

תפקיד המנהיגות בעת משבר

עמרי לוטן, מנכ"ל נירלט



מה צריך להיות המיקוד העיקרי של ההנהלה?

1. לתכנן את העתיד

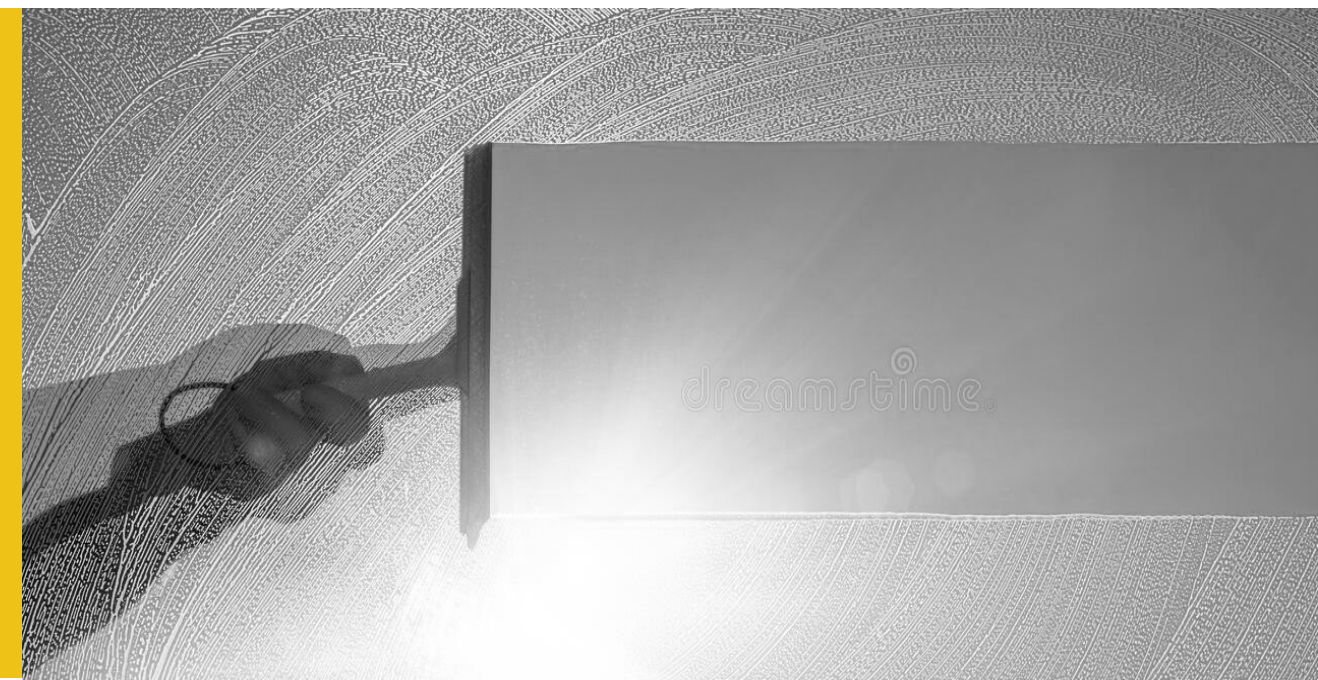
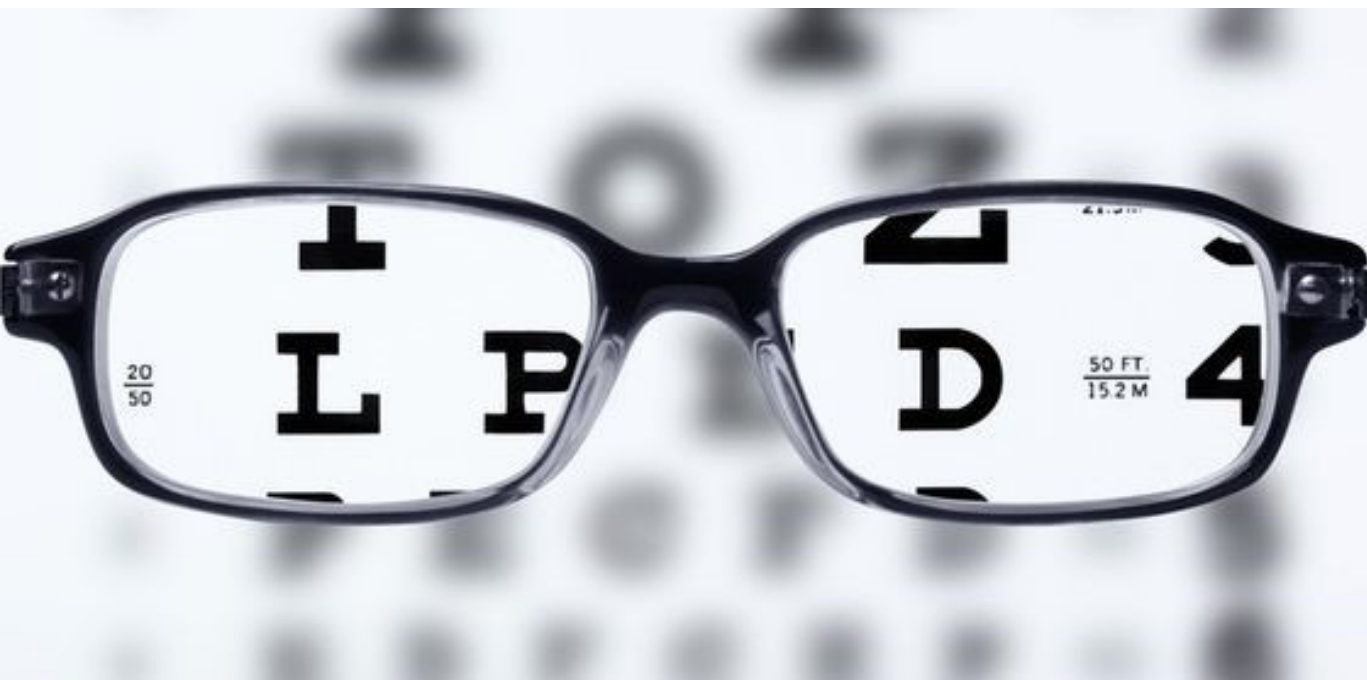
2. ניהול השוטף



החזון שלי

לכל מקום אליו אני הולך אני חייב לקבוע חזון ברור

אנחנו חייבים לדעת לאן אנחנו רוצים להגיע
אנחנו חייבים להחליט איך אנחנו רוצים שייראה העתיד שלנו





חזון ברור: מהווה השראה

כיוון ברור

להגיע להחלטות "בהקשר"
של החזון

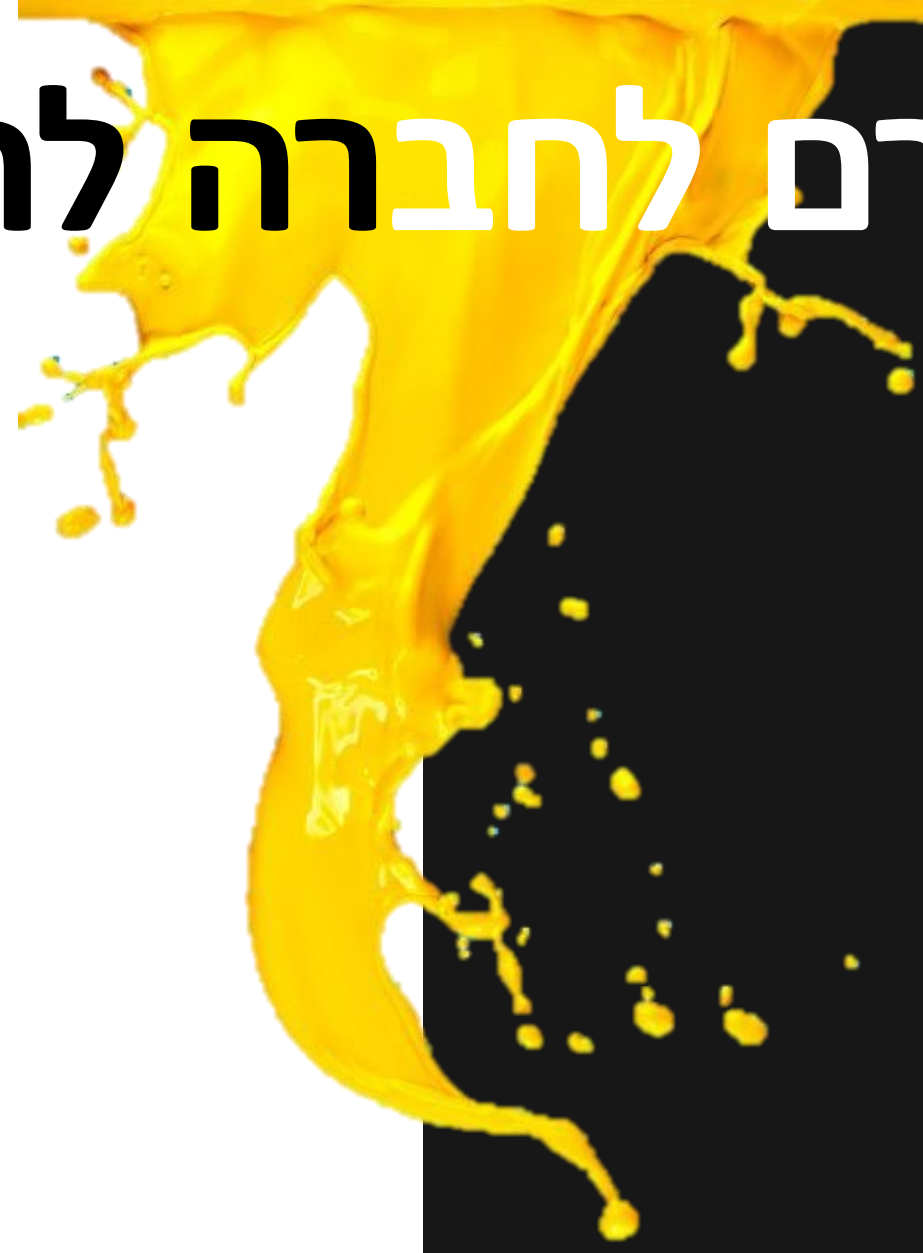
סוּחֵף אחרים ללכת בעקבותיך

הערת שוליים אישית

התאמתי את "תהליך החזון" למהלכי הקריירה שלי

- מה ללמוד?
 - היכן להתחיל את הקריירה שלך?
 - מתי לפרוש?
- היכן אני רוצה להיות בגיל 40? מה יביא אותי לשם?

מה גורם לחברה להצליח?



2.

אסטרטגיות מותאמות למציאות
המשתנה-תמידית

1.

ערכים וחזון לא משתנים עם הזמן

חזון בתקופת משבר?



לעורר השראה, להבין ולהיות
אמפטיים

לגרום להם להרגיש חלק מהארגון,
להעניק להם תחושת מטרה
ותחושת סיפוק

להכיר ברגשותיהם, להעניק
תחושת יציבות

**עובדים לא שוכחים
כיצד התייחסו אליהם**

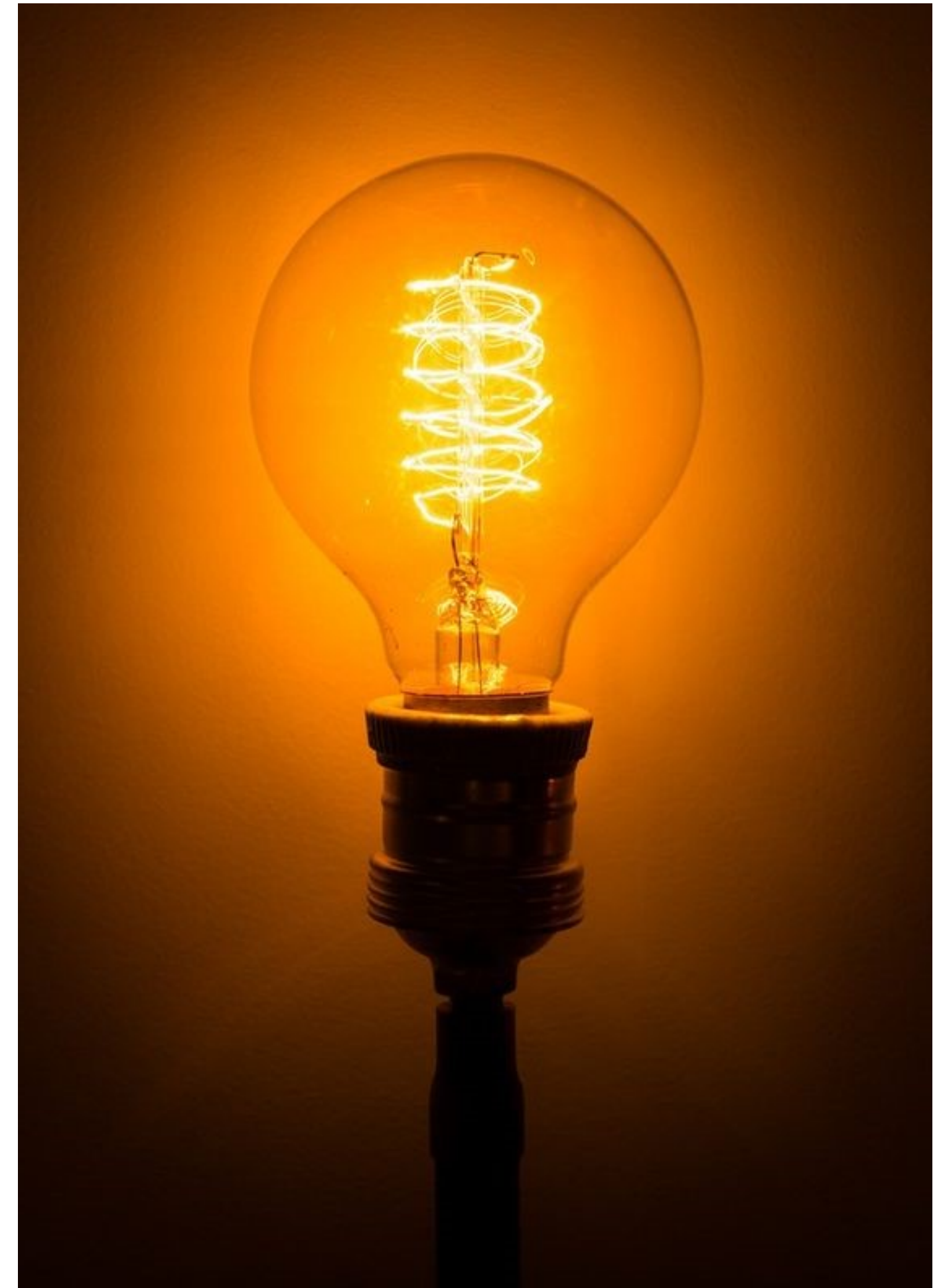
יכולות הובלה חשובות

1.

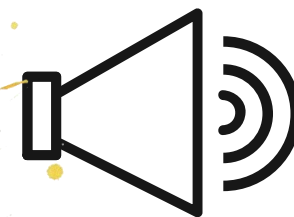
הכלה: הקרינו רוגע

2.

פיענוח: מתן פרספקטיבה הגיונית למצב מורכב



להנהיג בעת משבר



הכל נמצא תחת שליטה

לחשוב בבהירות

להרגיע את כולם

הקצאת משימות

תחושת הביחד

בעת משבר – הנהגה צריכה להנהיג



דאג שתמיד תהיה לך תכנית שתעזור לך להשיג את החזון

עם זאת לא ניתן לתכנן לזמן משבר, לא ניתן לתכנן את הבלתי צפוי



TM **נירלט**

ניהול משבר בנירלט

צרות באות בצרות



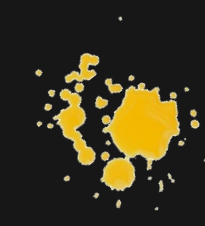
בנוסף לקורונה ומלחמות,
היינו צריכים להתמודד עם:
קושי ביכולת לגייס עובדים חדשים,
מחסור בחומרי גלם, העלאות
מחירי חומרי גלם בעולם ועוד

ואז הגיע ה 7 לאוקטובר 2023

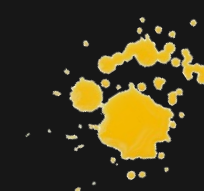




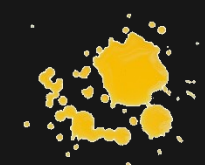
מיקום המפעל בניר עוז חושף אותנו להתקפות



המפעל בניר עוז נפגע פעמיים במהלך 4 השנים
האחרונות



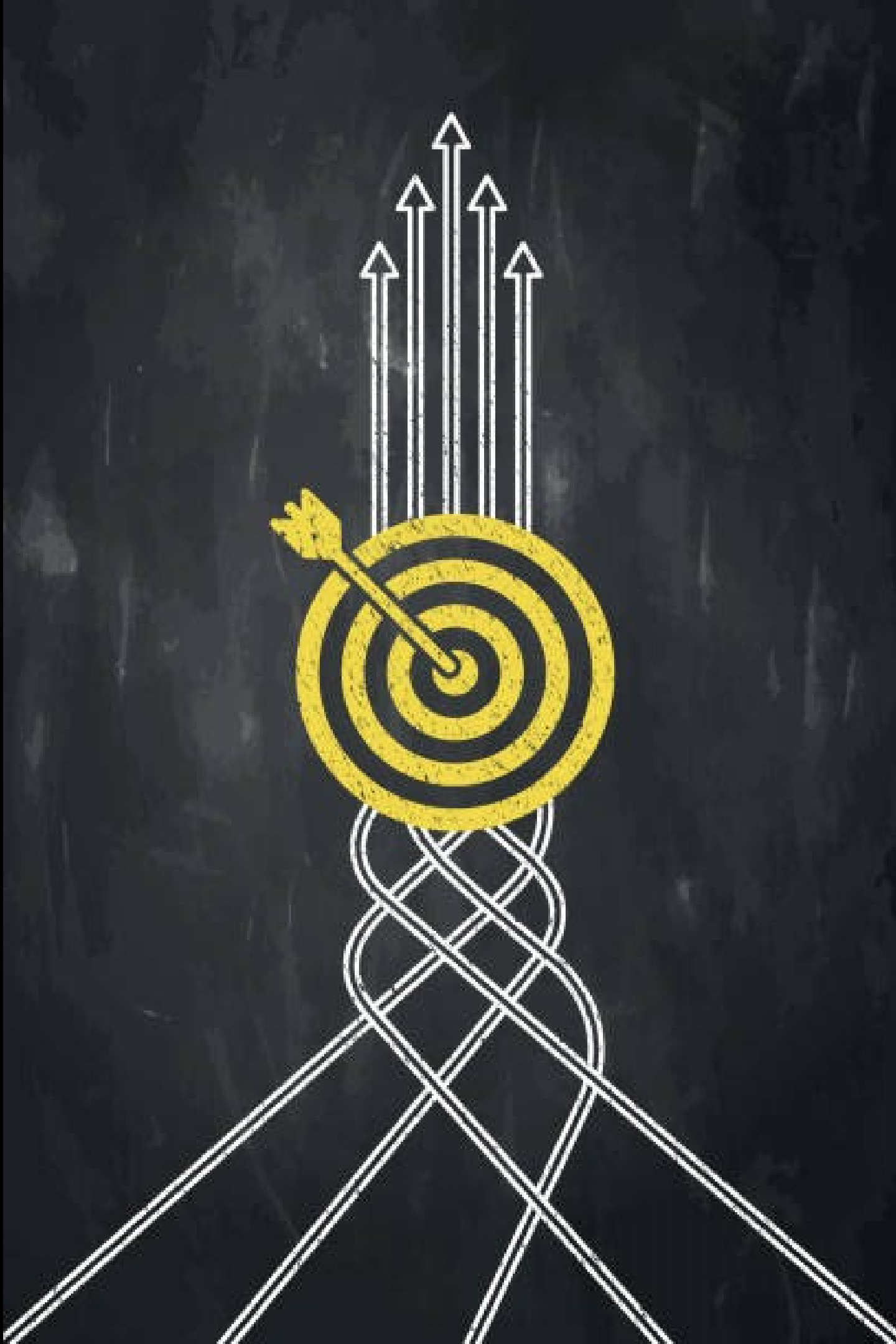
הפעם – המפעל "נכבש" על ידי מחבלים
שהציתו אותו בכוונה



חרבות ברזל



- מצב בלתי צפוי
- חוסר השתלטות מהצד המדיני
- האזור הוגדר כצבאי וסגור
- ללא יכולת לגשת לשריפה
- הבנה כי אין מפעל
- תחילת חשיבה מחדש



המשימה המרכזית ברורה

המשכיות עסקית

חלופות יצור ✖

דאגה לעובדים ✚

המשכיות עסקית



כאן ועכשיו – פעולות טקטיות לייצוב המערכת

עם הפנים קדימה – חזרה להמשכיות וצמיחה

ניהול משבר

החלמה

התבססות

צמיחה

חזרה לפעילות

ייצוב המערכת

הכנה לתקומה

עדכון תכנית אסטרטגית
להובלת שוק

- חזרת עובדים לפעילות,
- חיפוש חלופות יצור ולוגיסטיות
- עבודה מול רשויות

- תחילת ייצור
- ייצוב מצב כ"א
- חזרה למכירה

- לחימה על נתחי שוק שאבדו
- שיפור תנאי הייצור
- עבודת מנהלת התקומה

הקמת מפעל חדש,
מותאם לצרכי העתיד



להבין

הנחנו שלא יהיה מפעל. כלומר, חייבים
חלופות לאלפי טונות יצור של צבע, שליכט
ושפכטל (מוצרי פרטו)

מיפוי חלופות

הוקמו צוותי עבודה (כבר ב-9 לאוקטובר). צוות
חלופות לוגיסטיות, צוות חלופות ייצור

אתגר

נילרט חברה גדולה, אין קבלן משנה שיכול
להשלים את החסר

המשימה

לדאוג לחלופות איכותיות, בשיא המהירות

Taking Action

A large, dynamic splash of bright yellow liquid against a black background, symbolizing action and energy.

תוצאות

• בתחום הצבע – סגרנו תוך 3 שבועות (סוף אוקטובר) הסכם לייצור אצל המותג

המוביל ביוון

• בתחום השליכט – סגרנו באמצע נובמבר הסכם לרכישת שחקן מס 3 בשוק השליכט

• בתחום השפכטל – נכנסנו לתוך מפעל טיח קיים, הבאנו עובדים שלנו והתחלנו לייצר

שפכטל. בהמשך נעבור לייצור עצמי

• בתחום הלוגיסטי – שכרנו בבאר שבע מרלוג שיחליף את המרלוג בניר עוז לתקופת

ביניים.

במקביל

המטרה

- שוחחנו עם כל הלקוחות, כל הספקים, ביטוחי האשראי, דירקטוריון, תקשורת
- מעבר ל"כאן ועכשיו" – הצמדות ל"חזון" (!) ולחזור ולחשוב על העתיד, לתכנן אותו, לשדר שהוא שם ואנחנו הולכים על זה
- להפגין בטחון שאנחנו בשליטה, יש לנו תכנית, נחזור במהירות
- לעורר סימפטיה לנירלט ולמוצריה
- לוודא שאף אחד לא נבהל ו"הורס" משהו בדרך

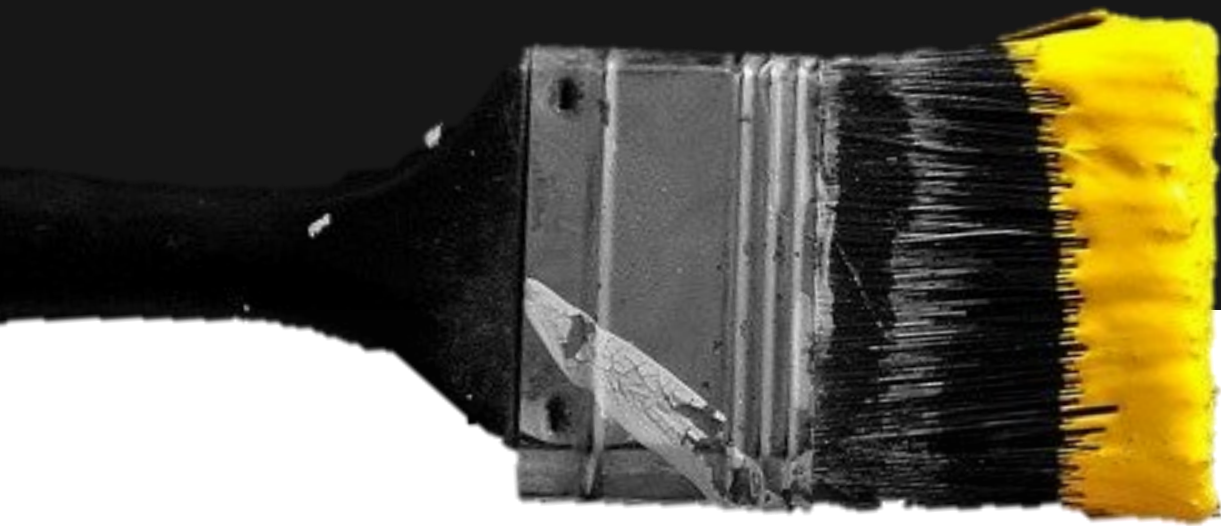
ואז.....

- הממונה משתהה עם אישור הרכישה...ולבסוף למעשה לא מאשרת
- היוונים גוזרים קופון

- שליכט - מרגע שהבנו שהתהליך יקח זמן, התחלנו בבחינת חלופות. החלופה הנבחרת – העמדת קווי יצור ידניים במרלוג וליצור בהם שליכט. נשיק בעוד חודש

- צבע מיוון - לא מתועדף מכיוון שהצבע והתקשורת עם הספק איכותיים. ברגע ששאר הקווים ירוצו, נריץ חלופות. המטרה – שלא יהיה חסר צבע שלנו בשוק.

סיכום



- ניהול המשבר בשקט, בנחישות, במקצוענות ובעיקר ביחד. המטרה ברורה, והתוצאות משאירות את נירלט בשוק.
- כלכלית – פניה למס רכוש בשבוע השני למלחמה. הועברו 100 מיליון ש"ח - כמקדמה ע"ח פיצויים על נזקי המלחמה.
- הפעלה של מנהלים בקבוצות עבודה – קביעת סדרי עדיפות ברורים, גיבוי מהדירקטוריון ומהמדינה, מקצוענות, נחישות, התמדה, עיקשות, שותפות, ציונות – הכל!!!



דאגה לעובדים

הלכו ה"ברזלים"
לא המפעילים, המוח,
הנשמה של הארגון!

לשים את
העובדים
לפני הכל





להבין

כל עובד חווה משבר באופן אחר



להיות אמפתי

בתמורה מקבלים מחויבות ונאמנות



אתגר

עובדים מפונים, עובדים במילואים, חוו טראומה,
עובדת חטופה, משפחות פגועות

המשימה

לדאוג לכלל העובדים ומשפחתם,
לזודא מי זמין – ולהעסיק אותו בתכנון ה"כאן
ועכשיו"



התמודדות עם המשבר



- בחודשים הראשונים:
- לא הוצאנו אף אחד לחל"ת
- דאגה למפונים (כלכלית, תזונתית, תעסוקתית)
- דאגה למילואימניקים (כולל משפחותיהם)
- הועברו מסרים של:
- חוזקה הפיננסי של החברה ויכולת החברה לעבור תקופה זו בהצלחה
- תלות החברה בעובדיה המצוינים
- איך החברה פועלת בכדי להבטיח מכירות לאחר המלחמה
- המשכנו לעבוד על אסטרטגיות לטווח רחוק בזמן שניהלנו את המשבר, כלומר קודדנו את המציאות מחדש עבור העובדים

ניהול מצב

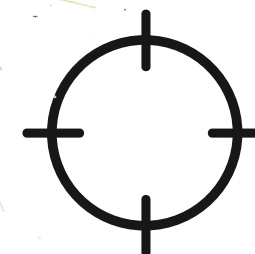
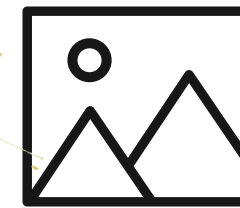
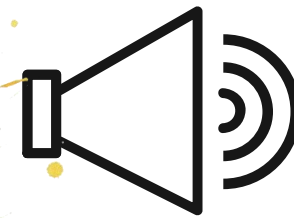
1. ניהול תהליך מורכב מול עובדים העוברים/שעברו טראומה

2. הפגנת בטחון, נחישות וחוסן באופן שוטף

3. הסתכלות קדימה לעתיד, לחלום ביחד



להנהיג בעת משבר



הכל נמצא תחת שליטה

לחשוב בבהירות

להרגיע את כולם

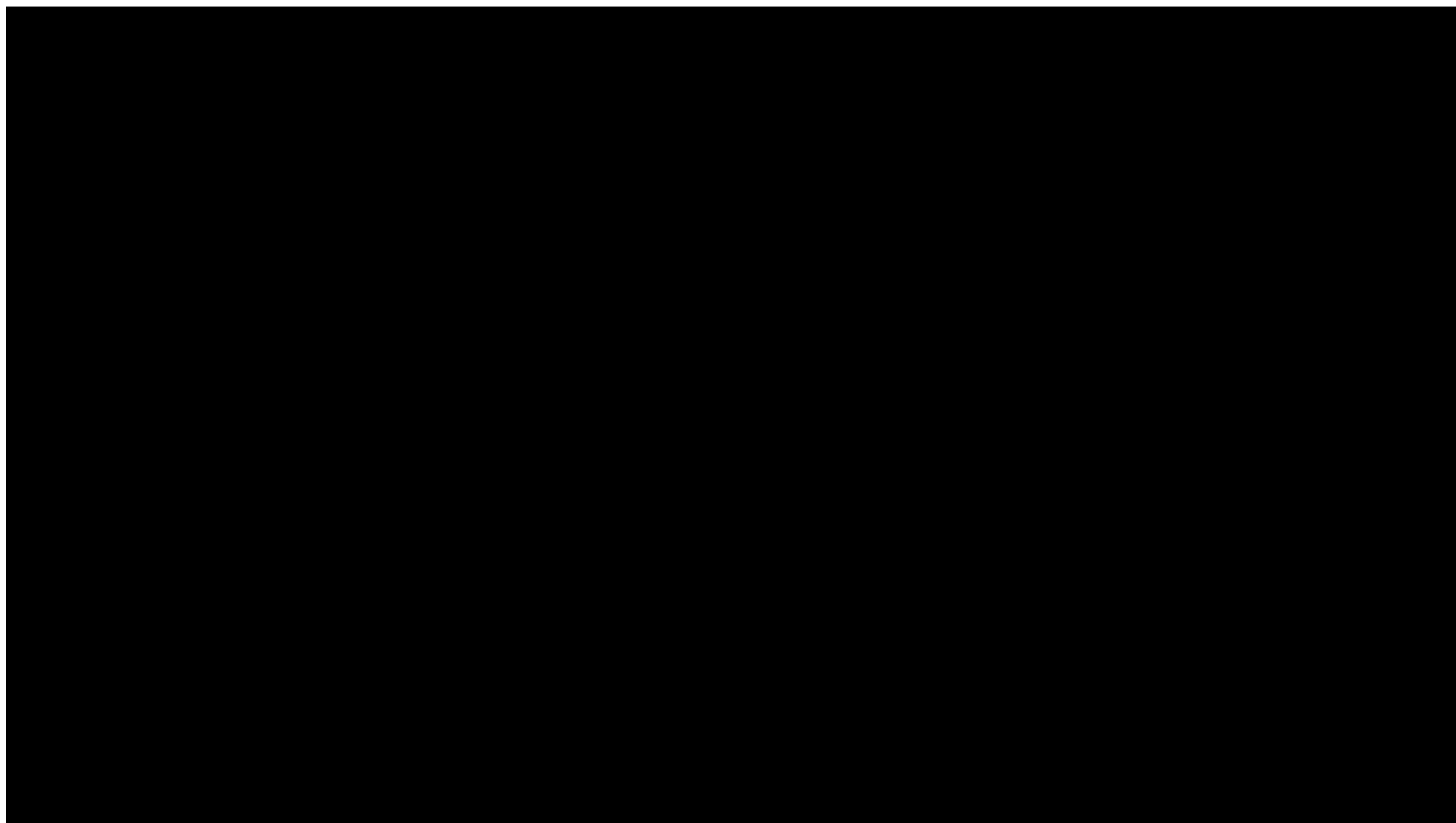
הקצאת משימות

תחושת הביחד

”

כשאני מדבר עם
מנהלים, אני חש
שהם חשובים.
כשאני מדבר עם
מנהיגים, אני חש
שאני חשוב

”



תודה!