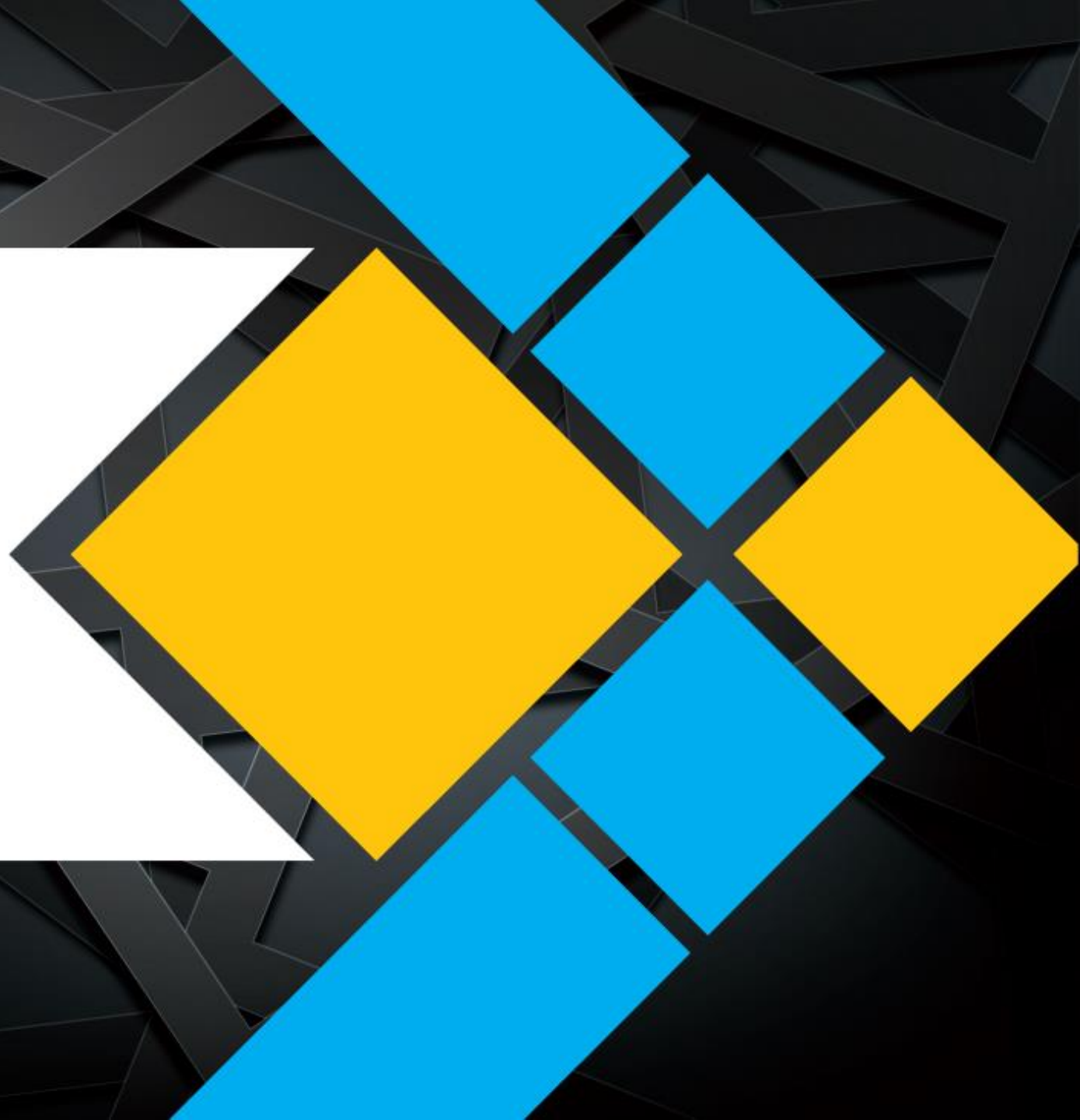


מעין גנות

The logo for 'innerstar' features a blue star above the letter 'i' in 'inner', which is in blue, and 'star' is in black.

מומחית לפיתוח שחקני נשמה





מה עושים כשלפתע  
צריך לנהל עובדים  
ולקוחות בשלט רחוק?

# ניהול מרחוק ב- 10 צעדים

DREAM

השאלה אינה אם אפשרי לעבוד מהבית,  
אלא איך עושים את זה הכי טוב?



# 1. שעת חירום לעומת שגרה

להתכונן למצב שכולם יאלצו לעבוד מהבית, ולא רק מספר עובדים בבידוד

לתת לכולם לעבוד עם לפטופ זה לא מספיק!  
חשוב להיערך מראש ולמפות:

- רשימת המשימות שיכולות להתבצע מהבית (ואילו רק מהמשרד)
- רשימת המערכות הארגוניות שצריך לאפשר להן גישה מהבית (IT)
- האם יש תפקידים חיוניים שלא ניתן לבצע מרחוק בשום פנים ואופן?
- הזדמנות להפריך הנחות יסוד... מודל מיקור-בית קיים גם במוקדי שירות (ראה דוגמת חברת תעופה JetBlue)

## 2. מול אילו צוותים לפעול מרחוק?

- צוות ה"אם" אליו אני שייך ביומיום
- אופציונלי גם מול צוות חוצה-חברה הכולל פונקציות נוספות: מנהל מכירות, שירות, תמיכה טכנית, פיתוח, משא"נ וכו...
- מומלץ לתכנן מספר צוותים מולטי-דיסציפלינאריים: לטובת זרימת מידע, שיתוף בזמן-אמת ותגובה מהירה ל- scenarios המשתנים במהירות
- כ- 5-9 אנשים בצוות רחבי

### 3. פרוטוקול תקשורת –

להגביר תקשורת, זה אף פעם לא יותר מידי, אם כבר פחות מידי...

- להגדיר את אופן ההתקשרות והנורמות החדשות (יחד עם הצוות כדי ליצור הסכמה)
- לקבוע זמנים קבועים למפגשי צוות
  - עדיפות לבוקר 08:30-09:00 (ניתן "לפזר" שיחות קצרות אד-הוק גם בצהריים)
  - מפגש קצר הנועד לשמוע עדכונים מכלל חברי הצוות
  - "מונולוג" של מנהל הצוות: כ- 5 דקות פתיחה, 5 דקות סיכום וסגירת השיחה
  - תדירות יומית, או אחת ליומיים
- אם הצוות גדול במיוחד (<10) אפשרי פעמיים בשבוע עם כולם, אך להגביר את כמות ה-1:1
- להגדיר חלון זמן קבוע לשיחות אישיות (5-10 דק' שיחה) – על הבוקר או צהריים ואילך
- להגדיר SLA למענה: 4 hours response (4HR), תוך יום וכו... תלוי נושא

## 4. מטרת פגישות הצוות "הווירטואליות"

- שיתוף במידע – מסרים ברורים (הצוות לא צריך להיות עסוק בניסיון לפרש)
- שקיפות בנעשה בחברה – אבל לא להפציץ במידע
- להגביר שייכות!!!
- שליחות ומשמעות (sense of urgency) כדי להשאיר את הצוות "עירניים"
- קרבה, מתן יחס אישי ואמפתי לתחושות קשות שיכולות לעלות
- להתמודד עם התנגדויות ולתת פתרונות
- סיעור מוחות משותף (הידע לא נמצא דווקא אצל המנהל) –  
למשל איך לתקשר עם לקוחות בזמן חירום
- לקדם נושאים חשובים שבשוטף לא הגענו אליהם

## 5. ניהול ישיבת הצוות ב-3 שאלות

- סבב קצר בן כמה דקות לכל משתתף
- פורמט קבוע יקל על ניהול הישיבה וישמור אותה קצרה ואפקטיבית
  1. על מה עבדתי אתמול
  2. על מה אני עובד היום
  3. היכן צפויים קשיים
- הורם "דגל אדום?" הזדמנות לדון יחד עם הצוות ולעודד פתרון בעיות באופן שיתופי
- להגדיר אג'נדה למפגש ייעודי בנושא מסוים – לשלוח נושא מראש, לבקש מכולם לבוא מוכנים עם רעיונות, להזמין את הצוות להעלות נושאים בעצמם אך ליידע מראש
- רוטציה בסיכום הישיבה – כל פעם מישהו אחר יידרש לשלוח סיכום הנקודות לצוות, מי אחראי למה, לו"ז (ישאיר אותם עירניים...)



## 6. מדידת תפוקות ולא שעות

- גמישות בעבודה משמעה שאנו מודדים תפוקות, יעדים, תוצרים...
- בכל תפקיד יש להגדיר את ה-Deliverables הרצויים
- יש להגדיר קבועי זמן – לו"ז (יומי, שבועי, חודשי...)
- יש להסכים על הרמת דגלים אם צפוי קושי לעמוד במשימה או בלו"ז ולמה
- **כמנהל הצוות עליך לשאול את עצמך:**
  - מה הצוות שלי צריך להשיג השבוע?
  - איך אראה את ההתקדמות?
  - איך אדע שהשגנו – איך נבדוק אותה?
- הבסיס לכל זה – **אמון ויכולת לסמוך על האנשים שלי** "Trust is the New Currency"

Figure 1. Magic Quadrant for Meeting Solutions



## 7. איך מתקשרים תכל'ס?

• קיימים מגוון כלים לפגישות און-ליין:

• ZOOM

• Cisco Webex (ניתן חינם לאור המצב)

• Google Hangouts

• LogMeIn GoToMeeting

• Skype

• WhatsApp

• כלל אצבע – לראות זה את זה בוודאוו יוצר קשר רגשי גבוה יותר, וגם מצמצם התעסקות של אנשים בדברים נוספים בזמן השיחה (מולטי-טאסקינג פוגע בקשב)

## 8. איך להישאר מפוקס בזמן עבודה מהבית?

• מחקר של אונ' סטנפורד מצא שהפרודוקטיביות של עובדים שעבדו מהבית היתה 13% גבוהה יותר משל עמיתיהם במשרד

• אבל איך שומרים על פוקוס בבית ולא בורחים להסחות?

1. לשמור על לו"ז יומי קבוע (א.בוקר, התעמלות, עבודה, הפוגה, עבודה, א. צהריים..) – נדרש כמה ימים למצוא את הריתמוס שלך
2. להתלבש ולהתאפר - לא להישאר בפיג'מה... (גם מעלה את המורל)
3. הוכח מחקרית ששעות **09:00-11:00** הכי פרודוקטיביות לעבודת עומק וחשיבה (בחלון הזמן הזה לא לענות לטלפונים, לא לעשות עבודה אדמיני' וכו')
4. להגדיר חלל עבודה נוח שישמש כמשרד (אבחנה בין הבית וה"משרד")
5. הפסקות קבועות במהלך היום: 52 דק עבודה ו- 17 דק מנוחה (נמצא כדפוס אפקטיבי במיוחד לעבודה מהבית)
6. לחגוג התקדמות - לציין ולשתף את המנהל והצוות בדברים שקידמתי

# 9. מה עם חווית הלקוח?

“Are you a Giver or a Taker?” (Adam Grant)

- דווקא בזמן משבר, כשהלקוחות במצוקה זה הזמן להראות את הערך המוסף שלנו
- מי שנמצא עבור לקוחותיו בנקודות הכאב שלהם יזכה בנאמנות שלהם לאורך שנים
- לבוא לקראת הלקוח (וובקס ומיקרוסופט לדוג' שהבינו את צורך השעה לעבוד מהבית ומציעות שירות חינמי, להבדיל מדר' פישר שהעלה מחירי האלכולג'ל...)

## • שאלות למחשבה:

- מה הערך המוסף שתוכלו לייצר ללקוחות שלכם?
- מה הכי כואב להם כרגע?
- מה יגביר את תחושת הבטחון שלהם עכשיו?
- מה יהיה "שובר שיוויון" ביניכם לבין התחרות בזמן המשבר?
- איפה נוכל להיות פרואקטיביים?

# 10. ביום שאחרי המשבר

## כשנחזור לנשום לרווחה... נגלה:

- ששיטות העבודה שאימצנו בחירום יעילות גם לשגרה
- נשאל "איך לא עשינו זאת קודם?"
- נצא מחוזקים מבחינה ארגונית וצוותית
- מיומנויות הניהול (כמו תעדוף משימות, תקשורת פנימית, יעילות) התעצמו
- פרואקטיביות וחשיבה מוכוונת-לקוח תיצור נאמנות
- שאפשרי לעודד עבודה מהבית, וגמישות לעובדים
- שהנחות יסוד שלנו התבדו וישנן אמיתות חדשות שלא הערכנו נכונה...
- נבחר אילו הרגלים ושגרות ניהוליות שאימצנו בחירום לשמר גם בימי שגרה

בהצלחה

וחזרה מהירה לשגרה!!

מעין גנות

052 4375939

[maayan@innerstar.co.il](mailto:maayan@innerstar.co.il)

[www.innerstar.co.il](http://www.innerstar.co.il)

The logo for 'innerstar' features a blue star icon above the word 'innerstar' in a white, sans-serif font.

