

חלק א': ניתוח אירועי משבר

בחלק זה אציג שני אירועי משבר שהתרחשו בחברות ובארגונים שונים, אראה את האופן בו המשברים השפיעו על הארגון ואת תכנית הפעולה להתמודדות עם משברים אלה ועם תוצאותיהם בטווחי זמן שונים מהתרחשות המשבר או האירוע.

מחלקת פיזיותרפיה – בית חולים לשיקום "אלוני החר"

בבסיסה של הסוגייה מוצג משבר הנוגע לכישלון של המחלקה לפיזיותרפיה לבצע את עבודתה באופן מלא ויעיל. כתוצאה מכך, איבדה המחלקה מערכה בבית החולים, והיא מייצרת אבדות ומספקת מענה לוקה בחסר למטופליה. מטרתו של השינוי הארגוני הוא למתג מחדש את המחלקה "כיהלום שבכתר" בית החולים, ולשם כך עליה לשנות את תדמיתה באופן רדיקלי. את אופן הפעולה וההתמודדות מול המשבר במחלקה יש לחלק לשלוש נקודות התייחסות בהתאם לטווחי הזמן: פעולות מיידיות בטווח הקצר; פעולות בטווח בינוני, כשנה מהכניסה לתפקיד; ופעולות בטווח הרחוק, כ-3 שנים מרגע הכניסה לתפקיד. אך בטרם לכן יש להגדיר את הבעיה ואת האפשרויות העומדות להתמודדות עימה, ליצור תעדוף בין הפעולות ולקבוע את הנחות היסוד עליהן תתבסס תכנית פעולה זו.

בטווח הקצר, יש צורך להבין תחילה את המשבר ואת הסיבות לו. לשם כך, כדאי לרדת לשורש הבעיה בגינה מטופלים הופנו לקבלת טיפול במחלקות חיצוניות ולא במחלקת הפיזיותרפיה של בית החולים, ולזהות את הקשיים איתם כשלה המחלקה מלהתמודד. כמנהלת המחלקה, זו הסוגיה הראשונה אליה הייתי ניגשת. עם זאת, לפני כן, יש צורך להבין את היקף הבעיה ואת היקף פתרונה הנדרש והמבוקש. לשם כך, יש לבנות למחלקה חזון, ולענות על מספר שאלות שימשו כאבני דרך להתפתחות המחלקה: כיצד תיראה המחלקה כאשר היא בשיאה (בטווח הרחוק)? מהם המרכיבים הדרושים לצורה זו של פעילות המחלקה (למשל, רכישה של ציוד ומכשור נוסף, גיוס של אנשי צוות נוספים, בנייה של מערכת מתקדמת לזימון תורים, ניטור התקדמותם של החולים וכו'). בשלב הבא, יש למפות את כל אותם דברים שהוגדרו כחיוניים לפי אותה חלוקה של טווחי זמן למימוש המטרות. במקביל לכך, יש להגדיר את סדר העדיפויות לכל אחת מהפעולות ומההשקעות שרוצים להוציא לפועל על מנת לתעדפן בהתאם למטרות התוכנית.

מכיוון שהמחלקה נמצאת בשלב זה בגירעון מתמיד, יש צורך לאפסה תחילה מבחינה כלכלית. ייתכן כי פיטורי עובדים עשויים להוות פתרון מיידי וקל לבעיה, אך מנקודת מבט הומאנית יותר הלוקחת בחשבון גם את טווח הזמן הבינוני והארור והמטרות של כל אחד מהם, ייתכן כי אין זה הכרחי וניתן למנוע זאת. אם שוקלים את פוטנציאל ההכנסות של המחלקה, ייתכן כי כל פרסונל העובדים יהיה חיוני, אך על מנת להעריך זאת יש צורך בנתונים מספריים. כך או כך, בשלב הראשוני בו נמצאת המחלקה, כדאי לבחון את העובדים בצורה סלקטיבית ולברור אותם לפי מידת המוטיבציה שלהם והמסירות לתפקיד.

לאחר זיהוי הבעיה ופתרונה הראשוני בטווח המיידי, יש למצוא צוות הנהלה וסוכני שינוי שיקדמו באופן פעיל את השינויים הרצויים. למטרה זו, הייתי בוחרת צוות הנהלה שבראש ובראשונה רואה בעבודתו שליחות ולא רק מקום עבודה. על מנת לשקם את המחלקה מן המשבר יש צורך במסירות ובנאמנות, לכן את צוות הנהלה הבכיר הייתי בוחרת מתוך העובדים הקיימים ולפי מידת ההתאמה שלהם. מתוך הצוות הנבחר הייתי בוחרת ראש צוות עליו מוטלת רוב האחריות כמו גם התקשורת מול מנהל המחלקה ושאר המנהלים. ראש הצוות ידאג להתנהלות הדברים לפי היעדים שנקבעים מדי חודש תוך ניטור ההתקדמות בפגישה שבועית מול מנהל המחלקה.

כאשר בטווח המיידי והבינוני נראה שמצב המחלקה מתייצב, השירותים מסופקים לכלל המטופלים בבית החולים כסדרם, ואלו בתורם מעידים על השירות והיחס הנפלאים של המחלקה ומותירים ביקורות טובות, ניתן לשוב ולשווק את המחלקה לקהל הרחב. קמפיין השיווק של המחלקה היה כולל את אותן ביקורות של מטופלים בפועל או מטופלי עבר שמעוניינים להמליץ לאחרים לקבל טיפול במחלקה. זאת מתוך מחשבה על כך שעדות מהימנה ואישית נתפסת כאותנטית ולפיכך משכנעת יותר מפרסומת שיווקית רגילה. עם זאת, גם לפרסומת שיווקית יותר כדאי להפנות תקציב על מנת לשווק את המחלקה. המטרה היא לשווק את המחלקה באופנים שונים כדי להגדיל את החשיפה אליה ואל התנהלותה המחודשת, כדי להביא רעיונות אלה אל תודעתם של האנשים אשר יפנו אליה לקבלת טיפול בעת הצורך או יפנו אליה אחרים.

במקביל לכך, הייתי משיגה תקציב למימון של כתבה עיתונאית שתסקור את המחלקה ותכתוב כתבה בעיתון אודות התנאים הנפלאים והשירות הנהדר שניתן למטופלים במחלקה. כחלק מפעולת השיווק והקידום של בית החולים, על המחלקה להציע שירותים שאינם נמצאים במחלקות פיזיותרפיה בשאר בתי החולים. למשל, בנוסף לטיפול הפיזיותרפיה המחלקה יכולה להציע חדר ילדים אליו מטופלים יוכלו להביא את ילדיהם למשך זמן הטיפול הפיזיותרפי. בחדר הילדים תועסק מטפלת באופן קבוע אשר תשגיח ותשמור על רווחתם של הילדים בזמן שהוריהם נמצאים במהלך הטיפול.

את התוכנית הזו, על סך שלביה ופריסתה המשוערת לאורך השנים הקרובות הייתי מציגה ומסבירה למשרד הבריאות כדי לשנות את מאזן האימה על סגירתה האפשרית של המחלקה. הייתי