

62

החורף כבר מגיע

בחברה שלנו יודעים שהמצב קשה ומה מצופה מהעובדים בעת הזו. האמנם?

« עננת המשבר שלא פוסחת על אף ארגון בימים אלה, מייצרת תופעות שאינן מועילות לארגון ומסייעות לו להתמודד באופן המיטבי עם המציאות החדשה. אחת מהן היא חרושת השמועות שמסתובבת במסדרונות ושמחליפה פנים ושמות מדי יום. באחד הארגונים שבו ביקרתי השבוע שררה אווירת נכאים. דיברו איתי על "מספרים". פיטורים? בוודאי. השאלה – כמה. מספרים לי שם שבכל יום ציץ מספר חדש, מחלקה חדשה "נמחקת" וזו כמובן שיחת היום. בפגישתי עם אחד הבכירים שאלתי אותו – האמנם המצב קשה כל כך? והתשובה, באופן שאינו מפתיע היתה "ממש לא. אמנם יש השפעה של המצב, וזה יתבטא בתוצאות העסקיות, אבל אנחנו יחסית במצב סביר". ומה עם הפיטורים? גם כאן התשובה לא היתה חד משמעית. אם כך, נשאלת השאלה כיצד קורה שבקומת ההנהלה יש רגיעה יחסית ובקומות התחתונות, גואה הרחש?

התשובה מורכבת מכמה חלקים: נוח להנהלה שהעובדים

(גם אם מדובר במנהלים) ינועו באי נחת מסוים על הכיסא. ההנחה בבסיס העניין היא שעובד חושש הוא גם עובד שיתאמץ יותר להוכיח שהוא שווה לארגון. בהנהלה לא מודעים לרמת החרדה המציפה את הקומות התחתונות, ואם כבר מודעים לה מייחסים אותה למצב הכללי ולאווך דווקא להתנהלות הארגונית.

ההנהלה סבורה שזה שהיא שידרה חוסר שקט וחשש אמיתי מפני הבאות, למשל בישיבת הנהלה מורחבת, זה כשלעצמו סוג של שקיפות ותקשורת עם העובדים, ובדרך זו כולם מגויסים לתת יותר ולקחת חלק במאמץ הארגוני.

הטעות המרכזית של העומדים בראש ארגונים היא שהם אינם מודעים להשלכות העמימות שהם זורעים,

השמועות שאינם מזימים וההנחיות הקונקרטיות שאינם משרדים לגבי ציפיותיהם ממנהלים ועובדים בארגון. כתוצאה מכך מפסיד הארגון בכמה היבטים – אווירת נכאים במסדרונות, עובדים פחות אפקטיוויים שכבר החלו לעתים לתכנן את צעדיהם הבאים, היעדר גיוס משאבים כולל לטובת רעיונות, יוזמות ודרכי התייעלות (שהרי, יסכימו כולם, המשאב האנושי הוא המשאב החשוב ביותר בארגון), הגברת תחושת הניכור וחוסר המעורבות של עובדים ומנהלים בארגון שהוא ביתם. תופעת ההסתגרות, שבה עובדים מעדיפים להתבצר בעמדת עבודתם, משתדלים שלא להתבלט, מתוך תקווה שהמשבר יחלוף מעל ראשם.

אז מה המסקנה? גם אם בהנהלה לא תמיד התמונה בהירה – חשוב לתקשר! לאסוף מנהלים ולאסוף עובדים, לספר ולשתף. אם מתוכננים פיטורים גם כאן חשוב לבנות מהלך תקשור נכון ולמנוע מצב שבו גם מנהלים, מסתובבים במסדרונות ואינם יודעים "מה ההנהלה מתכננת למעלה", מוצאים עצמם חסרי אונים וחסרי תשובות מול העובדים ואינם מסוגלים לאשר או להפריך את השמועות שברקע. להבהיר ציפיות מהעובדים, להזמין אותם ליזום ולהציע רעיונות ובכך להופכם לשותפים לא רק לתוצאות המשבר אלא גם להתמודדות עימו. כך ירוויח הארגון לא רק בטווח הקצר, אלא גם בטווח הרחוק – בימים שלאחר שוך הסערה. הכותבת היא יועצת ארגונית, מנכ"ל LEAD פיתוח ארגוני



שוברים מיתוס
חגית לקר

הטעות המרכזית של העומדים בראש ארגונים היא שהם אינם מודעים להשלכות העמימות שהם זורעים