

צוות ייעוץ וליווי למנהלים וצוותים בתכנית "צרכנים נותני שירות" מגיש:

## עלון מידע וכלים יישומיים בנושא **ידע מניסיון כמשאב ארגוני בימי קורונה**

המציאות שנכפתה עלינו בחודשים האחרונים, מאלצת אותנו להתמודד עם חוסר וודאות, קטיעת השגרה המוכרת ותחושת אובדן שליטה, כל שכן, כאשר אנו נדרשים לתפקד במצב שמתאפיין בהצפת מידע ובריבוי משימות. זוהי מציאות היומיום שבה אנו מתנהלים בימים אלו כאנשים פרטיים, כל אדם לעצמו ולביתו, אך המורכבות כפולה ומכופלת עבור אנשי מקצוע ומנהלים שמעוניינים או שמצופה מהם להכיל את קשיי האחר-אנשי הצוות במסגרת, מקבלי השירות ועוד. בנוסף, הנסיבות אילצו את כולנו לעשות מעבר חד מקשר פרונטלי עם נוכחות פיזית לקשר במרחב הווירטואלי, שעד כה היה לרבים זר לחלוטין, ובהמשך לעשות שוב מעבר חזרה למפגשים פיזיים. לשינויים אלו יש השלכות רבות והם מציבים בפנינו דילמות והתמודדויות אישיות ומקצועיות שלא היו קיימות לפני כן.

### הקשר בין משבר אישי ומשבר ארגוני

משבר מתואר פעמים רבות כקטיעה של רציפות (עומר ואלון, 1994). בדומה להשפעות של קטיעת הרציפות בחיי הפרט, ניתן לראות כי קטיעת הרצף בחיי הארגון נותן אותותיו: כאשר נלקחת הרציפות מהארגון, הוא כישות והאנשים המרכיבים אותו (כלל העובדים בכל מגוון התפקידים) עלולים לחוות זעזוע עמוק ופגיעה משמעותית בתחושת השליטה, כמו גם בתחושת הערך והזהות-האישית והמקצועית. רציפות מאפשרת לנו כבני אדם לתת משמעות לאירועים ספציפיים ולחיים סביבנו בכלל, ובהיעדרה, אנו עלולים לחוות חוסר יכולת לשרת תכלית אישית או מקצועית שיש בה משמעות. מכיוון שניתן לראות קווים ומאפיינים מקבילים בין החוויה האישית לבין החוויה הארגונית, ניתן להסיק שנוכל ללמוד מהתבוננות על תהליך אישי לטובת התמודדות יעילה במצב של משבר ארגוני. ניתן לעשות זאת הן בשלבי זיהוי ומיפוי המשבר בארגון, והן בשלבי בניית תכנית או אסטרטגיה להתמודדות עם המשבר.

"כשנשוחח עם חבר שלי, הוא סיפר שבחמלת תקופת הקורונה, כשהכאוס אסף אותי, הוא לקח מלחמה והתרכז בצילום, בכתיבה, ביצירה וכך נרגע, הצליח להתארגן וזילה את ההזדמנות שלו בתקופה הזו. נזכרתי בחושג (Deegan, 2005) "Personal Medicine", שמדבר על פעילות שאדם עושה כדי לטפל בעצמו, כדי להיות בהחלמה, בהשוואה למשהו חיצוני שאדם לוקח (למשל, תרופות). בדומה לאנשים, גם הארגונים חוו משבר שלווה בשינויים מהירים ותכופים, בחוסר וודאות ובצורך להגיב במהירות. כך מצאו עצמם המנהלים מהיום לאחר במצב חדש, לא מוכר, נדרשים לענות על שאלות, בשעה שלא היו להם תשובות. אחריות המנהלים להתנהלות הארגון התחדדה במצב המשברי. ראיתי מנהלים מתמודדים בקניסות ובאומץ ולא מותירים, בעיקר מחפשים ומיישמים את ה"תרופה הפרטית" של הארגון שתצור לצוות שלהם להתאזן ולתפקד. הקורונה זימנה לארגונים, כמו גם לאנשים, הזדמנות לחפש ואישים את ה"תרופה הפרטית" שלהם וכל זאת, על בסיס התובנה שהתשובות נמצאות אצלנו ושזו אחריות שלנו למצוא את הכוח בעצמנו, לפעול ולשנות".

(דורית רוז לוי, מנהלת מרכז "איתן" - תעסוקה נרחבת, עמותת "איכות בשיקום")

## ידע מניסיון כמשאב ארגוני

התמודדות בתחום בריאות הנפש כוללת פעמים רבות ניסיון בהתמודדות עם משברים חוזרים, תחושת אובדן השליטה על החיים, חרדות, בדידות, חוסר וודאות וחוסר ביטחון בהווה ובעתיד לבוא. ניסיון וידע מסוג כזה עשוי להיות משמעותי ביותר עבור ארגון שמתמודד עם משבר ושנשיו חווים מאפיינים דומים על רקע אישי, מקצועי, או שניהם יחד. נקודות דמיון בין התהליכים הן פתח ללמידה משותפת והדדית. בנוסף, עובד עם ידע מניסיון בארגון יכול לעזור בהרחבת נקודות המבט על סיטואציות. הרחבה כזו מהווה אחד מהיסודות המרכזיים שמאפשרים הסתגלות מיטבית בתוך מציאות משתנה. הסתגלות היא יכולת חיונית ואף קריטית, שבכוחה לאפשר לא רק הישרדות לאחר משבר, אלא גם צמיחה והתפתחות מתוך המשבר. היא עשויה לאפשר מינוף של תוצרי המשבר לטובת קידום הארגון והשירותים שהוא מספק ללקוחותיו. מאז תחילת עידן הקורונה, מנהלים רבים בתחום השיקום והטיפול בבריאות הנפש ציינו את תרומתו של ידע מניסיון בהתמודדות והחלמה כמשאב מרכזי בהתמודדות עם מצבי משבר ארגוניים.

"...זה מעורר מחשבה לגבי החשיפה והשימוש בחוויות אישיות בתוך הצוות, גם אצל מי שאין לו ידע מניסיון בהתמודדות והחלמה בבריאות הנפש".

(נועה קרוא-טובשניידר, מנהלת דיוור מוזן א.ג. דיוור)

התמודדות עם מציאות שונה מזו שהכרנו, עשויה להראות לנו דברים מוכרים באור שונה ועל כן מזמנת עבורנו הזדמנויות לחשיבה יצירתית ולהרחבת הפרספקטיבה. מנהלים ואנשי מקצוע נדרשים לזהות ולגייס את כל הכוחות והכלים המעשיים שקיימים וזמינים בתוך הארגון. זאת כדי לעודד וליצור תנאים לעשייה עם תכלית ארגונית משמעותית, בנוסף לתפקוד בתוך שגרה חלופית.

"ההתמודדות עם הבידוד והסגר בימי הקורונה לא הייתה צרה לי, ידעתי תקופות ארוכות מאלה בהן נסוגתי מכל סוג של מעורבות או אינטראקציה עם אנשים. הדאגה והחשש מהעתידי לבוא, בד בבד עם הכורח להחשיך, על-אף אי הודאות, היו מתחלקי כמו גם של מתמודדי נפש רבים אחרים. במהלך האשפוז הפסיכיאטרי ואחריו, ידעתי ימי משבר ובידוד כשהמחשבה המלווה את החוויה הייתה שאף אדם אינו יכול להבין באמת את מה שעובר עלי. נשיאה של תחושת כמו אלה מייצרת מיומנויות הישרדותיות וחוסן אישי שאם נשכיל לתפוס ולתאר אותם, יוכלו לתרום לשיפור ברווחה האישית של אדם אחר, ויסייעו לו למצוא בתוכו את אותם הכוחות. חוסן אישי מוגדר כיכולת להתמודד באופן מוצלח עם מצבים קשים ובתוכם מצבים טראומטיים. מי כחונן, בעלי הידע מניסיון, מכיר מקרוב מצבים אלה? והנה הגיע צמן קורונה - שבר בסדר גודל עולמי - המאלץ את החברה כולה להתכנס ולשחזר מרחק גם מהקרובים ביותר.

בעת הצאתי, אותו חוסן משמעותי ניסיון חיים שמורכב מחוויה דומה או משותפת, שבמפגש עם האחר מולידה סולידריות, אחווה ורצון להתקרב. כשמתייחס מפגש כזה בין שני עולמות שונים החולקים חוויה דומה, מתפוגגת במשהו אותה תחושת בידוד ומתחלפת בתחושת מסוגלות ואמונה בערך הייחודי של הניסיון שלי.

(מירה רביניאן, עמיתה מומחית, תכנית "צרכנים נותני שירות")

מנהלים נדרשים בתקופה זו להפגין יכולות רגשיות מורכבות שכוללות בין היתר את היכולת להכיל את החרדה של האחר לצד החרדה שלהם, לשאת זעם ותסכול ובמקביל לגלות אמפתיה וחמלה. זוהי מיומנות שנדרשת גם מהעובדים, ולעובדים עם ידע מניסיון המורכבות הזו מוכרת היטב. מיומנות ניהולית חשובה נוספת שניתן למצוא לה הקבלה אצל עובדים בעלי ידע מניסיון קשורה ליכולת לקיים תנועה בין נקודות מבט שונות כדי לבחון סיטואציה מזוויות שונות: פנימה והחוצה, קרוב ורחוק, על ציר הזמן ועוד. חפץ ולינסקי (2007) התייחסו למיומנות זו כ"תנועה בין המרפסת לרחבת הריקודים", שבה המנהל יכול לבחון את הסיטואציה פעם אחת דרך מרחב העשייה הקונקרטי, כאשר הוא חלק ממנה- דרך החוויה האישית, ופעם אחת כאשר הוא מביט במבט רחב, מבחוץ. יכולת זו היא המאפשרת ראייה מערכתית.

"באותה מהישיבות בהן השתתפתי מעט אחרי היציאה מסגר הקורונה, עמיתת מומחית מהצוות שלי עשתה השוואה בין היציאה מהסגר לבין השחרור ממחלקה סגורה. היא הסבירה שבצמח הסגר, כמו במחלקה סגורה, הכללים וההגבלות מאוד ברורים, האחריות מוטלת על גורם חיצוני ואנחנו מתרגלים מהר מאוד להתנהלות בתוך מרחב שבו מצטמצמות דרישות החופש שלנו ואחריהם שבה משהו אחר מקבל החלטות עבורנו. היציאה מהסגר, בדומה ליציאה מאשפוז במחלקה סגורה, מעמתת אותנו עם דרישות ואתגרים מטלטלים: דרישות החופש עולות ואינן מידת האחריות שעל" לקחת על עצמי ועל חיי, צריך להפעיל שיקולים, להתלבט, לקבל החלטות, כאשר בריקע יש כל כך הרבה חוסר ודאות... זה מאיים, מפחיד, מעורר חרדה. לפני ששמעתי אותה מדברת, הרגשתי שיש לי קושי עם המעבר הזה מסגר לסוג של חזרה או יציאה לשגרה, אבל לא הצלחתי לחשש לשים את האצבע... באותו רגע היא כאילו הצליחה לבטא במילים את כל אותן תחושות לא ברורות שהכבידו עליי. זה נתן לי דחיפה קדימה, כוח לקחת על עצמי את החשימה לצאת בחזרה לעולם, מתוך ההבנה שאני חייבת את זה לעצמי, בדיוק כמו שהייתי רוצה עבור כל אחת אנשים שאיוויתי במהלך שנת עבודתי בשיקום".  
 (דניאל קיסרי, איזוי וייצור לאנפאלים וצוותים בתכנית "צרכנים נותני שירות")

## איך עושים את זה? כלים לשימוש בידע מניסיון כמשאב ארגוני

- למידה משותפת של הצוות ומקבלי השירות ורתימת חוויות אישיות לטובת למידה בצוותי עבודה וחשיבה** - כל אחד הוא בעל פוטנציאל לתרום ולהיתרם. ביחד אנחנו יוצרים מאגר ידע נרחב, והאינטראקציות הנובעות מתוך המפגש המשותף מייצרות גם דברים חדשים. על ידי שיתוף בהתמודדות אישית עם קשיים או משברים ושיח על שימוש באסטרטגיות שנמצאו יעילות, ניתן ללמוד ולהקיש על אפשרויות התמודדות עם קשיים ומשברים גם ברמה הארגונית. זוהי למידה שמרחיבה את הפרספקטיבה ותורמת להתמקצעות ולהתפתחות ארגונית.
- עמוד שדרה ארגוני** - תמיכה וגיבוי של המטה ושדרת הניהול לביצוע תהליכים יקדם התגייסות והטמעה כלל ארגונית. כאשר הנהלת הארגון מביעה תמיכה בביצוע פעולות, בעיקר כאשר מדובר בתהליך חדש ולא מוכר, היא מסייעת לעובדים לשפר את הדימוי העצמי (והארגוני) ומחזקת את תחושת השייכות והביטחון.
- תקשורת פתוחה ומתמשכת** - שקיפות וכנות מטפחות ביטחון ואמון בין העובדים לבין ההנהלה, בין בעלי תפקידים שונים בארגון ובין כלל העובדים המרכיבים את הצוות. בנוסף, תקשורת פתוחה מעודדת למידה ויצירתיות, שכל כך דרושות לנו בימים אלו, בהם אנו נאלצים להתאים את עצמינו למציאות שמשתנה באופן תדיר.

■ **מטרה או אג'נדה משותפת** - זהו המכנה המשותף שמהווה בסיס לשותפות עם משמעות. משמעות היא מנוע הדוחף לביצוע תהליכי שינוי ואדפטציה והיא זו שנותנת לנו את הכוח כפרטים וכארגונים למקסם את יכולותינו כדי לשפר, לייעל וליצור.

■ **שילוב מאמצים הכולל שיתוף במידע, התייעצויות, שותפות והאצלה** - הגברת השיתוף וההשתתפות של חברי הצוות מייצרת חיבור עמוק, מחויבות והתגייסות, שיפור בהטמעת תהליכים ומיצוי הפוטנציאל של ההון האנושי באופן שבו כל חבר בצוות יכול לתרום בתחומים בהם הוא חזק.

### חזרה לשגרה ויצירת שגרה חלופית

מתוך חווית משבר עולה משאלה טבעית שדברים יחזרו להיות כפי שהיו לפני המשבר- שאיפה לחזור למצב מוכר, המספק לכל הפחות תחושת ביטחון, שמקורה בהבנה שמדובר במצב שכבר ידוע לי איך להתמקם ולהתנהל בתוכו. פעמים רבות ומטעמים מובנים, נעדיף את הידוע על פני שינוי הסדר המוכר, גם אם הראשון לא היה אופטימלי.

לאחר משבר שמתאפיין בשינוי הסדר המוכר, עלינו להכיר בכך שיהיו דברים שלא יחזרו להיות כשהיו. סביר להניח שלאחר משבר ייווצר שילוב בין חזרה של דברים מתקופת טרום המשבר לבין יצירת דברים חדשים שהותאמו לצרכים הארגוניים החדשים שנוצרו במהלך ובעקבות התקופה המשברית. ארגון שינסה לכפות על עצמו חזרה לכל הדפוסים הידועים מבלי להתאים ולחדש ימצא עצמו מאחור במובנים שונים, שכן ייווצר פער משמעותי בין אופן התנהלותו והשירותים שביכולתו לספק לבין צרכיהם המשתנים של אנשי הצוות ומקבלי השירות.

מעבר לשינויים שמקורם בצורך, התמודדות עם משבר ארגוני מהווה הזדמנות ללמידה, התחדשות והבניה מחדש, שיאפשרו התאמה למצבים מגוונים ומיצוי הפוטנציאל הארגוני. למעשה, מדובר בהעצמת החוסן הארגוני.

כדי לשמר או ליצור בסיס איתן שנוסך תחושת ביטחון ושליטה בקרב עובדי הארגון, חשוב לייצר רציפות בכמה רבדים, שמהווים עמודי תווך המשפיעים על הזהות הארגונית:

■ שמירת נהלים ושגרות.

■ שמירת פעולות ומיומנויות.

■ שמירה על קשרים חברתיים ובינאישיים- עובדים, ספקים, לקוחות, משפחות ובעלי עניין נוספים.

■ שמירת עמדות, ערכים ודימוי ארגוני.

שמירת הרציפות יכולה לכלול דברים שהתקיימו בארגון טרם המשבר וגם דברים חדשים שנוצרו במהלך המשבר והארגון בוחר לשמרם.

בתוך תהליך של גיבוש הרציפות מחדש, אנו נדרשים ללמידה ארגונית מעמיקה, שתוכל לסייע לנו להחליט מה כדאי ורצוי לשמר בארגון ומה היינו רוצים "להשליך". כלומר: מה לא משרת היטב את הארגון ומטרותיו. בתוך השיקולים נכלול:

■ צרכים (של הארגון, של העובדים, של מקבלי השירות)

■ שאיפות ויעדים ארגוניים

■ משאבים

על מנת לקיים תהליכים אלו בצורה מיטבית דרושה מנהיגות אדפטיבית, המאפיינת ניהול שבו קיימת יכולת להסתגל לסביבה נוכח מציאות משתנה, תוך כדי שימור רלוונטיות מערכתית לאורך זמן ויכולת לזהות משאבים קיימים בארגון (למשל ידע מניסיון), אותם ניתן לרתום ולנתב לטובת בניית שגרה חדשה ויציאה מהמשבר. כדי ליישם זאת בפועל, יש להבין שהפתרון אינו קיים בנמצא. כלומר: נדרש עיצוב תהליך, נדרשות התנסויות חדשות, חיוני לחפש דרכים שיסייעו לאנשים לשנות את נקודת מבטם ויש להבין שהסתגלות היא תנאי הכרחי לשינוי.

## מקורות:

רציפות תפקודית קהילות וארגונים במשבר, כנס חורף 2019 - ד"ר שי בן יוסף, מהו"ת ישראל  
 עיקרון הרציפות- גישה מורחבת לאסון ולטראומה, בעריכת יובל סימון, נט"ל  
 מנהיגות במבחן (2007)- רונלד א. חפץ ומרטי לינסקי  
 האם נוכל לשרוד או לצמוח ללא סיפורים? הרצאה בכנס טבע, שטח ואתגר 5 (2016)- מולי להד, מכון משאבים  
 להסתגל לשיבוש- מנהיגות הסתגלותית (2020) - ד"ר מיכל חמו לוטם  
 Deegan, Patricia E. (October 2005). "The importance of personal medicine: A qualitative study of resilience in people with psychiatric disabilities". Scandinavian Journal of Public Health.

## ליווי וייעוץ למנהלים וצוותים המעסיקים עובדים בעלי ידע מניסיון

בשנים האחרונות תפסה העסקת עובדים בעלי ידע מניסיון תאוצה והפכה לחלק משמעותי בתחום השיקום.  
 על מנת לאפשר שילוב אופטימלי של עובדים אלו במערך השיקום והטיפול בבריאות הנפש, יש צורך בתמיכה  
 מכוונת למנהלים, צוותים וליזמים בכל הנוגע למתן מענה לצרכים הייחודיים של העסקה מסוג זה.  
 על הרקע הזה, פיתחה תכנית "צרכנים נותני שירות", המופעלת באמצעות "יוזמה דרך הלב", שירות המותאם  
 במיוחד לייעוץ והדרכת מנהלים וצוותים, בשיתוף ובמימון משרד הבריאות.  
 מטרת השירות היא לספק למנהלים מרחב של למידה, חשיבה ובנייה של תהליכי השילוב והעסקה של עובדים  
 בעלי ידע מניסיון/עמיתים מומחים.  
 השירות מותאם באופן ספציפי לארגון הפונה, על פי מטרותיו, צרכיו, ניסיונו בהעסקת עובדים בעלי ידע  
 מניסיון, צוותו והתמודדויות השונות הניצבות בפניו.  
 אנו מציעים פגישות פרטניות, סדנאות בנושאים מגוונים (למנהלים, צוותים מקצועיים, צוותים בלתי  
 מקצועיים), קבוצות למידה, ליווי בבניית תפקיד לעמית מומחה, מפגשי הסברה בנושאים שונים ועוד.  
 ניתן לקבל את השירות בכל אחד משלבי ההעסקה-הכנה, איתור וגיוס, מיון, קליטה ושילוב, שימור עובדים,  
 קידום, סיום העסקה.

ניסיון העשייה בשטח מלמד כי ליישור והדרכה למנהלים וצוותים, הכווללים תהליך הכנה לצוותים,  
 הטמעת החזון ותרגומו לפריקטיקה במסגרות המעסיקות, השפעה מכרעת על ההצלחה בקליטתם של  
 בעלי ידע מניסיון כעובדים במסגרות שיקומיות.

## ליווי וייעוץ למנהלים וצוותים - תכנית "צרכנים נותני שירות" מבית "יוזמה דרך הלב"

למידע נוסף:

דניאל קיסרי - מנהלת אזור הצפון | 050-3772139 | Danielle.yozma@gmail.com

בלה יופה - מנהלת אזור המרכז | 050-3772138 | Bella.yozma@gmail.com

הילה טל שחר - מנהלת אזור השרון, עמיתה מומחית | 054-2205289 | Hila.yozma@gmail.com

שני לנדאו - מנהלת אזור שפלה, דרום וירושלים | 050-3772127 | Shanis.yozma@gmail.com

 [www.yozma4u.co.il](http://www.yozma4u.co.il) | היום זה אפשרי -  צרכנים נותני שירות - הדף הרישמי