

שאלה מס' 1

משבר הקורונה הוביל את כל מקומות העבודה בארץ ובעולם להתנסויות חדשות ושינוי. מקום עבודתי הוא לא שונה. ההשפעה של הקורונה עליי ועל מאפיינים שונים של עבודתי הם משמעותיים והם נוגעים במספר נושאים בולטים: התמודדות עם מצבי לחץ בארגון, התנהלות בפועל והשפעה על קבוצות העבודה, שימור מוטיבציה אצל העובדים, בנייתם של תרבות ארגונית חדשה, והיכולת של הארגון לשמר את הפעילות שלו.

אני מועסק כעובד עצמאי (פריילנסר) בחברה למתנ"סים (מכאן והלאה בעבודה, מטעמים של נוחות ושטף הכתיבה- ההתייחסות תהיה כאל הארגון). אני מדריך טאיקוון- קו (אומנות לחימה) בחוגי ילדים, מאמן בעצמי במספר מתנ"סים ובמקביל מרכז ומנהל תחתי עוד שבעה מדריכים המלמדים גם הם במתנ"סים שונים. באחריותי לוודא העברת תקינה של האימונים/ פעילויות, טיפול באירועים חריגים, מציאת ממלאי מקום במקרים של היעדרויות ועוד. מסגרת העבודה היא כזו שבימי שגרה היא עמומה יחסית, ביני לבין החברה למתנ"סים אין יחסי עובד מעסיק, כמו כן לא מתקיימים יחסים כאלו גם ביני לבין המדריכים האחרים, אף כי בפועל יחסי הכח ברורים: אני מתפקד כסוג של עובד של הארגון בעיקר משום ההתייבות להפעלת החוגים לאורך כל השנה. במקביל המדריכים האחרים מקבלים אותי כמנהל שלהם על אף שרשמית הם לא עובדים תחתי והיחסים בנויים יותר על אמון, חברות, ושותפות ואהבה למקצוע ולאומנות הלחימה. במושגים תיאורטיים, אפשר לטעון שיחסי העבודה ביני, הארגון והמדריכים האחרים מבטאים מבנה ארגוני על פי אסכולת פוסט מאיו. מבנה זה בא לידי ביטוי גם בימים אלו כאשר מוקדשת מחשבה רבה ל"יום שאחרי" הקורונה, וכיצד לפעול כדי להחזיר ולהגדיל שוב את כמות המשתתפים. החלטות אלו מובאות לדין בשיבות צוות ומועלים רעיונות בצורה שיתופית לגמרי. בהקשר זה הדימוי המתאים ביותר להיבט הזה של הארגון (כלומר העבודה מולי ללא קשר להתנהלות הארגון באופן כללי) הוא של הארגון כמשפחה בה ישנה מחויבות הדדית, רצון לייצר תחושת ביטחון ונאמנות. ישנם היררכיה ברורה ונהלים ברורים, אך המאפיינים הבולטים הם שוויון, ניהול עצמי של כל אחד מהעובדים, העצמה ועידוד של העובדים לביטוי אישי ותרומה ייחודית ושיתוף.

מבנה זה מתאפשר כמובן בגלל מודל ההעסקה שלי ושל שאר המדריכים, כמו כן העובדה שניתן להסתכל על ההעסקה שלנו כעל פי פרויקטים, במקרה זה חוגים. אין לשום צד התחייבות לטווח הארוך, ולכולם ברורה האפשרות לשינויים או הפסקתה של ההעסקה במקרה של חוסר ביקוש. במקביל, כמעט כל המדריכים (כולל אני) לא מתבססים רק על עבודה זו מבחינת הכנסה או שהיא מוגדרת כעבודה זמנית או סטודנטאילית, ולכן כל המדריכים כך נראה מסכימים ומרוצים מאופן העבודה: היחס שלנו לעבודה זו הוא חופשי יותר ונקי מאילוצים המאפיינים ארגונים אחרים של תחרותיות, הישרדות במקום העבודה, בטחון תעסוקתי ועוד. עם זאת, איך בכך להוריד מהחשיבות של עבודה זו כמקור הכנסה עבי ועבור רוב המדריכים. כך או כך, מרכיב משמעותי מהמוטיבציה של המדריכים היא המימד של הדרכה והעברת אומנות הלחימה שהם מחוברים אליה והשיקולים של תגמול ותנאים נראה שפחות מרכזי. מהצד של הארגון כמעסיק, אין לו צורך בפיקוח ומשחקי כח ושליטה מולנו, מה עוד שדווקא האוטונומיה הגדולה שיש לכל מדריך היא דווקא יתרון שהם רוצים לעודד ולהשתמש בו ככלי שהוא גם שיווקי להפיכת החוגים לאטרקטיביים וכאלו שיש בהם יחס אישי כלפי המתאמנים שהם ילדים ולכן להורים חשוב במיוחד היחס האישי.

השינוי הגדול שחל בגלל הקורונה הוא משמעותי, במיוחד בתקופות בהן לא התקיימה פעילות וגם בימים כאלו כאשר ישנה חזרה לפעילות אך לא באופן מלא. בתקופה זו מערכת היחסים העמומה יחסית ביני לבין הארגון וביני לבין המדריכים נבחנה ועמדה למבחן והיה צורך עבור כולם לבחון אותה ולבנות אותה מחדש במידה מסוימת. כלומר לתוך המבנה ויחסי עבודה שהיו בנויים על שיתוף ועצמאות, אי הוודאות שנוצר סביב

כל הפעילות והצורך בשינוי של הפעילות כדי להתאים אותה להנחיות כן הצריך הכנסה של פרקטיקות חדשות שמטרתם הייתה קשר ופיקוח חזקים יותר של הארגון מולי, וביני לבין שאר המדריכים. בהתאם לחומר שנלמד בקורס ניתן לזהות מספר נושאים בולטים בהם שינוי זה התבטא:

• **התמודדות עם מצבי לחץ בארגון:**

ללא ספק ניתן לזהות את השינויים המאד גדולים בעבודה שלי בעקבות הקורונה כגורמי לחץ. במושגים של הקורס, מדובר בלחץ שנובע מעמימות התפקיד- אי ודאות לגבי הציפיות של אדם מהתפקיד שלו וכיצד עליו לפעול. בפועל, הקורונה לפחות בתקופה הראשונה השביתה לחלוטין את הפעילות. יותר מכך, הייתה גם אי וודאות גדולה לגבי העתיד הקרוב- החוגים והפעילות לא בוטלו אלא הושהו והיו במצב של המתנה להתפתחויות. במצב זה אני ושאר המדריכים כן נשארו בתפקידים שלנו אבל המשימות והעבודה בפועל השתנו לחלוטין. ממצב בו מרבית העבודה היא ההדרכה עצמה, ההתעסקות הפכה להיות מול עניינים טכניים של העברת שיעורים בזום, קשר הרבה יותר קרוב עם ההורים של הילדים המתאמנים ועצם ההתאמה של האימון למתכונת של שיעור בוידאו. לקח זמן עד שהתגבשו והתעצבו שיטות העבודה הנוכחיות- היו פגישות עם המדריכים שבהן קבענו נהלים חדשים ושיטות אימון יותר אינטראקטיביות כי זה דרך הזום ולא פרונטלי ודרכים לשמירת קשר עם הילדים דרך ההורים (שוב, בהתאם לאסכולת פוסט מאיו באופן כמעט דמוקרטי בשיתוף כל העובדים). ההתייחסות לאסכולת פוסט מאיו מביאה לדיון בשיטות שנקטו על מנת להתמודד עם מצב הלחץ שנוצר ומניעה של פגיעה בתפקוד של הארגון/ העובדים כאחד.

דבר ראשון, צעד בולט שנעשה הוא התייחסות מהירה למצב החדש. כלומר היה בולט שאנשי הקשר בחברה למתנ"סים מודעים לאי הוודאות שנוצרה עבורי ועבור המדריכים הן מבחינת התמודדות עם המצב החדש, והיעדר הידע והכלים של חלקנו בהעברת שיעורים בסביבה טכנולוגית. המודעות החשובה הזו הועברה אליי, ודרכי לשאר המדריכים. הביטוי הראשון שלה בהקשר של כלים להפחתת לחץ היה קביעת מטרת מחודשת ומותאמת למצב: "לכל עובד מועילה מסגרת ברורה שבה הוא יודע מתי עליו להשלים את המשימה המוטלת עליו. סיום המשימה מעניק סיפוק ונוסף ביטחון ותחושת שליטה בעבודה. מסגרת ברורה, המציגה דרישות ריאליות, מפחיתה את כל סוגי הלחץ התפקידי" (ספר הלימוד של הקורס, יחידה 7, עמ' 173). במקרה הנוכחי, ההגדרה של המטרות לא הייתה קשורה דווקא להשלמת משימה מסוימת או מדדים לקביעת הצלחה, אלא במודעות לכך שכל צורת העבודה הקודמת לא יכלה להתקיים. המטרות החדשות הוגדרו בעיקר כשמירה על המסגרת- לא לאפשר לילדים להתנתק מהמסגרת של החוגים על אף שהם לא התקיימו. בתוך מטרה חדשה זו, הייתה יכולה להיות גם היא עמומה ולא ברורה בנוגע ליישום שלה (ובכך להוות גורם לחץ) הוגדרו והובאו הדרכים לעשות זאת: התאמת השיעורים לפורמט של הזום, שמירה על קשר עם הילדים דרך ההורים ושמירה על קשר בין המדריכים לאורך כל התקופה דרך ישיבות צוות, בהתחלה וירטואליות גם כן ולאחר מכן פרונטליות ככל הניתן.

צעד שני, שהוזכר כבר הוא שיתוף עובדים בקבלת החלטות. בעוד המדריכים וגם אני לא שותפנו בהחלטות לגבי עצם המשך החוגים, והתנהלות כספית ומנהלתית, כן היה ניסיון ברור לשתף את המדריכים בחשיבה לגבי אופן שמירת הקשר עם הילדים וכיצד להתאים את השיעורים לזום ולהפוך את שיטות האימון לאינטראקטיביות יותר.