

מאת: שרון רצבי – מנהל תחום פיתוח מנהלים ב"לוטם"

יועץ ארגוני, מנהל תחום פיתוח מנהלים בלוטם ומנחה במדרשה הלאומית

לאחר אסון התאומים ב-11 לספטמבר 2001 ובהשראת מנהיגותו של רוזי ג'וליאני במהלכו, הובן כי מצבי משבר דורשים מנהיגים.

ההנחה כי בייחוד במצבים כאלה של לחץ ומשבר, המנהלים הם הכתובת הטבעית לעובדים. בזמן משבר אנשים חווים אי ודאות, חוסר אונים, חרדה, בהלה, לחץ ובלבול. בזמן שכזה, מנהיג הוא מי שיכול להעניק לאנשים ביטחון. בימים כאלו, התפקיד של מנהל הוא להרגיע, וליצור מרחב שבו אנשים יכולים לתפקד ולהיות יצרניים. כשהמנהלים בטוחים - העובדים בטוחים.

יותר מתמיד, ההתנהגות שלנו כמנהלים משפיעה בטווח המיידי ובטווח הרחוק: בטווח מיידי –

ההתנהגות שלנו משפיעה מאוד על מידת התפקוד של העובדים.

בטווח הארוך – ההתנהגות שלנו תשפיע עמוקות על רמת האמון שלהם בנו.

מנהיגות, כאמור, נבחנת בזמן משבר. היא באה לידי ביטוי ב-being-ו-doing באמפתיה וברגישות, לצד התעשתות מהירה ויצירת תכנית פעולה.

בניסיון לגבש עקרונות בסיסיים למנהיגות בזמני משבר, הגיעו חוקרים למספר יכולות עיקריות, אשר באות לידי ביטוי באופן בולט בהתנהגותו של ג'וליאני בתקופה ההיא.

עקרונות שניתן להתאים וליישם גם בזמנים אלו של משבר הקורונה. מה יצור ביטחון בקרב עובדי הארגון?

ניראות ונוכחות - מנהיג הנראה בשטח במצבי משבר. אחד הדברים שבלטו במיוחד בהתנהגותו של

ג'וליאני במהלך אירועי ספטמבר 2001, הוא ש"ראו אותו בכל מקום", להבדיל ממנהיגים אחרים,

שבמצבי משבר נוטים "להיעלם" ואינם עומדים אל מול עובדיהם ולקוחות הארגון

אופטימיות חסרת-תקנה - מנהיג טוב צריך לדעת להביע רגישות כלפי הכפופים לו ולהזכיר להם

שכמו כל המשברים, גם זה יעבור. מנהיגים דגולים יודעים לשלב בין מסרים לכאורה סותרים, על פי

"פרדוקס צ'רצ'יל"; מצד אחד, להבטיח דם, יזע ודמעות במידי, ומאידך - להפגין ביטחון מלא ביכולת

להתגבר על הבעיה בטווח הארוך.

שידור רוגע וחוסן במצבי לחץ - מצבי משבר הינם מצבים המלווים בלחצים ומתחים רבים. יציבות

נפשית ורגשית הינה תנאי מוקדם עבור ניהול אפקטיבי. למנהל אפקטיבי יש את היכולת להישאר

רגוע, יציב, וממוקד במהלך תקופות של תהוה ובוהו.

אכפתיות כלפי האנשים - חשוב שאנשים ירגישו בטוחים במהלך המשבר ויאמינו כי טובתם

וביטחונם הינם בעדיפות עליונה. חשוב לחזק לעובדים ולאנשים סביבנו את התחושה שהם לא

שקופים, שרואים אותם. יכולת הקשבה - לשאול על ההתמודדות, על המשפחה, להביע עניין ולשאול

איך מסתדרים. פשוט להיות רגיש, להקשיב ולנסות לראות איפה ואיך אפשר לעזור ..

שגרות עבודה – דווקא במצבי משבר המאופיינים בכאוס, ישנה חשיבות לתהליכי עבודה וניהול

מותאמים, המשדרים יציבות וסדר בתוך חוסר היציבות.

בהצלחה