

אפריל
2020
מהדורה
1.3

פיתוח מסתגל לתקופת הקורונה

דביר זהר

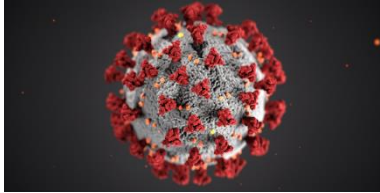
DVIR.SIMPLE@GMAIL.COM

**"The dogmas of the past are inadequate
to the stormy present. The occasion is piled
high with difficulty, and we must rise with the occasion.
As our case is new, so we must think anew and act anew."**

אברהם לינקולן (אנשים חכמים, תמיד נשארים רלוונטיים)

הקדמה

ההודעה של ראש הממשלה, במוצאי שבת ב 14.3.20 סימנה סופית, שמשוה רציני קורה כאן. החיים שלנו משתנים ולפחות בתקופה הקרובה, הם לא יראו כפי שהיו. הצעד הראשון שחברות



בכלל וחברות היי טק בפרט, נקטו, היה לעבור לעבודה מהבית. זה היה צעד מתבקש ועל פניו דרש שינוי בצורת הניהול. אבל כולם מבינים שהעבודה מהבית היא רק היבט אחד של המשבר ויש עוד היבטים רבים שצריך להתייחס אליהם ולהתאים את עצמנו אליהם במהירות.

ההיבט השני, ואולי הראשון, הוא המצב הפיננסי של החברה. הכירו נא את סמנכ"ל הכספים של החברה שלכם. כן, זה אותו איש או אישה שחרקו שיניים, כל פעם שגוף הפיתוח אמר שהוא צריך עוד אנשי פיתוח ועוד ציוד. כל עובד נוסף דרש עמדת עבודה, רישיונות לתוכנות נוספות, מקום ישיבה וכשהצטרפו כמה עובדים, היה צריך להגדיל גם את כמות המנהלים. כל זה עוד לפני שהסבירו לו שאי אפשר לגייס עובדים במשכורת הממוצעת בשוק ואפילו לא במשכורת כפולה ממנה ושגם את השכר של העובדים הקיימים, חייבים להעלות כי אחרת יעזבו.

סמנכ"ל הכספים, הולך להיות האיש החשוב בחברה. במצב של צפי לירידה, לפעמים חדה, בהכנסות וביכולת גיוס כספים חדשים, הוא זה שאמור לחשב לכמה זמן יספיק הכסף ולכמה אנשים. הוא זה שיכתיב את סדר היום. גופי הפיתוח יצטרכו להתאמץ לעמוד באבני הדרך שעליהם אפשר יהיה לקבל תשלום. אם זה תשלום מחברות שסיפקנו להם מוצר או אם זה מהציבור הרחב שיסכים לשלם עבור המוצרים. חלומות, פוטנציאל וכמות משתמשים לא משלמים, הרבה פחות מעניינים בתקופה כזו. סמנכ"ל הכספים מחפש מקורות הכנסה ואתם צריכים לספק לו אותם. בספר יש פרק שעוסק בתהליך נכון של צמצום עלויות ולמה צריך לשים לב כשמצמצמים. שאר הפרקים מדברים על איך לייצר פיתוח אפקטיבי גם בתקופה כזו.

ההיבט השלישי הם עובדי החברה. דווקא בתקופה הזו, אנו זקוקים להם ביתר שאת. אנו צריכים



שיעבדו בשיא המוטיבציה ובשיא הכוח, יניחו בצד את כל המשחקים, הפוליטיקה הפנימית והשאיפות ארוכות הטווח, ויתרכזו בעבודה. אך לצערנו, גם על העובדים עוברת תקופה לא קלה. הם מוטרדים מהמצב, חלקם נדרשים להתמודד עם שמירה על הילדים במשך היום, חלקם חושש מהווירוס וחלקם מצפה שיתחשבו בו ולא ילחצו עליו. לא מצב פשוט. ברור לכולם שהמצב ה"נורמלי החדש" הוא ממש לא נורמלי, אבל אין מה לעשות. בספר יש פרק שמדבר על נושא ה ENGAGEMENT (מחברות) של העובדים ולמה צריך לשים לב בתקופה כזו.

ההיבט הרביעי הם המנהלים בכל הרמות. מרמת ראשי הצוותים ועד למנכ"לים. כולם בסופו של דבר הם קודם כל אנשים. יש להם משפחות ויש להם את החששות שלהם. אך כמו תמיד, בימי משבר, כאן צריך לגלות מנהיגות. **When the going gets tough the tough get going**. או בתרגום לעברית – כשהגלים מתחזקים, החזקים מתגלים. מעבר לגילוי מנהיגות, מנהלים נדרשים להתאים את צורת הניהול שלהם לתקופה הקורונה. צורת הניהול שעבדה בשוטף, לא תתאים לתקופה הזו. זה ידרוש מהם מאמץ גבוה ויכולת הסתגלות מהירה. הספר כולל פרק מיוחד שמדבר על LEADERSHIP ופרק שמדבר על ניהול צוותים בתקופה שהאנשים עובדים מרחוק.

יש גם היבטים נוספים עמם צריך להתמודד בתקופה הזו. הספר הזה ינסה להציע כיצד להתמודד עמם. כיצד לייצר שגרת תהליכים פשוטים ליישום, כיצד לייצר שליטה ובקרה למנהלים ברמות השונות, כיצד לשמר חדשנות כי היא זו שעשויה לייצר הבדל בין חברה יורדת לחברה פורצת ונושאים רבים אחרים שכולם מיועדים לדבר אחד – לייצר פיתוח אפקטיבי שהסתגל לתקופת הקורונה ואלי גם יהווה בסיס טוב לתקופה שתבוא אחריה.

הספר מתבסס על הניסיון האישי, על התגובות שאני מקבל מהלקוחות וגם על מחקרים מכל העולם, שמתפרסמים כיום באופן שוטף הן על סמך מה שקרה בעולם והן על סמך מה שקרה בסין בשלושת החודשים האחרונים.

המהדורה הראשונה שאתם קוראים כוללת מספר פרקים קצרים, אשר ידברו כל אחד על נושא מסוים. בהמשך ה"ניסוי הגדול שנערך ברחבי העולם" ועל סמך ידע מעודכן נעדכן ונוציא מהדורות נוספות. נשמח לקבל תגובות והתייחסויות גם מהקוראים. ככל שיהיו דוגמאות רבות יותר, כך נוכל להתארגן בצורה טובה יותר למצב החדש.

אלה הפרקים במהדורה הראשונה

1. יצירת שקיפות, זרימת מידע מהירה ומדידה
2. ENGAGEMENT גבוה, גם בימים קשים
3. תהליכי ניהול אגיליים של עבודה מרחוק
4. עבודה יעילה מהבית
5. ניהול צוות בלי לראות את הצוות
6. חדשנות בימי משבר
7. צמצום עלויות נכון
8. LEADERSHIP

הספר מיועד לאנשי היי טק ו IT. מנהלים ברמות השונות יתעניינו בחלקים שונים של הספר ויהיו מי שכל הפרקים רלוונטיים עבורם. חלק מהחומר יראה לכם אינטואיטיבי, אך אני משוכנע כי תמצאו גם רעיונות רבים לאימוץ.

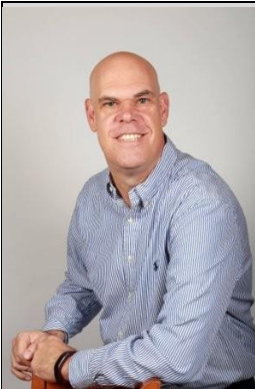
אם אתם רואים משהו שכדאי ליישם, אני מציע ליישם במהירות. אם יש הרבה דברים שתמצאו ליישם, תכינו תכנית פעולה מהירה ותתחילו ליישם בצורה הדרגתית.

תהנו מהקריאה, תיישמו, תשתפו ותגיבו.

תזכרו, אחרי שעברנו את תקופת ההלם הראשוני, צריך להתחיל לפתח במהירות ולהגיע לשוק עם מוצרים בעלי ערך גבוה. זו לא תקופה שאנחנו יכולים לקבל הנחות. בהצלחה לכולנו.

דביר זהר

Dvir.simple@gmail.com



קצת על המחבר. דביר זהר הוא מנכ"ל חברת SIMPLE. SIMPLE מתמחה מזה עשרים שנה בהאצת תהליכי פיתוח וניהול פרויקטים טכנולוגיים. החברה ליוותה עשרות ארגונים בהטמעת תהליכים, כלים, מיומנויות, אמצעי שליטה ובניית תרבות המעלים את רמת ה PERFORMANCE של גופי פיתוח ויחידות IT והפיכתם לאג'ילים יותר. בין הלקוחות ניתן למנות חברות בינלאומיות כמו AT&T, EMC ו JOHNSON CONTROL, חברות ישראליות מובילות כמו בנק הפועלים, אלביט, ECI ופז, חברות SMB רבות כמו תיבא וריל קומרס, עשרות סטארטאפים וגופים מוסדיים כמו משרד הבריאות, משרד הכלכלה, מכבי שירותי בריאות ואחרים.

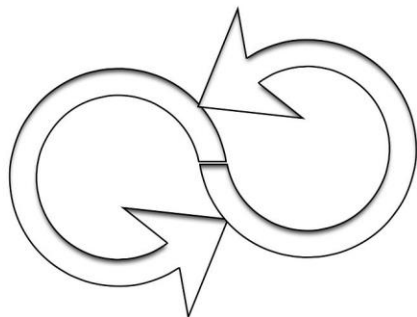
פרק ראשון – שקיפות, זרימת מידע ומדידה מייצרות אמונה

זהו לא סתם הפרק הראשון בספר. במצבים של חוסר ודאות ועבודה בשיטה חדשה, החשיבות של שקיפות, זרימת מידע ומדידה היא קריטית, בעיקר כשמדובר על אנשים שעובדים מרחוק ולא נמצאים בקשר שוטף עם המנהלים ועם שאר העובדים. התחליף לשקיפות, זרימת מידע ומדידה הן השמועות. כשאנשים לא מקבלים מידע מסודר, הם מתחילים לייצר שמועות, המבוססות על חצאי אמיתות ומתחילים להפחיד את עצמם. אף ארגון ואף מנהל לא רוצים שהאנשים שלהם יפעלו על סמך שמועות. במקום זה צריך לעבוד עפ"י מידע אמיתי.

כלל ראשון – שקיפות דו כיוונית

כיוון ראשון מהמנהלים לעובדים. העובדים מרגישים מנותקים ומנהלים בכל הרמות צריכים לדאוג לעדכן את העובדים במידע רלוונטי. העובדים, ברובם, מבינים שצפויים שינויים. חשוב לשדר לעובדים מידע על מצב החברה, על החלטות הנהלה וגם על אילו נושאים הנהלה החליטה להתמקד ואלו פרויקטים היא החליטה לוותר (הרחבה רבה יותר בפרקים על LEADERSHIP וצמצום הוצאות). מסרים אלו צריכים להגיע מהנהלה הבכירה שצריכה להוריד אותם לעובדים הן בפנייה ישירה והן דרך מנהלי הביניים. לא נכון יהיה שמנהלי הביניים יעבירו מסרים הנסמכים על דעתם ואינם מגובים בהחלטות של הנהלה. צריך מראש להבהיר לעובדים כי אנו חיים בסביבה שמשתנה מהר ולכן יתכנו שינויים, אך לבינתיים אלו העדיפויות ועל פיהן צריך לפעול. זה איננו הליך פשוט. אתם לא רוצים שאנשים יכנסו לבהלה, אך אל דאגה. אנשים מתרגלים מהר לחיות בחוסר ודאות, כל עוד הם מאמינים למנהלים. אם יאבדו את האמונה, יהיה קשה מאד להניע אותם.

זה ברור שלא כל מידע עסקי ניתן למסור לכל אדם, אך יש הרבה נושאים שאפשר. מה היעדים, איך מתקבלות החלטות, מה הפרמטרים שמשפיעים על החלטות, מה הסיכונים שיש וגם מה ההזדמנויות. שתפו בכל מידע שאתם יכולים ועשו זאת בתדירות גבוהה ככל האפשר.



מהצד השני, צריך לייצר תרבות של שקיפות זרימת מידע מהירה בכל רמות הארגון. בתקופה שבה עובדים נמצאים בבית, אתם לא יכולים לראות אם הם

יושבים ובוהים במחשב בגלל שנתקלו בבעיה. אתם חייבים לייצר תרבות שהם פונים אליכם במהירות. זה כמובן דורש מהמנהלים להגיב בהתאם ולא לכעוס על עובדים שפונים עם בעיות (אחרת הם לא יפנו) ואף לעודד אותם לפנות.

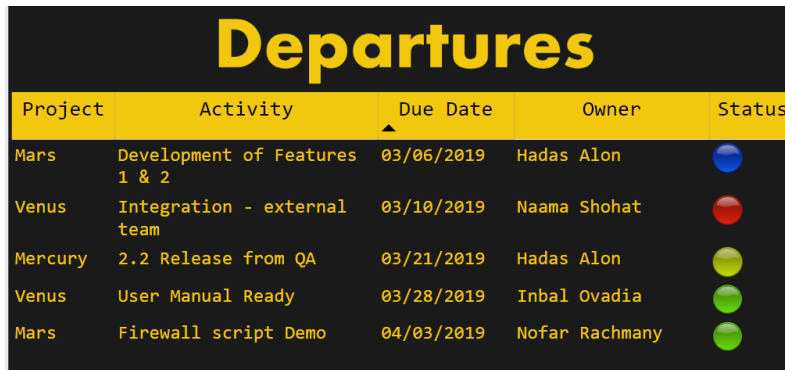
אחד האמצעים הטובים שיש לנו הוא פגישת ה **PLANNING** בתחילת הספרינט שבהם, מוגדר לכל עובד מהן המשימות שעליו לבצע במהלך הספרינט ופגישת ה **DAILY** שבה כל עובד אומר מה ביצע אתמול, על מה הוא עובד עכשיו והאם הוא תקוע בגלל משהו. אם משתמשים נכון

בכלי מעקב משימות, כדוגמת ג'ירה, ניתן לזהות במהירות עובד שאיננו מתקדם לסיום משימותיו בקצב הנכון.

בכל מקרה, חשוב להדגיש בפני העובדים את חשיבות הדיווח היומי בג'ירה או בכלי שאתם משתמשים בו. הם צריכים לדווח כל יום סטטוס של משימות וכמה שעות עבדו על כל משימה. זה לוקח מספר דקות בלבד זה קריטי כדי לייצר תמונה. זו התקופה לייצר משמעת פנימית בדיווחי העובדים.

לא פחות חשוב מהצפה מהירה של בעיות ע"י העובדים, זוהי הצפה מהירה של בעיות ע"י ראשי הצוותים ומנהלי הביניים. זה טוב שמנהלי הביניים מרגישים אחריות לפתור בעיות ואינם מציפים כל בעיה קטנה כלפי מעלה. עם זאת בתקופה כזו, בעיות עלולות ללכת לאיבוד. מנגנון פשוט הוא דיווח סטטוס יומי או דו יומי של ראש הצוות למנהל מעליו. הוא מדווח מה מצבו על גבי ה **SPRINT BURNDOWN** (מי שלא מכיר, הסבר יופיע בפרק על התהליכים האג'יליים) והאם יש בעיות כלשהן בחלוקה לבעיות שהוא מתמודד איתן ובעיות שדורשות התערבות של מנהלים בכירים. בתחילת הדרך, יצטרך להיות תיאום ציפיות בין המנהלים – אלו בעיות להעלות ואלו לא להציף. כלי שימושי לטובת יצירת טפסי דיווח כזה, יכול להיות **SMARTSHEET**.

בנוסף אתם צריכים לייצר **לוח המראות ונחיתות**. זהו לוח שימקד את כולם על הגרסאות הקרובות ועל העדיפויות. הלוח הזה מציג באופן שוטף את הגרסאות/אבני הדרך הקרובות שצריך לעמוד בהן. זה ממקד את האנשים ומונע מצב בו אנשים שוכחים מתי גרסא צריכה לצאת. חשוב שלהסתכל על הלוח במהלך הדיילי, כך שבמקרה שמישהו רואה בעיה בעמידה בלוחות הזמנים, הוא יציף זאת במהירות.



Project	Activity	Due Date	Owner	Status
Mars	Development of Features 1 & 2	03/06/2019	Hadas Alon	Blue dot
Venus	Integration - external team	03/10/2019	Naama Shohat	Red dot
Mercury	2.2 Release from QA	03/21/2019	Hadas Alon	Yellow dot
Venus	User Manual Ready	03/28/2019	Inbal Ovadia	Green dot
Mars	Firewall script Demo	04/03/2019	Nofar Rachmany	Green dot

כלים נוספים שכדאי להשתמש בהם הם כלי זרימת מידע כמו **SLACK** או **TEAMS**. כלים אלו יעילים יותר מ **WHATSUP** מאחר שהם מאפשרים ארגון של מידע ולא סתם רשימת הודעות שקשה לזכור מה נשלח למי ומתי.

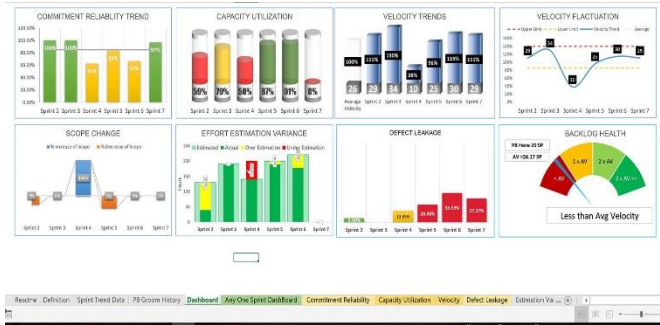
הכלל השני – מדידה כמותית

"מה שלא נמדד, לא מנוהל". זה נכון באופן כללי ונכון שבעתיים בתקופה שבה אנשים עובדים מרחוק וצורת הניהול משתנה. שתי תופעות מסוכנות עומדות מאחורי הצורך במדידה. הראשונה – ניהול ללא לוח תוצאות. דמיינו לעצמכם מאמן כדורסל, שמנהל משחק מבלי לדעת בצורה ברורה מה התוצאה וכמה זמן נשאר עד לסיום. ברור שרמת ההחלטות שלו תהיה עלובה למדי. אותו דבר נכון גם לגבי מנהלי הפיתוח ברמות השונות. אתם עסוקים מדי בשוטף והסיכוי שתצליחו לזהות מגמות ובעיות ללא נתונים כמותיים הנו אפסי, בעיקר בתקופה הזו שאתם חיים בלחץ. בהתחשב בקצב ההחלטות הגבוה שתצטרכו לקבל וברמת האיכות הגבוהה שתצטרכו לקבל אותן (הרחבה בפרק צמצום העלויות), אתם חייבים כלים כמותיים, **אתם חייבים לוח תוצאות.**

קיימת גם תופעה חמורה יותר – תופעת מחיקת המידע. בתוך שטף המידע העצום שאנו נמצאים בו (מיילים, ווטסאפ, דיונים, טלוויזיה, רשתות חברתיות, משפחה), אנו נוטים למחוק מידע. המידע שאנו מוחקים בדרך כלל זהו המידע שאינו מתיישב לנו עם החשיבה הרגילה שלנו. כך, אתם עלולים לא לשים לב כי העובד הכי טוב שלכם, אינו מסתגל לעבודה מהבית והתפוקה שלו ירדה פלאים, אתם עלולים לא לשים לב כי אחד הצוותים הטובים שלכם מתקדם בקצב איטי מאד, אתם עלולים לא לשים לב למגמת עליה בכמות הבאגים בצוות שתמיד עבד בצורה איכותית, אתם עלולים לא לשים לב שהעובדים אינם משקיעים את הזמן על פי סדר העדיפויות שהוגדר. נתונים כמותיים יציבו לכם מראה מול הפנים ויכריחו אתכם להתעמת עם המציאות. **אתם צריכים, עכשיו יותר מתמיד, נתונים כמותיים.**

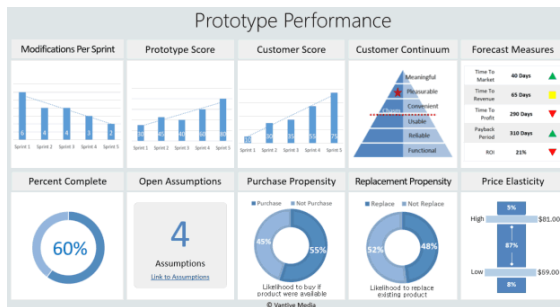
אז מה מודדים?

ברמת הצוותים – צריך לאפשר לראשי הצוותים לראות נתוני התקדמות. הגרפים של ה SPRINT BURNDOWN וה RELEASE BURNDOWN (הרחבה בפרק התהליכים האג'יליים), הם הבסיס. מעבר לכך צריך לעקוב על כמות הבאגים ועל השקעת השעות לפי משימות. לצורך זה חשוב לבנות את היררכיית המשימות בג'ירה או בכלי הניהול שאתם משתמשים בו, בצורה כזו שתאפשר סכימה פשוטה של השקעת השעות לפי EPICS ופרויקטים. במקומות שניתן למדוד VELOCITY, כדאי לעקוב אחר המגמות. אם עד היום לא מדדתם VELOCITY, אל תתחילו עכשיו. נושא חשוב נוסף, למדוד ולשים אליו לב אלה הוא כמות השינויים שיש לנו במהלך ספרינט או גרסה. כשיש גידול בכמות השינויים, זה עשוי להצביע על בעיות תקשורת או על כך שמנהלי המוצר לא נמצאים בשליטה. לכמות שינויים גדולה מדי יש גם השפעה על רמת המוטיבציה של העובדים ועל הנכונות שלהם להשקיע (ככל שיש יותר שינויים, הם מאבדים ביטחון בדרך, ובתקופה כזו זה פרמטר חשוב). כשיש כמות שינויים גדולה מדי, צריך לעצור לרגע ולהבין את מקור השינויים. אין לנו זמן עכשיו לפתח דברים שלא צריך או לפתח בצורה לא יעילה.



הנתונים הללו צריכים להיות זמינים לראש הצוות בכל עת. הוא צריך לעבור עליהם כל יום לפני הדיילי, כדי להציף בעיות מול הצוות והוא צריך פעם בשבוע להתעמק בנתונים, לזהות מגמות ולחשוב על פתרונות לבעיות או להציפן כלפי מעלה אם נדרשת מעורבות מנהלים.

ברמת הארגון צריך לייצר נתונים סיכומיים, לראות גרפים של מגמות והכי חשוב, לראות התקדמות ברמת השגת היעדים או הפרויקטים. את אלה אפשר לראות בחתכים של צוות/מוצר/פרויקט. זה דורש בראש ובראשונה, לייצר שפה אחידה בקרב הצוותים והעובדים. מושגים אחידים, היררכיות אחידות, סטטוסים אחידים ובאגים אחידים. אם אתם רוצים לראות את כמות הבאגים החמורים, אתם צריכים שכולם ידווחו על באגים חמורים. שלא ייוצר מצב שצוות אחד מדווח רק כמות באגים ללא דרגת חומרה, בצוות אחר יש שבע רמות חומרה, ובצוות שלישי לא מדווחים על באגים. **אתם צריכים להגדיר במהירות את השפה האחודה כדי שתוכלו לראות תמונה אחודה.** זה לא מאד קשה לביצוע, רק דורש קצת חשיבה וביצוע התאמות קלות בגירה.



נושא שני שצריך לעקוב אחריו ברמת מנהלים זה המשוב מהלקוחות. משוב זה צריך לכלול כמות תלונות, **רמת שימוש במוצר**, בקשות לFEATURES וכמובן מכירות. נתונים אלו ישפיעו רבות על החלטות המנהלים ועל תיעודופים. חברות רבות מחזיקות ניתוחים כאלה ברמת אנשי המכירות והשיווק. הנתונים הללו צריכים לעבור גם לאנשי

הפיתוח. זה חשוב שאנשים יקבלו משוב מהלקוחות ויבינו מה הערך של עבודתם. זה חשוב בתקופות רגילות ועוד יותר חשוב בתקופה כזו ומתיישב היטב עם נושא השקיפות עליו דיברנו בתחילת הפרק.

ברמת הכלים, כל כלי BI (כמו POWERBI) מסוגל לייצר לכם את התמונה בצורה מהירה ופשוטה עם כל החיתוכים. ריכוז הנתונים יכול להתבצע על גבי SMARTSHEET שירכז את בסיס הנתונים ממספר מערכות. גם כאן, הנתונים צריכים להיות זמינים בכל עת. מנהלים יצטרכו להסתכל על הנתונים ברמה יומית ופעם בשבוע לקיים דיון על המגמות.

בשורה התחתונה, ששה צעדים שצריך לבצע:

1. הגדרה מהירה של נושאים שרוצים לעקוב אחריהם
2. הגדרה של שפה אחידה
3. התאמת הג'ירה או הכלי לניהול פעילות הצוות
4. ריכוז נתונים המגיעים מלקוחות
5. הקמת דוחות מנהלים
6. תפעול שוטף והטמעה בקרה עובדים, ראשי צוותים ומנהלים

לסיכום פרק זה:

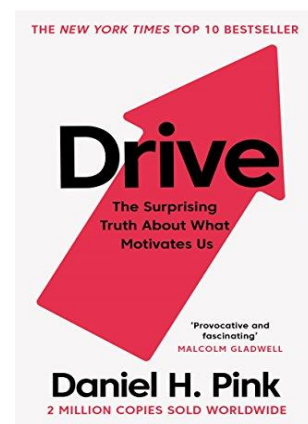
- העלאת רמת השקיפות בפני העובדים
- יצירת אווירה המאפשרת שקיפות של העובדים בפני ההנהלה
- הגדרה של סט דיווחים ברמת העובדים וברמת הצוותים
- איסוף נתונים הקשורים לפעילות הלקוחות
- מדידה כמותית ומעקב שוטף אחרי נתונים ומגמות

פרק שני – ENGAGEMENT גבוה, גם בימים קשים

זהו הרגע שבו אתם צריכים את העובדים שלכם. זה לא סתם שאתם צריכים עבודה ברמת תפוקה רגילה. אתם צריכים עובדים שיודעים להתרומם מעל תחושת הקושי מסביב, לשדר אווירה חיובית, להמשיך לתפקד בצורה טובה, להתאים את תהליכי העבודה שלהם במהירות, להיות פתוחים עמכם ולהפיק מעצמם 120 אחוז. בקיצור, אתם צריכים עובדים עם רמת ENGAGEMENT גבוהה מאד.

זה לא פשוט להשגה עם עובדים שמודאגים ממצב הבריאות, מודאגים מבעיות כלכלה שלהם ושל משפחתם, צריכים להיערך לתקופת סגר, צריכים לשמור על הילדים, לדאוג להורים או סבים מבוגרים שנמצאים בבידוד ועוד טרדות רבות המאפיינות את התקופה. **אבל אין ברירה.**

בימים כתיקונם, המודל המוביל ביצירת ENGAGEMENT הוא המודל של דניאל פינק. המודל פורסם ב 2008 והוסבר בפירוט בספרו DRIVE שיצא ב 2009. יש גם סרטו TED של דניאל פינק, שזכה למיליוני צפיות ומסביר את ההיגיון העומד מאחורי המודל. דניאל פינק מסביר, שתמריצים חיצוניים כמו בונוסים או פרסים אינם מביאים תועלת, כאשר מדובר בביצוע משימות לא מובנות כמו המשימות שמבצעים מרבית עובדי היי טק. המחקרים אף מראים שהם אפילו פוגעים באיכות הפתרונות ובלוחות הזמנים (הוא מביא עשרות מחקרים וניסויים שמפורטים בספר שלו וגם בספרים של חוקרים אחרים כמו דן אריאלי).



במקום התמריצים החיצוניים, מומלץ להשתמש בתמריצים פנימיים. התמריצים הפנימיים מייצרים אצל העובדים תחושה של שליטה, יכולת בחירה ורצון להתמודד עם אתגרים.

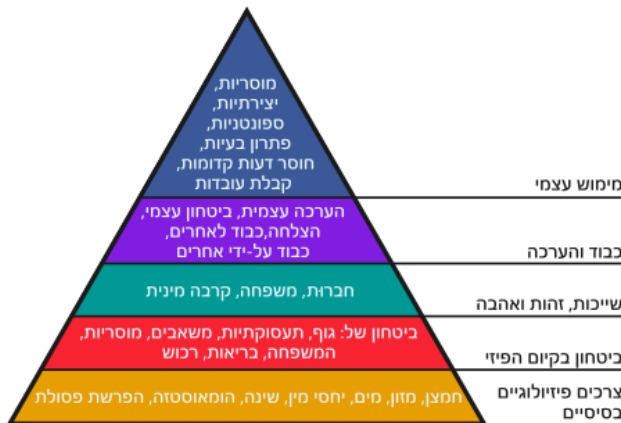
שלושת הפרמטרים העיקריים שמהווים תמריץ פנימי ומייצרים את רמת ה ENGAGEMENT הגבוהה הם:

- **AUTONOMY** – מדבר על יכולת העובד לשלוט על פעילותו ולא להיות נשלט על ידי המנהלים. מתן אפשרות לעובדים להיות חלק מקבלת ההחלטות לגבי עבודתם. ככל שחלק זה משמעותי יותר, כך רמת האוטונומיה עולה. ברמה הבסיסית, נמנעים מ MICRO MANAGEMENT ויושבים עם העובד להחליט מהן הפעולות הנדרשות על מנת לממש את היעדים שנקבעו. ברמות גבוהות יותר, העובדים יותר עצמאיים בהחלטה על ה"איך" ושותפים בקביעת היעדים. ברמות הגבוהות ביותר (כמו בספוטיפיי למשל), העובדים חשופים למידע על צרכי הלקוחות והם אלו שקובעים גם את היעדים וגם את משימות הדרושות לעמידה ביעדים אלו.
- **PURPOSE** – עובדים כיום מעוניינים להיות חלק ממשהו רחב יותר וככל שהם מזדהים יותר עם המטרה של החברה, כך הם בעלי מוטיבציה גבוהה יותר לקדם את המטרות. זה דורש מהנהלות להגדיר את המטרות ולהסביר לעובדים כיצד החברה תורמת ללקוחות (ולא להסתפק במטרה של הגדלת מכירות ורווחים). מנהלים צריכים להסביר לעובדים מהי המטרה וכיצד עבודת העובד תורמת להשגתה. זה נכון בהגדרת התפקיד ונכון גם בכל משימה חדשה (כיצד היא תורמת להשגת המטרה).
- **MASTERY** – היכולת של העובד להתפתח ולצמוח ולהיות תחרותי יותר בשוק העבודה. מנהלים נדרשים לדאוג להתפתחות העובד. רצוי גם לשלב את העובד בהחלטות על הנושאים אליהם הוא צריך להתפתח.

חברות רבות אימצו את המודל והביאו לשיפור ניכר ברמת ה ENGAGEMENT של העובדים.

בימים כתיקונם, זה התבטא בצמצום רמת העזיבה, בהבאת עובדים חדשים, בהעלאת התפוקה (כולנו יודעים מה זה לעבוד עם עובד שרץ מהר ומלא מוטיבציה מול עובד רגיל), בהעלאת רמת השירות ללקוחות וביצירת אווירה טובה בצוות.

הרבה שנים לפני שדניאל פינק פרסם את המודל שלו, המודל הבסיסי בנושא המניעים של



האנשים היה **פירמידת הצרכים של מאסלו**, אשר פותחה ע"י אברהם מאסלו ב 1954. התיאוריה מדברת על מדרג של צרכים החל מצרכים פיזיולוגיים בסיסיים, דרך ביטחון, שייכות ואהבה, כבוד והערכה וכלה במימוש עצמי. התפישה דיברה על כך שעד שאנשים לא מסופקים ברמות הנמוכות, הרי שאנשים לא ישימו לב לרמות הגבוהות יותר. כך, לדוגמא, אדם שאינו בטוח שתהיה לו ארוחת ערב, לא ממש יתעניין במימוש עצמי.

היו לא מעט ביקורות על המודל של מאסלו, על כך שהמעבר בין הרמות גמיש יותר (דוגמה בולטת הייתה שבמחנות ההשמדה, האסירים דאגו לפעילויות תרבות), אך המודל בהחלט הוכח כמשקף את המציאות.

במאה ה-21 בארצות המערב, רוב האנשים, ובעיקר אנשי ההייטק היותר צעירים, הרגישו שהרמות הבסיסיות במודל מאסלו (מענה לצרכים הפיזיים וביטחון אישי) הם מובנים מאליהם והם יכולים לדבר על פרמטרים ברמות הגבוהות יותר של הפירמידה. זה איננו המצב כיום.

בתקופת הקורונה, אנו נתקלים במצב בו אנשים אינם מרגישים בטוחים כי יצליחו לספק את הרמות הבסיסיות שלהם ושל משפחתם (בריאות, ביטחון תעסוקתי) ובמצב זה פחות מתעניינים בגורמי המוטיבציה שמתוארים על ידי דניאל פינק.

אז מה שנדרש ממנהלים זה קודם כל להרגיע את תחושת האי וודאות על ידי יצירה של שגרת עבודה. אינכם שולטים באמת על מצב הקורונה וחלקכם לא מסוגל להבטיח לעובדים אופק תעסוקתי (אם אתם יכולים, עשו זאת). מה שאתם כן יכולים זה להכניס מעט רוגע בשעות העבודה.

דבר נוסף שיכול לעורר מוטיבציה בטווח הקצר, הוא תחושת ההישרדות. אם עובד יודע שהחברה מתמודדת עם זמנים קשים ושעבודתו יכולה לתרום להצלחה, תקבלו עובד עם מוטיבציה גבוהה יותר. על מנת לחזק את תחושת התרומה של העובד, עליכם להגדיר יעדים להשגה בטווח הקצר ולהסביר כיצד היעדים הללו יעזרו לחברה. ראינו כי במקומות שבהם הגדירו "גרסת קורונה" שמיועדת לצאת לשוק במיוחד עכשיו, אנשים נרתמו למאמץ ועבדו קשה יותר. במקומות בהם תוצרי הפיתוח היו לטווח ארוך, היה קשה יותר לחבר עובדים.

הערה חשובה – הנושא הזה נכון לכל הרמות בארגון, מרמת העובד, דרך הנהלת הביניים וכלה בהנהלה הבכירה. כולם מודאגים וכולם צריכים לעבוד קשה יותר.

אז איך מיישבים בין שני המודלים – בתקופה הראשונה, לעבוד לפי מודל מאסלו. להכניס שגרה ולייצר תחושת בטחון. לאחר שאנשים קצת מתרגלים למצב, צריך לחזור ומהר למודל של פינק. ה-ENGAGEMENT של העובדים הוא אחד המפתחות המרכזיים ליכולת שלנו לעבור את המשבר.

FUN

ארגונים רבים מבצעים פעילויות שמייצרות תחושת FUN בקרב העובדים. גם בתקופת הקורונה חייבים להמשיך בביצוע ה-FUN. רעיונות פשוטים זה משחקי טריוויה שניתן לענות עליהם ב-ZOOM, מתן שוברי פיצה שאוכלים יחד, תחרות צילומים ביתית ועוד. זה חשוב בתקופה הזו יותר מתמיד.

לסיכום פרק זה,

ה ENGAGEMENT של העובדים והמנהלים הוא קריטי להצלחת החברה לעבור את התקופה. הוא גם ישפיע רבות על מה שיקרה לאחריה.

בתקופת ההסתגלות למצב החדש, תפעלו עפ"י מודל פירמידת הצרכים של מאסלו. כשתראו שאנשים קצת הסתגלו למצב החדש, תחזרו לפעול לפי מודל דניאל פינק – Autonomy, Purpose, Mastery.

1. תדאגו לייצר שגרה בעבודה
2. תסבירו לאנשים את תרומתם להישרדות החברה במשבר
3. אחרי תקופת הסתגלות, לא ארוכה, תנו להם אוטונומיה ככל האפשר
4. אם אתם יודעים לייצר PURPOSE חזק תשתמשו בו
5. תנו לאנשים אתגרים שירגישו את תחושת ה MASTERY
6. עשו זאת בכל הרמות הארגוניות. מרמת העובד ועד רמת המנהלים הבכירים. כולם זקוקים לזה וחשוב שכולם יהיו במוטיבציה גבוהה
7. לשמר פעילויות FUN

פרק שלישי - תהליכים אגיליים בימי קורונה

הגישה האגילית נבנתה להתמודדות עם סביבה המאופיינת בחוסר ודאות. לא בטוח שהאבות המייסדים חשבו על רמת אי ודאות קיצונית, כמו זו שאנו מתמודדים עמה כעת, אך אין ספק שהגישה מתאימה ויכולה להביא ערך רב בתקופה כזו.

אג'יל למעשה, מדבר על שלושה עקרונות, שכדאי לאמץ בתקופה הזו, אם טרם עשיתם זאת:

- **פירוק אתגרים גדולים לאתגרים קטנים** – היכולת לקחת פרויקט משמעותי ולפצל אותו לתכולות קטנות, שניתן לסיים אותן באמצעות צוות קטן יחסית (עד תשעה אנשים), בטווח זמן קצר יחסית (שבועיים לדוגמא). צורת החשיבה הזו מאפשרת לנו **גמישות לשינויים מחד והאצת תהליך קבלת ההחלטות** מאידך (מנהלים זוטרים אינם מוכשרים לנהל אתגרים גדולים, אך יכולים בהחלט לנהל אתגרים קטנים ולקבל החלטות לגביהם מבלי צורך לערב את הדרגים הבכירים).

- **הלקוח במרכז** – חשיבה מתמדת מה הלקוח צריך, וכיצד ניתן לספק לו ערך בטווח זמן קצר (או במילים אחרות, מהו אותו אתגר הקטן שאם נפתור אותו זה יביא ערך משמעותי ללקוח). התוצר בעל הערך אמור לייצר לנו **הכנסות מהירות** וגם לקבל משוב מהיר מהלקוח על דברים שצריך לשנות.

- **שיתופיות גורמי הביצוע** – שיתוף עובדים וקבלני משנה באתגרים וקבלת פתרונות מצדם. פתרונות ריאליים יותר עם משמעויות ריאליות יותר ומחויבות גבוהה יותר של גורמי הביצוע לביצוען. **גם משפר את איכות החלטות וגם מעלה את המוטיבציה של העובדים** (ראה הפרק על ENGAGEMENT על אוטונומיה כאחד התמריצים הפנימיים).

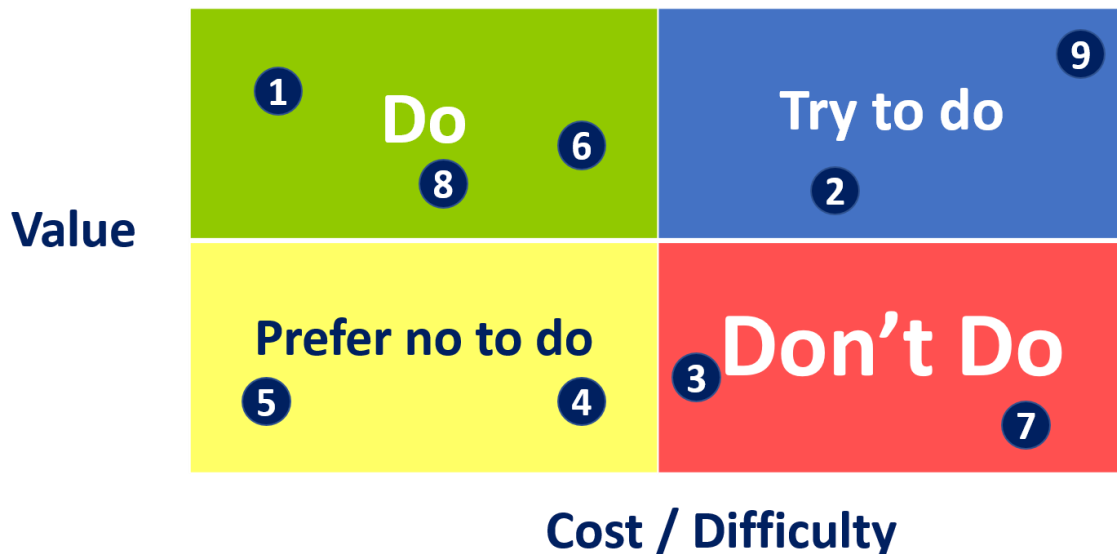
שלושת העקרונות הללו צריכים להנחות את עבודת הניהול בימים אלה.

- אם אנו עובדים על פרויקט גדול מדי שיביא ערך ללקוחות והכנסות רק בעוד מספר חודשים, אז לעצור ולנסות לצמצם את התכולה כך שעדין ייתן ערך משמעותי ללקוח, אבל אפשר יהיה לסיימו בחצי מהזמן.
- אם אנחנו רואים פרויקט שדורש עשרות אנשים, תעצרו. צריך לנסות לצמצם את התכולה ולפחות לחלק אותה לחבילות של עבודה שצוותים קטנים יכולים להשלימם ללא תלות בצוותים אחרים.
- אם הדרישות הגיעו מהגיגים שלנו ואינן מגובות במשוב מהלקוחות, תעצרו. זו לא התקופה לבזבז משאבים על משהו שאיש לא צריך.
- צריך כל הזמן לנטר תגובות מלקוחות ולהביאן לידיעת הפיתוח (כפי שדיברנו בפרק על שקיפות ומדידה)
- כל פעם שמנהלים נותנים הערכת זמנים או מתחייבים על תכולות, צריך לעצור ולהתייעץ עם העובדים (זה בסדר לקבל את ההחלטה, אבל תשמעו את העובדים).

מעבר לעקרונות אלו כדאי לאמץ ולקיים בדבקות את ארבעת טכסי ה SCRUM. הם מייצרים לעובדים את השיגרה הכה חשובה, עליה דיברנו בפרק הקודם ומאפשרים שליטה לראשי הצוותים עליה נדבר בפרק על ניהול הצוות.

למי שעוד לא מיישם באדיקות, מדובר בארבעה מפגשים שקורים כל ספרינט:

GROOMING – פגישה בה מזכירים מחדש את הPURPOSE שלנו, מהם היעדים שלנו, מגדירים מהן הדרישות שרוצים לממש בספרינט הקרוב ומתעדפים את הBACKLOG. בתקופת הקורונה, חשוב לא לעבוד בצורה רובוטית וכל ספרינט לבחון מחדש את התיעודים ולשים דגש על הדרישות שאפשר ליישם בטווח קצר. כלי וזואלי פשוט, שיכול לסייע בהטמעת צורת חשיבה כזו הוא מטריצת הפוקוס:



מטריצת הפוקוס, מאפשרת דיאלוג בין הגורמים שמייצגים את הלקוח (ה product managers לדוגמא) וגורמי הביצוע (צוות הפיתוח או קבלני משנה). הגורמים שמייצגים את הלקוח קובעים את רמת הערך שה FEATURE יביא ללקוח, וגורמי הביצוע קובעים את רמת הקושי או העלות של פיתוח אותו FEATURE. זה מייצר הבנה משותפת מה נכון לבצע בספרינט הקרוב. בימים כתיקונם אנו ממליצים להיעזר במטריצת הפוקוס בתכנון גרסאות, אך בתקופת הקורונה, כשיש הרבה שינויים וחבל לעבוד על דברים מיותרים, מומלץ להשתמש בכלי הזה כל ספרינט.

דרישות שהחלטנו לבצע, מתפרקות ל USER STORIES, נכתב להם אפיון מפורט והן מוכנסות לג'ירה כ BACKLOG של הספרינט.

• **PLANING** – מפגש עם כל אנשי הצוות שמטרתו לתכנן את המשימות הנגזרות מהדרישות ולהכין תכנית פעולה ריאלית לספרינט הזה. הרעיון הוא לפרוט את המשימות לרמה כזו שכל אחד מהאנשים (או זוג אנשים לאלה שעובדים בזוגות) מבין מהן המשימות הוא צריך לבצע בספרינט הקרוב (אם לא, זה המקום לפרט יותר

ולהסביר) ויכול להתחייב כי יוכל לבצע אותן ברמת ודאות גבוהה. אם אי אפשר לבצע את כל הדרישות, חשוב לעדכן את נציגי הלקוח ולעדכן את רשימת ה **USER STORIES** בספרינט הקרוב. גם רשימת המשימות מוכנסת לגירה. במהלך הספרינט יוכל כל חבר צוות לפרוט את המשימות לתת משימות. זהו מפגש חשוב בתקופה כזו, כי הוא מאפשר זרימת מידע מהירה לגבי תוכניות הביצוע גם כלפי העובדים וגם כלפי ההנהלה.

- **DAILY** – מפגש יומי בשעה קבועה (10:00 לדוגמא). במפגש הזה כל עובד אומר מה עשה אתמול, מה יעשה היום ואם יש בעיה. אם יש בעיה מקיימים דיון צד ולא נכנסים לעומק. המפגש הזה הנו בעל חשיבות גבוהה בתקופת הקורונה, מאחר והוא גם מכניס שיגרת עבודה שחשובה לתחושת הביטחון של העובדים, גם מייצר תקשורת בין חברי הצוות שלא תמיד רואים אחד את השני וגם מציף בעיות בצורה מהירה. מפגש ה **DAILY** מתקיים כאשר הגירה פתוחה ואנשים צריכים לעדכן את הסטטוס ואת דיווחי השעות היומיים לפני המפגש.

- **RETROSPECTIVE** – מפגש קצר שבו מסתכלים על מה תיכננו, מה ביצענו בפועל וחושבים מה ניתן לעשות כדי לצמצם את הפער. כפי שנכתב בפרק על מדידה, זה הזמן להסתכל גם על מצב הבאגים וגם על כמות השינויים שקר במהלך הספרינט. גם מפגש הרטרו מאפשר לראשי הצוותים להבין מה קורה ולראות אם צריך לבצע שינויים.

יישום ארבעת המפגשים הללו הוא פשוט ומומלץ בחום להקפיד עליהם. הניסיון בעולם מוכיח כי הוא ממקד את הצוות בנושאים עם הערך הגבוה, מאפשר תקשורת, מייצר שקיפות, מעלה את רמת המוטיבציה של העובדים, מביא לפתרון מהיר של בעיות, מעלה את אמינות הדיווחים ומאיץ את התפוקות.

יש ארגונים שמקיימים בשיגרה גם תהליכי תכנון רבעוניים (נקראים PI או QBR). תהליכים אלו חשובים בימי שיגרה, אך נראה כי בתקופה כזו היכולת להסתכל ולהתחייב על משימות לרבעון שלם כמו גם היכולת לנהל מפגש של עשרות אנשים שמתדיינים בניהם, קצת קשה לביצוע ונראה שברבעון הקרוב אפשר לוותר על התהליך. נחזור אליו כשדברים יתייצבו.

לסיכום פרק זה,

הגישה האג'ילית מתאימה מאד לתקופה הזו. מי שעוד לא מתנהל בגישה הזו צריך לאמץ דפוסי חשיבה של:

* חלוקת אתגרים גדולים לאתגרים קטנים

* הלקוח במרכז

* שיתוף העובדים

להקפיד על ארבעת טכסי ה **SCRUM** ברמת הצוותים

פרק רביעי – עבודה יעילה מהבית

בסקר בלתי מחייב שערכנו בקרב לקוחותינו ובקבוצה "צרות בהייטק", ענו מרבית העובדים שהתפוקה שלהם בבית, גבוהה יותר מאשר במשרד. יוצאי דופן היו עובדים שנאלצים לשמור על הילדים בתקופה זו, אך לגביהם התפוקה הייתה נמוכה גם אם היו יכולים לעבוד במשרד, מאחר והיו נאלצים לקחת חופש ואז התפוקה שלהם הייתה אפסית. הסיבות שאנשים ציינו היו החיסכון בזמני נסיעה, ירידה בכמות הישיבות, ירידה בהפרעות שנובעות מעבודה ב OPEN SPACE, הפסקות קצרות יותר ועוד. אין זה אומר שהם אפקטיביים יותר. הכוונת המנהלים קשה יותר, היכולת לפתור בעיות קשות מוגבלת יותר וכמות הרעיונות החדשניים שעולה נמוכה יותר. את זה צריך לפתור והספר הזה מנסה לתת מענה לאתגרים הללו, אך לפחות יש בסיס שאפשר להתחיל איתו.

במהלך השבועות האחרונים יצאו מאמרים רבים שריכזו עצות להעלאת התפוקה בעבודה מהבית וניסיתי לרכז אותן בחלוקה לשני חלקים – עצות שקשורות לאמצעים פיזיים ועצות שקשורות לצורת העבודה וההתנהלות האישית.

שיפור האמצעים הפיזיים

1. ארגון מקום עבודה שקט ונוח, עם דלת שאפשר לסגור, כך שברור שאתם ב"עבודה". דגש על כסא ארגונומי. ממש אין זמן עכשיו לכאבי גב.
2. רכישת מסכים גדולים בדומה למסכים במשרד
3. רכישת ROUTER חזק שמאפשר זרימת אינטרנט מהיר (שיספיק גם לאנשים נוספים במשפחה שעובדים או לומדים מהבית)
4. מיקום עמדת העבודה בקרבת הכניסה של האינטרנט מהבית
5. מיקום העמדה קרוב לחלון, כדי למנוע תחושת חיים בבועה
6. תשומת לב לתאורה טובה
7. להכניס תמונות ועציצים
8. שימרו על סדר וניקיון בסביבת העבודה שלכם. אי סדר מייצר עייפות בעיניים.
9. לייצר רשימת אנשים וטלפונים של אנשים חיוניים (אנשי ה IT, HR, כספים, מומחה JIRA, ...)

שיפורים בצורת העבודה וההתנהלות האישית

1. הכנסת שגרה עם שעות קבועות, כולל התחלת עבודה בשעה מוקדמת יחסית. כדאי לתאם ציפיות עם שאר בני המשפחה שיבינו שלמרות שאתם בבית, אתם עובדים.
2. קביעת שעת סיום שבה אתם מתפנים למשפחה ולעיסוקים אחרים
3. לאכול בשעות מסודרות ולא לאכול כל הזמן, ובכלל להקפיד על שתייה תזונה נכונה שתאפשר לכם להיות עירניים.
4. לעשות הפסקות קצרות לטובת גלישה באינטרנט אחת לשעה, למשך כעשר דקות.
5. להכניס הפסקות שבהן אתם מתנקים מהמסכים ועושים דברים אחרים שמנקים את הראש.
6. קביעת שעות ZOOM לפגישת קפה עם חברים
7. עבודה בזוגות (באמצעות ה ZOOM). זה עוזר גם בפתרון בעיות וגם מבחינת התחושה.
8. הכנת רשימת משימות למחר
9. קביעת יעדים קצרי טווח ("עד הערב לסיים את כתיבת המודול")
10. אם יש ילדים – לקבוע שעות הפסקה מסודרות כדי להיות איתם
11. להתלבש ולא להישאר בפיג'מה
12. לשמוע מוסיקה שמחה (זה לא הזמן למוסיקה נוגה, גם אם אתם מרגישים כך)
13. לא לקרוא יותר מדי חדשות (פעמיים ביום זה מספיק)
14. לדבר הרבה עם חברים ומשפחה
15. לשנות את הרקע ב ZOOM – כל יום תמונה אחרת
16. צמצום השימוש בווטסאפ וקריאת ווטסאפים רק בהפסקות ולא כל פעם שמגיעה הודעה
17. לעשות ספורט, לפחות פעם ביום, אחרי או לפני העבודה. אתם צריכים לזכור שאפילו בעבודת המשרד הלא ספורטיבית שלכם, אתם עדין זזים מדי פעם והולכים לפינת קפה או יוצאים לצהרים.
18. שימו לכם משפטי מוטיבציה ("לא קלה היא דרכנו, עוד שדות פורחים יש לפנינו"). תשמעו מדי פעם גם סרטוני מוטיבציה (טוני רובינס ואחרים)

פרק חמישי – לנהל צוות בלי לראות את הצוות

דיברנו כבר על הצורך, דווקא בתקופה הזו, להגיע לרמה גבוהה של ביצועים ותפוקה. אם בפרק השני דיברנו על איך מביאים את העובדים לרמת ENGAGEMENT גבוהה, אשר תעלה את רמת התפוקה האישית שלהם, הרי שכאן נדבר על מרכיב נוסף - העלאת תפוקת הצוות בכלל ועל תפקיד ראש הצוות בפרט.

התרומה של צוות אפקטיבי לתפוקה של כל אחד מחבריו ידועה. כולנו מכירים צוותים שמתפקדים היטב ומצליחים להפיק תפוקה גבוהה גם מאנשים ממוצעים. לעומת זאת יש גם צוותים שמתפקדים לא טוב ולא מצליחים להגיע לתפוקה גבוהה למרות שיש להם אוסף של אנשים ברמה גבוהה. דוגמאות מעולם הספורט יש בלי סוף לשני המצבים, וכל אחד שעובד בהיטק מספיק זמן יודע שגם שם התופעות הללו שכיחות.

"the whole is greater than the sum of its parts"



המחקר הנרחב ביותר שבוצע בנושא צוותים אפקטיביים, הוא פרויקט אריסטו שביצעה גוגל (השם הוא בגלל האמירה של אריסטו). במחקר הם אישרו קודם כל את מה שאנחנו מרגישים, שתפוקת הצוות תלויה בעיקר בצורה בה הוא עובד יחד ופחות באנשים שמרכיבים אותו. מעבר לכך הם זיהו חמישה מאפיינים של צוותים אפקטיביים:

1. תחושת ביטחון פסיכולוגית של אנשי הצוות
2. היכולת לסמוך אחד על השני
3. בהירות לגבי מבנה הצוות ויעדיו
4. MEANING – העובדים מרגישים שהעבודה בצוות תורמת להתפתחותם
5. תחושת ה IMPACT של הצוות ושל ההנהלה

בזמני שיגרה, אנו מסייעים לארגונים לאמץ את המודל הכולל ולייצר צוותים אפקטיביים, אך בתקופה הזו, כדאי להקפיד לפחות על האלמנט הראשון.



בדיוק השבוע פרסמו כתבה בכלכליסט [https://newmedia.calcalist.co.il/magazine-26-03-\(20/m05.html](https://newmedia.calcalist.co.il/magazine-26-03-(20/m05.html)) על רעיון הסלחנות בצוות. גולדן סטייט הייתה ב 2015 הקבוצה הראשונה בהיסטוריית ה NBA שהפסידה בסדרת הגמר, אחרי שהובילה 1:3. אוהדים רבים האשימו בהפסד הסידרה את דריימונד גרין, שחקן ההגנה המצטיין, שהורחק במשחק הרביעי, לאחר שהכה את לברון ג'יימס. בסיום הסידרה, ערך בוב מאיירס, מנכ"ל הקבוצה, שיחות עם שחקני הקבוצה בשאלה האם גרין אשם בהפסד. בצורה מפתיעה איש מהשחקנים לא האשים אותו. מאיירס הבין שיש לו כאן צוות מנצח, שיכול להמשיך יחד, ואכן גולדן סטייט זכתה בשתי האליפויות הבאות.

בתקופה הזו, כשאנשים לחוצים ועלולים אף לחשוש למקום העבודה שלהם, הם עלולים להיגרר להאשמות הדדיות, או להפנות אצבע מאשימה אל אחד מחברי הצוות, במקרה של אי עמידה ביעדים. זו תופעה שקורית בצוותים שאינם רגילים לעבודת צוות אפקטיבית. לא בטוח שזו התקופה, לבצע שינוי משמעותי בצורת העבודה של הצוות, אך בוודאי שחשוב להקפיד על האלמנט הראשון – להימנע מהאשמות הדדיות. לגלות מידה גדולה יותר של סלחנות. האיש שאמור למנוע זאת הוא ראש הצוות*. הוא צריך לתת דוגמה אישית לסלחנות. זה לא אומר שמפסיקה הדחיפה למצויינות. זה אומר שאנו מאפשרים לאנשים לטעות. יש לזה הרבה אספקטים חיוביים זה חלק מהתפתחות של LEADER ובתקופה הזו צריך להקפיד על זה.

** הערה: תפקיד ראש הצוות איננו אחיד בכל החברות וקיים ויכוח עקרוני האם צוות יכול לנהל את עצמו בצורה עצמאית, או שנדרש ראש צוות. ברוב הארגונים קיימת פונקציה ניהולית שמנהלת את אנשים. ההתייחסות כאן היא אליה, לפונקציה שעובדת ישירות עם האנשים*

זה כמובן איננו תפקידו היחיד של ראש הצוות, בתקופה הזו. הזכרנו כבר מספר תפקידים בפרקים הקודמים:

דיברנו על הצורך ביצירת שקיפות כלפי מטה וכלפי מעלה. ראש הצוות נמצא בדיוק בנקודת המפגש בין העובדים להנהלה והוא צריך להקפיד על זרימת מידע מהירה ודו כיוונית בין העובדים להנהלה.

דיברנו בפרק הראשון על חשיבות המדידה וההסתמכות על נתונים כמותיים.

דיברנו בפרק השני על יצירת ENGAGEMENT בקרב העובדים.

דיברנו בפרק השלישי על הקפדה בקיום טכסי האג'ייל (אפשר להעביר את ביצוע המשימה זו ל SCRUM MASTER או ל PMO או לאחד מאנשי הצוות, אך האחריות לכך שהטכסים מתקיימים, תישאר על ראש הצוות)

אך יש עוד ארבע משימות חשובות:

הראשונה – להוות את האמא והאבא של העובדים (כן, אני יודע שלחלק מראשי הצוותים יש ילדים משלהם בבית, והדבר האחרון שבא להם כרגע זה עוד ילדים). לעובדים צריכה להיות אחן קשבת. יש להם חרדות, יש להם בעיות שצריכות פתרון, יש להם תלונות. בתקופה רגילה חלק מהקיטור יוצא בפגישות מסדרון ומההבנה שכולם נמצאים באותו מצב. במצב הנוכחי, תפקידו של ראש הצוות הוא קודם כל להקשיב ולהכיל. לא לכל נושא יש לו פתרון, אבל לעובדים צריכה להיות כתובת. בחלק מהמקרים הוא ידע לתת פתרון, בחלק ליעץ, לעודד ולהרגיע או אפילו סתם להקשיב. ראש הצוות צריך לקיים שיחה אישית, עם כל אחד מהעובדים, לפחות אחת למספר ימים.

השנייה – להגדיר יעדים ריאליים ומתועדפים נכון. לא נכון להגדיר עכשיו יעדים אגרסיביים מדי, שהצוות לא יצליח לעמוד בהם. צריך לייצר תחושת ביטחון ומסוגלות. גם כלפי העובדים, גם כלפי ההנהלה והלקוחות. צריך לחגוג הישגים. כל עמידה בספרינט זו חגיגה. קיימת חשיבות

גבוהה לתיעדוף הנכון. דיברנו בפרק הקודם על טכס ה GROOMING ועל שימוש במטריצת הפוקוס. תשתמשו בה.

השלישית – להוות את מוקד הידע הטכנולוגי. לא תמיד ראש הצוות הוא בעל הידע הטכנולוגי הגבוה ביותר בצוות. עם זאת, הוא נדרש לפחות לזהות בעיות טכנולוגיות ולוודא שאנשי הצוות החזקים מבצעים CODE REVIEW ומסייעים לאנשים שנתקעו.

הרביעית ואולי החשובה מכולן – להיות ה LEADER, המוביל. לא סתם ראשי הצוותים נקראים TEAM LEADERS. בתקופת משבר, כולם נושאים עיניים אל ה LEADER. תפקיד ראש הצוות הוא לשמר את אוירת ה"צוות" (בעזרת טכסי האג'יל ומפגשי צוות) ולהוביל את הצוות לעמידה ביעדים. אנו נרחיב על LEADERSHIP בפרק האחרון.

כן, תפקיד ראש הצוות קשה בימים רגילים ושבעתיים קשה בתקופה כזו. המרחק מהאנשים והצורך להתמודד עם הבעיות האישיות שלהם מחד והצורך לעמוד ברמת יעדים גבוהה מאידך, מייצרים עומס רב יותר. כבר אמרנו:

When the going gets tough the tough get going. זה הזמן להוכיח שהאמון שניתן בכם להיות מנהלים בחברה, היה מוצדק.

לסיכום פרק זה,

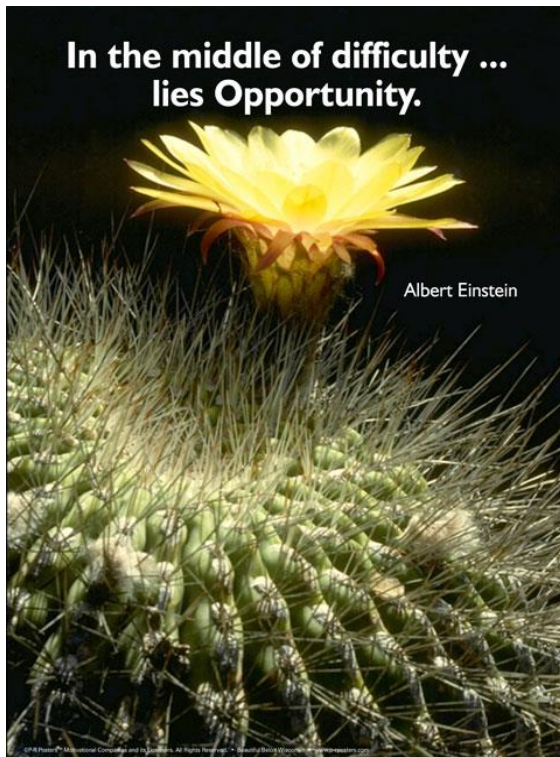
תפקיד ראש הצוות הנו קריטי בתקופה כזו. הוא יושב בצומת שמחבר בין העובדים המגיעים עם הקשיים שלהם, להנהלה שעדין דורשת לעמוד ביעדים. כדי לעמוד באתגר, הוא צריך להקפיד על קיום תהליכים סדורים ועל שימוש בכלים. אלה יעזרו לו להתמודד עם מגוון המשימות שלו:

1. הראשונה – להוות את האמא והאבא של העובדים, כולל פגישה אישית עם כל אחד מהעובדים, אחת למספק ימים ושמירה על עקרונות ה ENGAGEMENT
2. להגדיר יעדים ריאליים ומתועדפים נכון, כולל קיום טכסי ה GROOMING וה PLANNING ושימוש במטריצת הפוקוס.
3. להוות את מוקד הידע הטכנולוגי, כולל וידוא שמבוצעים CODE REVIEWS וניתן סיוע לאלו שמתקשים
4. לייצר שקיפות דו כיוונית בין העובדים להנהלה, תוך שימוש בנתונים כמותיים
5. להיות ה LEADER, המוביל, כולל שמירה על אוירת הצוות, בעזרת טכסי האג'יל, ומפגשי צוות נוספים.

פרק ששי – חדשנות בימי משבר

בפרק הבא נדבר על הנושא הכאוב של צמצום עלויות, אבל קצת לפני, בואו נדבר על הצד המפתיע של העלאת הכנסות. לחלק קטן מהחברות, המשבר טומן בתוכו דווקא הזדמנות גדולה. WOLT, ZOOM, חברות שעוסקות במוצרים לטיפול בקורונה. זה הזמן שלהם להיערך לגידול בפעילות.

רוב החברות לא נמצאות שם. גם אם המוצר שלהם אינו קשור למשבר, הרי שהירידה בפעילות כלל השוק תגרור תהליכים ארוכים של קבלת החלטות על רכישות, הן של יחידים והן של ארגונים. ממשלות מוציאות סכומים אדירים להתמודד עם האבטלה ועם הטיפול בקורונה ובמוקדם או במאוחר יאלצו לצמצם הצטיידות במוצרים אחרים. בשורה התחתונה המכירות הרגילות צפויות לקטון, לפעמים דרמטית. בחלק מהמקרים הפגיעה היא מיידית, בחלק היא צפויה בחודשים הבאים.



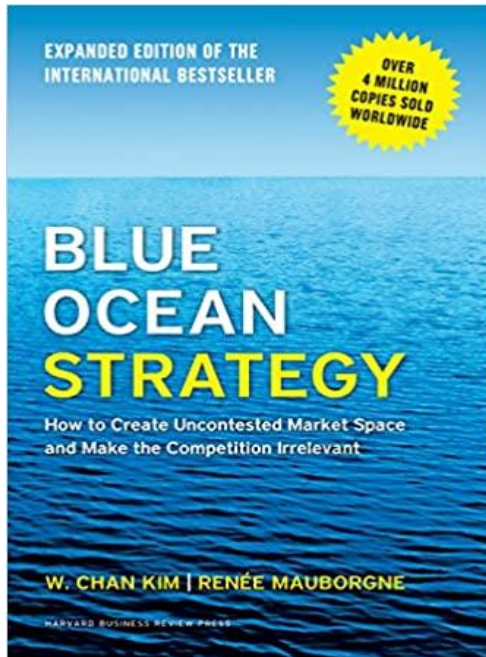
זה הזמן לקיים תהליכי חשיבה יצירתיים. להעלות רעיונות **בצורה מובנית** שיתאימו לתנאים החדשים שנוצרו עקב המצב. זה לא נכון לזרוק סיסמאות כמו "למי שיש רעיון שיגיד" או לצפות לרעיונות שיגיעו סתם כך מאנשים. הם לא פנויים לכך מחשבתית ולכן צריך לייצר תהליכי חשיבה סדורים.

הזמן לעסוק ברעיונות אלו יגיע מעצירה או שהייה של כל מיני פיתוחים אשר נועדו לתקופות אחרות ולא בטוח שיהיו רלוונטיים לתקופה שאחרי הקורונה, או פתרונות שיביאו תוצאות רק בטווח הארוך (נניח עוד שנתיים). סביר להניח שאם תשהו אותם, תגלו שיש הרבה זמן לחשוב על פתרונות חדשניים.

דוגמאות לתהליכי חשיבה תומכי חדשנות יכולים להיות סיעור מוחות, האקטון או HUB חדשנות (מקום שבו אנשים רושמים רעיונות ומתפתח דיון סביבם).

שוב, חשוב להקצות לכך זמן מסודר ולבצע חשיבה קבוצתית.

חשוב להכווין את האנשים לאזורים ריאליים. אזורים בהם לחברה יש גישה ללקוחות ופיתוחים שאינם דורשים עכשיו ידע ייחודי שלא קיים בחברה או שרחוק מתחום הפעילות של החברה. אם עושים הקאטון, כדאי לדבר על הנושאים מראש. כפי שכבר כתבנו, זה לא הזמן לבזבז אנרגיה על רעיונות לא ישימים בעליל.



מי שמעוניין בגישה יותר מובנית יכול להפעיל חשיבה של אסטרטגיית אוקיינוס כחול הוותיקה והטובה. למי שלא מכיר מדובר על הגישה הנפוצה בעולם לחדשנות עסקית והיא מתוארת יפה בספר "אסטרטגיית אוקיינוס כחול של פרופ' CHAN KIM ופרופסור RENEE MAUBORGNE. הבסיס של האסטרטגיה הוא לבצע פעילויות שמשנות את צורת התחרות בשוק ויוצרות מוצר או שירות ייחודיים, שקשה להתחרות בהם. דוגמא ידועה היא חברת אפל שנכנסה ב 2007 לשוק הטלפונים. התחרות עד אז נסובה סביב שלושה פרמטרים – גודל המכשיר, רמת המצלמה ורמת השמע. האיפון של אפל, לא הצטיין באף אחד מהפרמטרים הללו, אך הביא ערכים חדשים ששינו לגמרי את התחרות. מי שזוכר, בשנים הראשונות אחרי יציאת האיפון, ניסו לקום לו מתחרים רבים, אך הם נכשלו לגמרי, מאחר ולא הצליחו לחכות את כלל הערכים שאפל הביאו.

כאלה יש אלפי דוגמאות, חלקן מרשימות מאד כמו WE ,AWS ,MS OFFICE ,GOOGLE ועוד ואחרות פחות מרשימות, אך כאלה שבהחלט הביאו לשיפור מרשים בתוצאות העסקיות של החברות שפיתחו אותם. הרעיון הוא להתמקד בקהל יעד מסוים, להבין מהם הפרמטרים על פיהם הוא בוחר מה לרכוש ואז חושבים בצורה מתודית איך ניתן לשנות את אופי התחרות מצד אחד ולהרחיב את קהל המתעניינים במצור מצד שני.

בימים כתיקונם, העברנו הרצאות על אסטרטגיית אוקיינוס כחול והובלנו תהליך סדור של חשיבה. בתקופה הזו, הדרך צריכה להיות הרבה יותר מהירה. לראות את המצגת. להתחלק לצוותי עבודה קטנים יחסית, שכוללים אנשים מהפיתוח ומהביזנס. צריך לנסות להגדיר לכל צוות תחום עסקי שעליו הוא יתמקד. הצוותים יעבדו בערך יומיים, עפ"י המתודה ויבואו עם מצגת שתציג את הרעיון. הדגש יהיה על נושאים שיכולים להביא ערך בטווח קצר, אבל יתכן שיגיעו גם רעיונות שיכולים להקפיץ מדרגה את החברה. מי אמר שאין אפשרות לצאת מחזקים מהמסבר?

להפעלת חשיבה על כיווני חדשנות, יש גם אלמנט של מתן תקווה לעובדים. הם רואים שהארגון חושב קדימה, מתאמץ להמשיך ולא קופא על השמרים. זה גם מוציא אותם מהקשיים היומיומיים ונותן להם תחושה שהם חשובים.

פרק שביעי – צמצום עלויות נכון

בימים כסדרם, המטרה העיקרית של גופי פיתוח, הנה לרוץ מהר ככל האפשר. בחלק מהארגונים יש פחות תשומת לב לעמידה בתקציב וקיימת סלחנות על חריגה מתקציב. לא בטוח שזה יכול להתקיים בתקופה הזו. כפי שכתבנו בפרק הקודם, חלק גדול מהחברות עלול להיפגע.

בספטמבר 2008 כשבנק ליהמן ברדרס פשט רגל, השוק נפל והיה ברור כי משהו מהותי קורה בשוק. למרות זאת לא כולם, ובעיקר חברות היי טק, לא ביצעו התאמה ולא קיצצו. הקיצוץ הגדול הגיע רבעון לאחר מכן, כשהתחילו לראות את הפגיעה במכירות. חלק ניכר מהמנכ"לים באותה תקופה בהיי טק, היו בוגרי משבר 2000 וידעו לבצע קיצוץ נכון שאיפשר אחר כך התאוששות וחזרה לצמיחה מהירה שנמשכה עד המשבר האחרון.

במשבר 2000, רוב המנכ"לים בהיי טק היו חדשים ולא ידעו להתמודד עם משבר. כשהגיע המשבר הם לא ביצעו קיצוצים בתחילה, אלא ניסו לבצע התאמות בצורה הדרגתית. זה גרם לכך שחברות רבות עברו גלי קיצוצים לא התאוששו במשך שנים.



צריך לזכור שמשבר 2000 חברות ההיי טק היו בלב המשבר ואילו ב 2008 הם היו בצד, ולכן הירידות ב 2000 היו חדות מאד, אך אין ספק שהשינויים וההתאמות שביצעו חברות ההיי טק ב 2008 היו יעילים הרבה יותר.

לפני שנדבר על תכנית קיצוצים, חשוב להזכיר שיש גם גישה אופטימית שאומרת שנצליח לצאת מהמשבר מהר מאד ולא נצטרך קיצוצים בכלל. אני חושב שכל חברה יכולה לעשות הערכה סבירה האם העסקים שלה הולכים להיפגע כתוצאה מכך שייקח זמן עד שהעולם יחזור לרמת הפעילות הקודמת שלו.

אחת החדשות הרעות למנהלי פיתוח, היא שבדרך כלל התשובה לשאלה לגבי האם וכמה לקצץ, לא נמצאת אצלם. היא מגיעה מרמות ההנהלה הבכירות ביותר ומי שמשיע בעיקר על ההחלטה הוא סמנכ"ל הכספים שהוא בדרך כלל שמרן ולא רוצה לקחת סיכונים. בחברות בורסאיות יש לחץ של בעלי המניות לראות התאמות. בחברות שממומנות ע"י קרנות הון סיכון, יש לחץ של הקרנות לבצע התאמות כדי שתוכלו להחזיק מעמד יותר זמן. לא בטוח שזו ההחלטה הנכונה, אך כפי שאומרים סוחרי מניות, אין טעם לנסות לעצור סכין שנופלת. גם מנהלי הפיתוח יאלצו להתמודד עם הגזירות. החדשה הרעה השנייה היא, שכשמגיעה דרישה לקיצוצים, צריך לבצע אותה במהירות ולהודיע במהירות גם להנהלה וגם לעובדים מה הולכים לקצץ.

אז אם טרם עברתם קיצוצים משמעותיים, זה הזמן להכין תכנית מגירה בצורה מחושבת. קחו מספר אצבע של קיצוץ עלויות של 20 אחוז. אחר כך תוכלו לבצע התאמות לאחוז הקיצוץ שידרש מכם. אז כבר תבנו לכם אקסל שמכיל את כל רשימת העובדים, הספקים, וההוצאות השונות (רישיונות, הסעות, משרדים וכו') ובקשו את נתוני העלויות ממחלקת הכספים (האמת היא שלא מזיק שתהיו מודעים להם גם בזמנים רגילים). בדרך כלל, רק איסוף הנתונים לוקח זמן ובלעדיהם יהיה קשה לכם לקבל החלטות נכונות.

אפשרויות הקיצוץ

יש שני אלמנטים שצריך לחשוב עליהם:

- **צורת הפגיעה בעובדים** – בדרך כלל מנסים להתחיל בקיצוץ ה"מותרות" – ימי כף, הדרכות לא חיוניות, עלות רישיונות וכו'. זה בדרך כלל לא מספיק. עכשיו מגיעה השאלה האם לקצץ בשכר או לקצץ את כמות העובדים. קיצוץ שכר הוא בדרך כלל קשה יותר,



כי הוא דורש הסכמה של העובדים ואם לא מבצעים אותו בצורה נכונה, אתם נשארים עם עובדים ממורמרים שעלולים לעזוב בהזדמנות ראשונה. רוב העובדים יקבלו את הגזירה בלית ברירה אך תצטרכו להשקיע לא מעט בלשווק אותה ולדבר על מנגנון פיצוי לאחר החזרה מהמשבר. זה גם דורש קיצוץ גבוה יותר במשכורת המנהלים כדי לשדר תחושת חוסר ברירה לעובדים.

האפשרות השלישית היא קיצוץ בכמות העובדים והספקים. היא מגיעה כשהדרישה לקיצוץ עולה על 15 אחוז. הפגיעה כאן היא ביכולת הטיפול בכל הנושאים בהם עסקתם לפני הקיצוץ. בחלק מהמקרים זה קל, כי לקוחות עזבו ואנשים נותרו ללא עבודה. בחלק זה מצריך חשיבה עליה נדבר בהמשך הפרק. בדרך כלל לא מומלץ ללכת על דרך הביניים – לקצץ חלק מהאנשים וגם לקצץ שכר כדי להגיע לרמת הקיצוץ הנדרשת. זה ידרוש מאמץ גבוה מדי גם להתארגן מחדש וגם לשמר את רמת המוטיבציה של העובדים.

- **קיצוץ חד או קיצוץ הדרגתי** - הניסיון ממשבר 2000 מראה שעדיף לבצע קיצוץ חד פעמי, גם הוא גדול ואולי גדול ממה שיידרש, מאשר לקחת סיכון של גלי קיצוצים. כל קיצוץ מייצר אווירה של חוסר ביטחון ושמועות בתוך הארגון. אתם רוצים להימנע מכך ולחזור מהר לפעילות סדירה. גל קיצוצים שני, עלול לשבור את האימון בהנהלה ולייצר תחושה של "האחרון שיכבה את האור", עד כמה שזה כואב, בצעו קיצוץ שיבטיח שבסבירות גבוהה לא תצטרכו לבצע קיצוץ נוסף בחודשים הקרובים.

השיקולים בבניית תכנית התאמת עלויות

באם החלטתם על קיצוץ בכמות האנשים, **השיקול הראשון הוא כיצד תוכלו להמשיך לתפקד אחרי הקיצוץ**. התחושה הראשונית, היא שדרישות ההנהלה והציפיות שלה מהפיתוח, ירדו לאחר הקיצוץ, אך במציאות, זה לא יקרה. להיפך. ההנהלה תצפה שגוף הפיתוח יהיה המנוע העיקרי ליציאה מהמשבר ולכן אין כלל כוונה שקיצוץ של 20 אחוז בהוצאות יוביל לפגיעה בתפוקות, בוודאי לא של 20 אחוז. לא תמיד דרישה הגיונית, אבל במצבי משבר, לא כל המנהלים שומרים על היגיון.

אז הדבר הראשון הוא לחשוב מה חשוב ומהם אתגרי הליבה כדי לעבור את התקופה עד שהשוק יתאושש. מיהם לקוחות המפתח שאסור לאבד, מהם המוצרים שיהיה חשוב להמשיך לתמוך בהם, מהם הפיתוחים שיהיה חשוב להמשיך, איפה יש מערכות בעייתיות שיהיה חשוב לשמר אותן. כנגזר מזה יש גם תחומים פחות חשובים ואפילו תחומים שבכאב גדול, נאלץ לעצור את פיתוחם בשלב זה.

הצעד השני הוא לחשוב מיהם הגורמים המרכזיים שיצליחו לשמר את התפוקה. אלה אנשים שבדרך כלל מתחלקים לשלוש קטגוריות

- **אנשי פיתוח טובים** - אלה שמסוגלים להגיב במהירות, מכירים לעומק את המערכות הקיימות, "יעילים פעילים". הם לאו דווקא מומחי על, כי אלה לא תמיד משפיעים על התפוקה

- **אנשים בעלי השפעה חברתית חיובית** – התקופה שלאחר הקיצוץ, תהיה לא פשוטה מבחינה חברתית. אנשים ירגישו חסרי ביטחון והשילוב עם האווירה בחוץ עלולים לייצר אווירה של כעס כלפי ההנהלה ותחושה של דיכאון. זה המקום למצוא את האנשים האופטימיים. אלה שמניעים פעילויות חברתיות, אלה שמצחיקים, אלה שיודעים לתמוך.

- **אנשים שיודעים לנהל ולארגן** – אלה האנשים שאתם יכולים לסמוך עליהם שיצליחו לייצר DELIVERY בסופו של דבר או אנשים חיוניים לקידום המשימות. זה יכול להיות מנהלי קבוצות, ראשי צוותים, מנהלי פרויקטים, PMO או אחרים.

בסופו של דבר צריך להרכיב רשימה של כל האנשים והספקים שחיוניים להמשך התפקוד.

עכשיו הזמן להגיע לשיקול השני – איך לייצר תשתית לצמיחה מחדשת. איזה גורמים



צריך לשמר, כדי שבסיום המשבר, לא נמצא את עצמנו עם שוקת שבורה. גם כאן צריך לחשוב מהם אותם מוצרים או שווקים שיכולים להוות את נקודת הפריצה לאחר המשבר. חלקם כבר נמצאים כבר בפיתוח שנאלץ להאט אותו אך לא נרצה לאבד את כל מה שהשקענו בו. שימור יכולת הצמיחה במהלך הקיצוץ, גם מייצר תקווה אצל האנשים, שמדובר במשבר זמני שבסופו של דבר ייתפר והחברה תחזור לעצמה.

כמו בשיקול הראשון, גם כאן צריך לחשוב מיהם אותם אנשים או ספקים שחשוב לשמר לצורך שמירת היכולת לצמוח מחדש.

לאחר ההבנה מיהם הגורמים שנרצה מאד לשמר, צריך להתחיל לחשוב על צורת ההתארגנות החדשה. לא בטוח שהמבנה הארגוני שבניתם לפני הקיצוץ, עדין רלוונטי. צוותים מצטמצמים מתחת למינימום, פעילויות נעלמות וצוותים צריכים להתחיל לתמוך בתחומים נוספים. צריך לבצע גם שינוי ארגוני. זה לא הזמן לבצע שינוי ארגוני משמעותי, אך בהחלט נדרשים שינויים. כחלק מההתארגנות, צריך לחשוב על שימוש בשירותים חיצוניים שמסוגלים לספק חלקי משרה קטנים על מנת לפצות על עזיבת עובדים שעבדו במשרה מלאה.

בסיום התהליך, צריך לייצר תוכנית סדורה שכוללת:

- התחומים שהחלטנו להתמקד בהם, והתחומים שיפגעו
- אנשים וספקים שנאלץ לשחרר
- צורת ההתארגנות החדשה
- שירותים חיצוניים שיחליפו חלק מהאנשים שיעזבו

את תוכנית הקיצוצים, יצטרכו המנהלים להכין רק עם צוות מצומצם בלבד או בסיוע של יועצים חיצוניים. אסור שזו תדלוף לעובדים ואפילו לא לדרגי הביניים, על מנת שאנשים לא יפגעו.

לסיכום פרק זה, קיצוץ עלויות עלול להידרש וחשוב להכין תכנית מגירה, כדי שלא נאלץ להגיב ללא זמן מספק לחשיבה. קיצוץ נכון הוא מפתח חשוב בהצלחה העתידית להתאושש מהמשבר. התוכנית צריכה לקחת בחשבון:

- באלו תחומים אפשר לפגוע ובאלה לא
- האם מקצצים שכר או אנשים
- מיהם האנשים והספקים החיוניים להמשך התפקוד – אנשי הפיתוח הטובים, האנשים בעלי ההשפעה החברתית החיובית והאנשים שיודעים לנהל ולארגון
- מי חשוב לשמר כדי לאפשר צמיחה מחודשת לאחר המשבר
- מבנה ארגוני ותחומי אחריות לאחר הקיצוץ
- שירותים חיצוניים שיכולים לספק מענה בחלקי משרה לאנשים שעזבו

נקווה שהתוכנית תישאר במגירה.

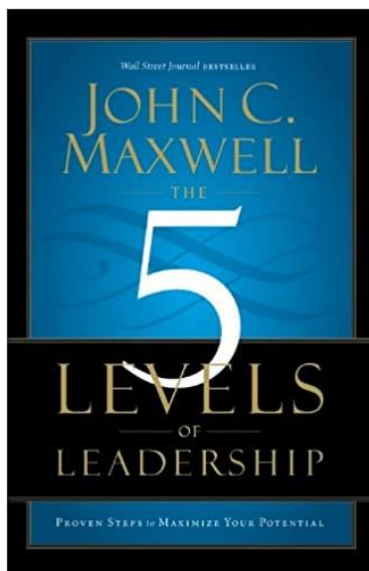
פרק שמיני – LEADERSHIP בתקופת הקורונה

"לא אוכל להציע אלא דם, עמל, דמעות ויזע" הנאום המפורסם של וינסטון צ'רצ'יל ב 1940, באחת התקופות הקשות ביותר של בריטניה. נאום שהפך דוגמא למנהיגות בזמן משבר. מנהיגות שאיננה מתעלמת מהמצב הקשה מחד, אך מייצרת תקווה ודרך כיצד לצאת מהמשבר מאידך.

זה גם מה שהעובדים מצפים היום מהמנהלים שלהם. לגלות מנהיגות, לייצר תמונה אמיתית של המצב ולהציג דרך ותקווה ריאליים כיצד לצאת מהמשבר. לא רק מהמנהלים הבכירים אלא גם מראשי הצוותים והקבוצות. גם הם צריכים לגלות מנהיגות.

אז זהו הפרק האחרון בספר שמביא את כל מה שדיברנו עליו לידי נושא אחד - **LEADERSHIP**.

LEADERSHIP זו היכולת להוביל אנשים לבצע פעולות. חלק קטן מה LEADERSHIP מגיע כחלק מקבלת תפקיד המנהל. ג'ון מקסוול, שנחשב למוביל העולמי בתחום ה LEADERSHIP, קורא לזה הרמה הראשונה של LEADERSHIP. ברמה הזו מנהלים מגלים מהר מאד שהאנשים לא באמת מקשיבים להם, אלא לאנשים שהם רואים בהם את המובילים האמיתיים. את אלה הם מאמינים בהם, שויבילו אותם להשגת היעדים האישיים והצוותיים. זה יוצר מצב אבסורדי שבו האחריות נופלת על המנהל, אך הסמכות האמיתית, נמצאת אצל מישהו אחר. זה בוודאי לא המצב שמנהל רוצה להיות בו, בתקופה כמו תקופת הקורונה, בעיקר אם נדרש לבצע קיצוץ עלויות.



מקסוול מגדיר מסע של חמש רמות LEADERSHIP, שמנהלים עוברים עד שמגיעים לרמה העליונה. בימים כסדרם אנו מעבירים סדנאות LEADERSHIP שמסבירות על המסע הכולל, אך כאן נתעכב רק על שתיים מהרמות שקריטיות לתקופה זו.

הרמה השנייה היא רמת ההרשאה. זו הרמה שבה אנשים מרשים לכם להוביל אותם. היא מבוססת על יחסי אנוש בסיסיים. על כך שהעובדים חושבים שהמנהל מתעניין בהם, חושב עליהם ורוצה את טובתם. אם לא ירגישו כך, לא יסכימו ללכת אחרי המנהל, כי יחשבו שהאינטרסים שלו אינם תואמים את האינטרסים שלהם, בעיקר כשהעובדים נדרשים לעשות מאמץ גדול או לבצע ויתורים על תנאים. הדבר הזה נכון כשמדובר על אנשי המדינה שצריכים להאמין למנהיגים שלהם שהם דואגים להם ולא לעצמם, וגם למנהלים בכל הדרגים. השגת האמון הזה, דורשת מהמנהלים להיות בקשר שוטף עם העובדים. להקשיב להם, להבין את המצוקות שלהם, לנהל דיאלוג ולגלות הרבה אמפתיה לקשיים שלהם. חשוב לומר, שאמפתיה והבנת הצד של העובדים עשויים לשנות את נקודת המבט של המנהלים ולאפשר להם קבלת החלטות נכונה יותר. יש סיפור על אדם שנסע ברכבת התחתית ביום ראשון בבוקר (בתקופה שעוד נסעו ברכבת). בקרון היה שקט ורוגע, עד לרגע שעל הקרון עלו אב ושלושת ילדיו הקטנים.

הילדים השתוללו ועשו רעש רב, ואותו אדם הרגיש שהוא כמעט מתפוצץ. לאחר מספר דקות, הוא לא התאפק וניגש לאב ושאל אותו אם הוא לא חושב שצריך להגיד משהו לילדים. האב ענה לו, שהוא צודק, אבל בדיוק לפני שעלו לרכבת, הודיעו להם שאמא של הילדים נפטרה והוא לא יודע מה להגיד לילדים. תחשבו על התחושה של אותו אדם ברכבת. איך היא משתנה מכעס לתחושה של הבנה ורצון לעזור.

כך גם אצל מנהלים. הקשבה למצוקות העובדים תאפשר לכם לעזור להם ולתת פתרון לבעיות. אחרי שתעשו זאת, העובדים יהיו מוכנים לקבל את ההובלה שלכם.

אך יחסי אנוש וקשר טוב עם העובדים אינם מספיקים. מנהלים חייבים גם את **הרמה השלישית – רמת הביצועים**. כדי שתתפסו כמובילים על ידי העובדים אתם צריכים להשיג הישגים. כך הם יאמינו שאתם מסוגלים להוביל אותם לכיוון הנכון. רמה זו חשובה מאד בתקופה בה אנו נמצאים. כפי שנכתב בפרקים הקודמים, המצב מחייב את גופי הפיתוח להעלות את רמת הביצועים, למרות כל הקשיים מסביב. כדי להגיע לרמה הזו, יש מספר פעולות והכשרות שצריך לבצע, אך אנו נתייחס לשלושה מהם שרלוונטיים מאד לתקופה הזו:

- **קביעת יעדים** – היעדים צריכים להיות **ריאליים** אך שאפתניים, כך שהשגתם תחשב



כהישג. הם צריכים להיות בהלימה עם יעדי הארגון, כך שהשגתם תזכה להערכה גם מצד המנהלים של המנהל. ברמות ניהול הצוות, יעדים יכולים להיות עמידה בספרינט או עמידה באבני דרך. ברמות גבוהות יותר, צריך לדבר על אספקת ערך ללקוח ועמידה באבני דרך משמעותיות של פרויקטים. בכל מקרה, חשוב לציין בצורה פומבית את השגת ההישגים ולתת מקום של כבוד לעובדים ולצוות בהשגת היעדים.

- **תובענות** – יחסי אנוש טובים אינם אומרים שאסור לדרוש מהעובדים. מחקרים רבים מראים שמנהלים מצליחים מתאפיינים ברמת תובענות גבוהה מהעובדים שלהם. גם בהשגת יעדים וגם בביצוע פעולות כמו עבודה לפי סטנדרטים, השלמת משימות בזמן, דיווח שעות ועוד. בצורה מפתיעה, מנהלים שתובעים מהעובדים רמה גבוהה, גם מוערכים יותר על ידי העובדים, בעיקר אם בסיום המאמץ משיגים יעדים. חשוב להדגיש כי יצירת תובענות מתבססת על כך שנוצרו יחסי אמון גבוהים בין העובדים למנהלים ברמה הקודמת של "ההרשאה".

- **לייצר מומנטום במקום לשים לב לבעיות** – בתקופה כזו, קל להיגרר למחשבות על הקשיים והבעיות שיש בהשגת היעדים. מנהל טוב, יודע להפנות את האנרגיה דווקא ליצירת מומנטום של הצלחות. להתמקד בדברים שצריך ואפשר לעשות, למרות הקשיים. ולמנף את ההישגים שהושגו, לתחושה של הצלחה ומסוגלות. צוות שנמצא במומנטום חיובי הוא כמו רכבת שדוהרת ומסוגלת לעבור כל מחסום שיקרה בדרכה.

אז איז LEADERSHIP נדרשת בתקופה הזו מהנהלת הפיתוח?

נדרש ממנה לייצר שקיפות דו כיוונית גם כלפי העובדים וגם כלפי הנהלת החברה, מבוססת על תקשורת שוטפת, כפי שדיברנו עליה בפרק הראשון,

נדרש לתת לעובדים תחושה שמישהו דואג להם כפי שדיברנו בפרקים השני והרביעי.

נדרש לשמר תהליכי עבודה יעילים שיביאו לתוצאות ברמה גבוהה, כפי שדיברנו בפרק השלישי.

נדרש לייצר תהליכי חדשנות שיביאו פתרונות מותאמים למצב החדש ומצד שני להכין תוכנית פעולה למקרה שהמצב העסקי של החברה יחייב קיצוץ בעלויות, כפי שדיברנו בפרקים הששי והשביעי.

נדרש לקבוע יעדים ולייצר מומנטום של הצלחות, כפי שדיברנו בפרק הזה.

כל אלה יהפכו אתכם למובילים אמיתיים בשעת משבר. כאלה שעובדים יוכלו ללכת אחריהם ומנהלי החברה יאמינו שהם מסוגלים להוביל את הפיתוח להישגים למרות המצב.

בהצלחה!