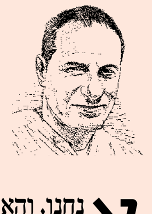

**דעה** ד"ר אייל בנימין

## לא כל חברה יכולה להפוך למקגייוור

אנחנו, והארגונים שאנחנו חלק מהם, נקלענו ל"זמן משבר" המאופיין בין היתר בהתמודדות עם לחצים משמעותיים ועם בעיות מהסוג שלא התנסינו בהן בעבר. לחלקנו, משבר הקורונה הוא איום בריאותי, לאחרים איום תעסוקתי, ולארגונים המשבר הוא פיננסי, תפעולי, עד כדי קיומי. מצב שיש בו "בעיות מסוג חדש" מחייב לעתים קרובות "פתרונות מסוג חדש", או לפחות כאלו שלא העזנו או חשבנו להשתמש בהם עד היום. וכך נראה כאילו כולם נדרשים "לחשוב מחוץ לקופסה" או "להמציא את הארגון מחדש", והחדשנות נקראת אל הדגל.

**"כשרוחות השינוי נושבות, חלק מטילים עוגן נוסף, אחרים מרימים מפרש"**

(וריאציה על פתגם סיני עתיק)

ארגונים ואנשים מגיבים אחרת למשברים. לרוב אנו עדים לשתי גישות קיצון: גישת ההתכנסות, המאופיינת בהפחתת פעילות והשתבללות, או גישת ההיפתחות, המאופיינת באיתור הזדמנויות ועשייה מואצת. הגישה הראשונה רואה את המשבר כאיום על הקיים ומגיבה בסדרת צעדים לשמירה עליו, כגון "הסרת מטען עודף" או קיצוץ הוצאות. הגישה השנייה מאמינה שבזמן שינוי קיצוני נוצרות בשוק הזדמויות חדשות שניתן לנצל. המשבר, יחד עם התגובות השונות של החברות, משפיע על השוק עד כדי שינוי מהותי במבנהו.

במהותה, חדשנות היא היכולת לאתר, לבחור ולאפיין פעולות חדשות, מועילות ובעלות ערך כלכלי. תוצריה יכולים להיות מוצרים, שירותים, ו/או שיטות עבודה שונות. לכן מקובל לחשוב על חדשנות כמרפא לארגונים בזמני משבר. אולם לחדשנות יש אופי דואלי. מצד אחד, הצורך הוא אבי ההמצאה, ומצד אחר חדשנות מחייבת מידה מסוימת של יכולות ומשאבים, הכוללים זמן ופניות מחשבתית. בעת משבר משאבים אלו נמצאים בדרך כלל במחסור. אז מה יקרה לפעילות החדשנות במצבי משבר? האם היא תצמח או אולי תהיה הראשונה לצאת לחל"ת?

**"הרוח והגלים תמיד לידו של הספן המיומן"**

(ההיסטוריון האנגלי אדואר גיבון)

חדשנות היא מסוגלות, יכולת שלא ניתן לפתח בן לילה. לכן אותם ארגונים המסוגלים להגדיר יעדים חדשים תוך זמן קצר (זיהוי הזדמנויות), למצוא את הדרך לממש אותם (המצאתיות) ולארגן מחדש את המשאבים לצורך מימושם (גמישות ארגונית) יוכלו להפיק מהמשבר ערך משמעותי בכמה מישורים: צמצום הפגיעה הכלכלית המיידית, שיפור מיצוב החברה בשוק, שמירה על המשאב האנושי בארגון והגדלת הלכידות הארגונית. דוגמה עדכנית ליכולת זו מגיעה מחברת דייסון, המייצרת בשגרה שואבי אבק ומייבשי ידיים. צוות החברה פיתח בתוך עשרה ימים מכונת הנשמה מבצעית, והתאים בזמן שיא את קווי הייצור שלה לתחילת אספקה, כולל לייצוא.

אי־אפשר לצפות מארגון שלא מוטמעת בו תרבות חדשנות להגיב באופן קונסטרוקטיבי בשעת משבר, כפי שלא ניתן לצפות מאדם שלא פיתח מיומנות בשחייה לצאת בשלום מנפילה למים סוערים. בתוכנית הטלוויזיה משנות השמונים היה מקגייוור מפתיע אותנו מחדש בכל פרק עם דרכים יצירתיות להיחלץ ממצבים מורכבים. לרוב הוא עשה זאת בעזרת האולר השווייצרי הקטן שהיה תמיד עליו. אבל האמת היא שזה כלל לא היה האולר. היכולת של מקגייוור לצאת ממצבים לא צפויים נשענה בעיקר על ידע יישומי עשיר של מגוון תחומים כגון אלקטרוניקה, כימיה ופיזיקה, לצד היכולת לחבר את הידע הזה כנדרש בכל בעיה. ליכולת זו קרא סטיבן ג'ונסון: When chance meets the prepared mind. ●

הכותב הוא ראש תחום פרויקטים יזמיים במכון קולר ליזמות בפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל אביב

---

# ניהול בימי קורונה: כך תטמיעו כללי ריחוק חברתי במקום העבודה

מחקר בנושא בטיחות בעבודה, שנעשה לאורך עשור ומתפרסם עכשיו, יכול ללמד ארגונים שחוזרים בהדרגה לפעילות מה יגרום לעובדים לאמץ את כללי הבטיחות הנדרשים / **דפנה ברמלי גולן**

צילום: רויטרס, Tyrone Siu

סניף סטארבקס בהונג קונג. המקומות שלא ניתן לשבת בהם סומנו בסרטים

החזרה ההדרגתית למקומות העבודה שהתחילה השבוע מלווה בתו תקן חדש, התו הסגול, שקובע כללי התנהגות נוקשים כמו ריחוק פיזי בין עובדים, מדידת חום יומית, שמירה על היגיינה, והגבלת מספר המשתתפים בישיבות ובחדרים. לפי הכללים החדשים, מקום עבודה שאחד מעובדיו נדבק בקורונה ייסגר עד סיום החקירה האפידמיולוגית.

המעבר הקיצוני לעבודה בתנאי "ריחוק חברתי" במשרדים שרק עד לאחרונה תוכננו במטרה לעודד קירוב חברתי דורש משמעת עצמית וארגונית. מחקר חדש שופך אור על מקומה של המנהיגות הארגונית בשמירה על בטיחות במקום העבודה, ועשוי להיות בעל משמעות למנהלים המבקשים כעת להטמיע את הכללים החדשים לשמירה על בריאות העובדים ומניעת התפשטות נגיף הקורונה.

המאמר שפורסם בכתב העת Academy of Management Discoveries הוא פרי מחקר בן עשר שנים של פרופ' טל כץ־נבון, מרצה וחוקרת בבית ספר אריסון למינהל עסקים בבינתחומי הרצליה, פרופ' רונית קרק מהמחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בר־אילן וד"ר מריאנה דלגץ, מהמחלקה לניהול המשאב האנושי במכללה האקדמית ספיר. תחילתו של המחקר הייתה בשיתוף פעולה עם ארגון ביטחוני גדול, שנועד לבדוק כיצד מנהיגות יכולה להשפיע על מניעת תאונות והגברת הבטיחות.

## הממצאים שהפתיעו את החוקרות

החוקרות בדקו את ההשפעה של מנהיגות מעצבת ומנהיגות מנטרת ברמות שונות של עוצמה על הבטיחות במקום העבודה. מנהיגות מעצבת מתאפיינת בהצגת חזון, מודל לחיקוי ולהזדהות, יחס אישי לעובד ואיתגור אינטלקטואלי. מנהיגות מנטרת מתאפיינת בהצבת סטנדרטים לביצוע ויעדים והשגחה צמודה על המונהגים, או לחלופין בניהול פסיבי, כלומר, התערבות רק במקרים של אי־השגת היעדים המוגדרים או כשמתעוררות בעיות חמורות. בדרך כלל, התגובה היא ענישה. במסגרת המחקר, התבקשו המשתתפים לדרג בסולם של 1־5 את עוצמת ההתנהגויות בשני סוגי המנהיגות כדי לקבוע את רמת המנהיגות – מנמוכה לגבוהה.

צילום: גבית ינאי

**פרופ' רונית קרק: "המסקנה מהמחקר לימי הקורונה היא שחשוב להפגין מנהיגות ברמה גבוהה - השראתית או מנטרת. אם אתם לא מסוגלים לזה כמנהלים, דאגו לנהלים ברורים"**

"יצאנו מתוך תיאוריה שאומרת שככל שמנהיגות היא יותר מעצבת והשראתית היא גורמת לאנשים להיות יותר יצירתיים ויוזמים ביחס לבטיחות שלהם, ואילו מנהיגות מנטרת, כלומר כזו שמתווה כללים ברורים, באמצעות המקל והגזר, תוביל להתנהגות קונפורמית של העובדים שפשוט יצייתו לכללים", אומרת פרופ' קרק.

לדבריה, מנהיגות מעצבת ברמה גבוהה נמצאה בעבר כמנהיגות אפקטיבית לבטיחות ולביצועים אחרים. במחקר מוקדם של קרק, כץ־נבון ודלגץ, שהתפרסם בשנת 2015 ב־Journal of Applied Psichology נמצא שמנהיגות השראתית־מעצבת השפיעה על בטיחות יוזמת ועל בטיחות קונפורמית יותר מאשר מנהיגות מנטרת.

הארגון שבו נערכו המחקרים של קרק ועמיתותיה עוסק במכשור מורכב מאוד ומחייב באפס תקלות, שכן כל תקלה עלולה לעלות בטווח הקצר בחיי אדם. הארגון נוהג לבדוק את עצמו ולדווח על כל תקלה וכל סטייה מהנורמה, ולכן היה בידי החוקרות מידע נרחב לא רק על תאונות שקרו אלא גם על מצבים של כמעט תאונות שדווחו.

במקביל, אספו החוקרות נתונים על המנהיגות של מנהלים/ות ושל העובדים באותו ארגון. במחקר השתתפו 798 עובדים ב־50 צוותים ובחמישה אתרים גיאוגרפיים שונים. הממצאים שקיבלו הפתיעו אותן.

"מצאנו ממצא מפתיע שהוא מנוגד לאינטואיציה: כשאנשים נתנו ציון גבוה למנהיגות של המנהלים שלהם, גם למנהלים ומנהלות השראתיים־מעצבים וגם למנהלים מנטרים, היו פחות תאונות, אבל גם כאשר הם קיבלו ציונים נמוכים, העובדים צייתו היטב להוראות. ברמת האמצע של הציונים למנהלים – היו יותר תאונות".

במקום קשר לינארי, כמצופה, בין רמת המנהיגות למספר התאונות, ממצאי המחקר מבטאים למעשה עקומת U. טווח הביניים של רמת המנהיגות – מעצבת או מנטרת – הוא הטווח שבו נעשו הכי הרבה תקלות ותאונות. רמת התאונות הנמוכה הייתה בשני הקצוות של הניהול.

## זהירות מהאור הכתום ברמזור

כדי לחזק את הממצאים השתמשו החוקרות בתיאוריה של הפסיכולוג וולטר מישל, ממציא "מבחן המרשמלו" המפורסם, שבודק דחיית סיפוקים. התתיאוריה שלו מדברת על "חוזק הסיטואציה" ולפיה בסיטואציה קיצונית וחזקה מבחינה פסיכולוגית, שיש בה בהירות ועקביות, אנשים יפעלו באופן זהה ו"ימחקו" את ההבדלים האישיים ביניהם. אנשים יידעו כיצד עליהם לפעול כפרטים ובתיאום כצוות, קבוצה או קהילה. בסיטואציה חלשה, שבה אין בהירות ועקביות, יבלטו יותר ההבדלים האישיותיים בין האנשים.

איך זה מסתדר עם ממצאי המחקר שגם רמת מנהיגות נמוכה מובילה לרמת תאונות נמוכה? במקרה של כללים ברורים ואחידים, גם אם אין מנהיגות דומיננטית, אנשים פשוט יצייתו לכללים וכך יימנעו תאונות.

"מנהיגות מאוד השראתית או אפילו מנטרת, שהיא עקבית ובהירה, גורמת לעובדים להקפיד על כללי הבטיחות; אם המנהיגות באופן עקבי וברור ברמה נמוכה אנשים יחפשו להבין מה קורה באמצעים אחרים, למשל להתנהג לפי הנורמות והנהלים; כשמנהיגות מקבלת ציונים בטווחי הביניים, המסרים מהמנהיג סותרים ולא עקביים, אנשים לא יודעים איך להתנהג ואז יש יותר תאונות. זה מתחזק כשמדובר בצוות עבודה ובארגון שלם של אנשים שצריכים לתאם שמירת בטיחות כקבוצה. זה כמו אור כתום ברמזור או האזור האפור, בשונה מאדום או ירוק או בשונה משחור ולבן, כשמנהלים/ות מפגינים התנהגות בטווח הביניים אין בהירות לצוותי העבודה וזה מגביר תאונות".

כדי לחזק את הממצאים ערכו החוקרות שלושה ניסויים נוספים אונליין. סך כל הנבדקים במחקרים עמוד על 1,284 אנשים ממגוון ארגונים ומקומות עבודה במשק. "ביקשנו מהעובדים להעריך את סגנון המנהיגות של המנהלים שלהם בעבודה, וכמה מוטיבציה יש להם כעובדים לשמור על בטיחות. בדקנו כמה מהם ייזמו מהלכים הנוגעים לבטיחות וכמה פשוט יצייתו לכללים. גם במחקרים האלה מצאנו תמיכה נוספת למודל שלנו. טווח האמצע של המנהיגות היה הכי פחות אפקטיבי בשמירה על בטיחות. לכן קראנו למאמר 'לכודים באמצע'".

החוקרות ניסו להבין גם יותר לעומק מה המשמעות של "טווח הביניים" במנהיגות. ציונים בטווח ביניים יכולים להתקבל או מדירוג בינוני באופן עקבי או משקלול של ציונים גבוהים ונמוכים במקרים שונים, למשל מנהל שפעם אחת מאוד השראתי ופעם אחרת חסר השראה.

לטענת קרק, "טווח הביניים, בין שהוא תמיד בינוני ובין שהוא שקלול של ציונים גבוהים ונמוכים לסירוגין, תמיד מתפרש כפחות עקבי ופחות ברור. לכן הוא מתאים אולי לקדם חשיבה יצירתית, אבל עבור בטיחות, ואפילו עבור התנהגויות שנועדו ליזום בתחום הבטיחות, אנשים זקוקים לוודאות ולבהירות ואז הסיטואציה הופכת להיות יותר מובנת וחד־משמעית. כאשר התנהגויות המנהיגים אינן קוהרנטיות, אנשים לא מצליחים להבין מה מצופה מהם ולכן זה פוגע דרסטית בבטיחות".

● **מה מנהלים במקומות עבודה יכולים ללמוד מהמחקר שלכן בימים אלה?**

"בימי קורונה חוזרים למקומות העבודה ומנהלים ומנהלות צריכים להוביל, לנטר ולקדם את המהלך הזה. הצורך בבטיחות חשוב מאוד, ומשפיע על חולי וחיי העובדים. המסקנה מהמחקר היא שחשוב להפגין מנהיגות ברמה גבוהה, השראתית או מנטרת. אם אתם לא מסוגלים לזה כמנהלים, עדיף לא לבלבל את העובדים, אבל לדאוג שהנהלים יהיו מאוד ברורים. מנהיגות שהיא לא עקבית ובינונית תגרום לאנשים להקפיד פחות על התנהגויות המבטיחות את בריאותם האישית ואת בריאות חבריהם לצוות". ●

### מאפייני מנהיגות מעצבת

- **הנעה השראתית:** הצגת חזון לעתיד, שימוש בסמלים ובטיעונים רגשיים והפגנת אופטימיות והתלהבות
- **מודל לחיקוי ולהזדהות:** הקרבה למען טובת הקבוצה, דוגמה אישית וסטנדרטים אתיים גבוהים
- **יחס אישי:** תמיכה, עידוד והכשרה של המונהגים תוך התייחסות לצרכים פרטניים
- **אתגור אינטלקטואלי:** העלאת מודעות לבעיות ועידוד יצירתיות וחדשנות

### מאפייני מנהיגות מנטרת

- השגחה צמודה על המונהגים במטרה למנוע טעויות והפרת החוקים
- התערבות בנעשה רק במקרים של אי־השגת היעדים המוגדרים והיווצרות בעיות חמורות, בדרך כלל בצורת ענישה

---

# המשבר של הצעירים

## כמחצית מהמועסקים שהוצאו לחל"ת הם בגילאי 20־34, עם מכסת ימי אבטלה מצומצמת יותר מזו של האוכלוסייה הבוגרת

**מאת דפנה ברמלי גולן**

חמישה שבועות חלפו מאז החלו צעדי ההגבלה על המשק ועד השבוע שבו החלו להסיר בהדרגה את ההגבלות. באותם שבועות, כמעט מיליון עובדים הוצאו לחופשה ללא תשלום או פוטרו, ושיעור האבטלה זינק מפחות מ־4% לפני התפרצות נגיף הקורונה בישראל ליותר מ־26%. להערכת הכלכלנית דפנה אבירם ניצן, מהמכון הישראלי לדמוקרטיה, צפוי שיעור האבטלה השנתי (ממוצע 2020 לעומת ממוצע 2019) להסתכם ב־11.5%.

להערכת אבירם ניצן, עד סוף השנה יתייצב מספר המובטלים (ללא העובדים שהוצאו לחל"ת) על מספר שנע בין 360 אלף ל־400 אלף, כמעט פי שלושה ממספר המובטלים שהיו במשק בחודשים ינואר־פברואר 2020. התחזית הזאת תואמת את תחזיות שירות התעסוקה לחזרה של 80% מהעובדים בחל"ת לעבודה ואת תחזית משרד האוצר, שלפיה צפויים במשק 400 אלף מובטלים כתוצאה ממשבר הקורונה.

עם החזרה ההדרגתית לשוק, מסתמנת אוכלוסיית הצעירים כחשופה במיוחד לפגיעה כלכלית. כמעט מחצית מהמועסקים שהוצאו לחל"ת הם בני 20־34 (כ־46% בחודש מרץ). חלקם קיבלו בימים האחרונים הודעה מהמעסיק על הארכה נוספת של החל"ת ב־30 יום וחלקם קיבלו הודעות פיטורים.

צעירים בשנות ה־20 לחייהם מועסקים בענפים שנפגעו באופן הקשה ביותר במשבר, ענפי ההסעדה והתיירות, ויהיו האחרונים ככל הנראה לחזור לפעילות חלקית או מלאה. ראשונים יחזרו ענפי ההייטק, הפיננסים והתעשיות המסורתיות, המאופיינות בעובדים מבוגרים יותר.

## מכסת ימי אבטלה נמוכה מהמקובל במדינות המערב

לדברי אבירם ניצן, הענפים המרכזיים שיפטרו עובדים יהיו ענפי המסעדנות, התיירות, התרבות והאירועים, שכבר בחודש מרץ נאלצו להוציא את רוב העובדים לחל"ת, וכעת ברור שאופק חזרתם לפעילות לוט בערפל. בענף המסעדנות מדובר בעיקר בפיטורים של עובדים לא מקצועיים, חלקם הגדול צעירים שהועסקו כמלצרים, טבחים ועובדי ניקיון.

הפגיעות של הצעירים גדלה יותר אם מביאים בחשבון שעומדים לרשותם פחות ימי אבטלה מאשר לעובדים מבוגרים. ייתכן שחלקם כבר מיצו אותם, אם זו אינה תקופת האבטלה הראשונה שלהם. אם תבעו דמי אבטלה בארבע השנים האחרונות, הם לא יהיו זכאים למלוא המכסה. הזכאות לימי אבטלה נקבעת לפי גיל העובד ומספר התלויים בו, כלומר, בני זוג וילדים עד גיל 18 או יותר לפי קריטריונים של ביטוח לאומי (ראו גרף).

שכירים שתקופת הזכאות שלהם עומדת להסתיים, יעמדו בפני שוקת שבורה. הם יסיימו את ימי הזכאות לדמי אבטלה כשמקומות העבודה שלהם קרסו או טרם נפתחו ואין להם רשת ביטחון.

לדברי עו"ד נעמה שבתאי בכר, הרגולטור יידרש לתת פתרון גם לבעיה זו ויצטרך להחליט אם להחריג את תקופת החל"ת מימי הזכאות של העובד. כמו כן, המדינה תצטרך להחליט אם תקופת האבטלה שנבעה מחל"ת תמנע מעובד שפוטר להגיש תביעה נוספת לדמי אבטלה.

"אם הרגולטור לא ייתן פתרון לכך, החל"ת יתברר כסוג של "גול עצמי" בעבור העובדים שימצאו עצמם כעת מפוטרים ללא כל מקור של הכנסה חלופית", אומרת שבתאי בכר.

במשרד האוצר אמרו ל"גלובס" שאין להם התנגדות עקרונית להארכת תקופת הזכאות לדמי אבטלה מעבר למכסה הקבועה, שנחשבת "קמצנית" ביחס למקובל במדינות המערב.

## האבטלה הזמנית עלולה להפוך לקבועה

פרופ' ערן ישיב מאוניברסיטת תל אביב מעלה את החשש מפני תהליך שבו האבטלה הזמנית תהפוך לאבטלה קבועה, כפי שקרה באירופה בשנות ה־70 וה־80 של המאה הקודמת בעקבות משבר הנפט. באותן שנים עברו המדינות ביבשת משיעור אבטלה של 3% ל־9%־10%, שנשארו עד היום.

"המחקר התעניין במונח היסטרזיס, שמשתמשים בו במדעי הטבע לתיאור תהליך שבו מצב זמני הופך לקבוע. הסיבה הכלכלית לזה היא שאנשים מובטלים לאורך זמן מאבדים כישורי עבודה, הפירמות מסתדרות בלעדיהם והאנשים האלה הולכים ומתרחקים משוק העבודה. זה יקרה אם לא תהיה חזרה מהירה והרבה פירמות ובעיקר עסקים קטנים יפשטו את הרגל. יציאה ארוכה מהסגר עם פשיטות רגל ופחות ביקוש לעובדים עלולה ליצור הנצחה של המצב הזה. לא מדובר בעובדי ההייטק המוכשרים ביותר אלא בעובדים החלשים יותר".

● **מה אתה מעריך שיקרה?**

"יכול להיות שדווקא הבלגן העצום באסטרטגיות היציאה השונות יאפשר יציאה מהירה וחזרה לעבודה, ואז נוכל להתייחס לעניין החל"ת כמו למונח האמריקאי temporary layoff (פיטורים זמניים), שמתאר מצב שבו בזמני מיתון או קשיים העובד מפסיק לעבוד, לא מקבל שכר אבל מוחזר בחלוף המיתון אל מקום העבודה שלו ולעתים גם אל התפקיד הקודם שלו. התהליך הזה מאפשר למעסיק לשמור על קשר עם העובדים. התסריט האופטימי הוא שכך יהיה גם בחל"ת".

אבירם ניצן סבורה כי על הממשלה להכין סט של הכשרות מקצועיות לתחומים הנדרשים במגזר העסקי. "במסגרת חבילת הסיוע הוקצו לנושא ההכשרות כ־200 מיליון שקל. טוב תעשה הממשלה אם תיזום שיתוף פעולה עם נציגי המגזר העסקי, כדי להבטיח שההכשרות המקצועיות אכן ייתנו מענה לצורכי השוק המשתנים, ולא יהפכו לבזבוז תקציבי שיוביל לאבטלה מתמשכת, גם לאחר תקופת ההכשרה/הסבה מקצועית". ●

**11.5%**
שיעור האבטלה השנתי הצפוי, לפי ניתוח של הכלכלנית דפנה אבירם ניצן

**46%**
שיעור המועסקים שהוצאו לחל"ת בגילאי 20־34

### מספר ימי האבטלה לפי גיל ומצב משפחתי

| גיל | עד 2 תלויים* | 3 תלויים* ויותר |
|---|---|---|
| עד 25 | 50 יום | 138 |
| 28-25 | 67 | 138 |
| 35-28 | 100 | 138 |
| 45-35 | 138 | 175 |
| 45 ומעלה | 175 | 175 |

*בן/בת זוג וילדים עד גיל 18