

מסך הערפל של המנהל

אי־ודאות מכניסה עובדים למתח וגורמת לעיתים לתפקוד לקוי • לעובד הנבוך מומלץ לשתף את הבורח בחששות, ולהנהלה כדאי לתת לו כלים אפקטיביים להתמודדות עם מצבי מעבר

עובדת בכירה בארגון גדול פנתה לרינה קלדרון, מאמנת עסקית ממכון התמדה, ושטחה בפניה מצוקה ממקום עבודתה. "בארגון שלנו יש תרבות של עמימות במידע הזורם מהנהלה", אמרה הבכירה. "זה לא מכוון, אך אנחנו נמצאים בערפל. לרוגמה, חודש אחרי שהמנכ"ל דיבר על הצורך בהתייעלות, הוצנח למחלקתי עובד בכיר חדש, מבלי לומר לי מה קודה ומכלי להסביר את התייגין במהלך. אי־הבהירות הזו מטרידה אותי ופוגעת בביצועים שלי, כי אני מלאה חששות".

לרובי קלדרון, "אי־ודאות היא פלטפורמה שבה חיים היום עובדים בארגון המודרני. הבעיה של הבכיר

בשלב הראשון זה נעשה בשיחות פנימיות, בספקות לציות ובסיפור שהוא ממציא כדאשו על בסיס החירות. למחשבות הללו יש נטייה להיות שליליות. בשלב הבא הוא פונה לשיחות מסדרון, ללקט מידע שאולי ימצא לו סוג של ודאות ורגיעה.

"כך, הנהלה צפויה למצוא את עצמה מתמודדת עם אווירה מעיקה ועם חרושת שמדעות שמאוד לא נוחות לניהול ארגון, עד שלפעמים מגיעים גם למצב של נבר אה שמגשימה את עצמה. צריך להבין שבמצבי עמימות יש לשני הצדדים – הנהלה והעובדים – קושי מובנה להגלה

דברים לא נעימים שקשורים במצב החדש, ולכן יתקש להעז ולבקש הבהרות, מה שיצור תקשורת משובשת הממונה. להילופין, עובד במצוי יתקשר עם מקורות שאינם תמימיים, דוגמת הקולגות שלו".

מה מומלץ לעובד כזה לעשות? "בשלב הראשון כדאי לזהות אים בארגון – לר הממונה הישיר – שניתן לקבל ממנו תשובות וא שר לשוחח איתו על הנושא. בשלב הבא, כדאי לרגיש במהלך השיחה את תחושת הקושי האישי עי אי־הודאות. לא לצאת מנקודת הנחה שהמנהל מכ את המצוקה, אלא לשתף אותו בהרגשת חוסר הנוח ובתסכול. בהקשר זה, מוצע לעובדים שבאים להעלה טיעוניהם בפני המנהל להיות מודעים למוקשים ול עיות נפוצות בשיחות שמטרתן לפזר ערפל".

איפה עובד יכול ליפול? תני דוגמה. "מוקש שכיח בשיחות כאלו טמון בגילוי תוקפן מצד העובד.

לעיתים, מצב מתמשך של אי־ודאות בעבודה מכני עובדים לתודעת 'הישרדות', שמתורגמת אוטומט לביטויי כעס, האשמה ותוקפנות. גם כשהמסר הר קפני עטוף בנימוס ובמילים מכובסות, המנהל יח מתקף. לרוגמה, עובד יכול לומר למעסיקו, 'לו לקבל עובד חדש שניטל חלק מהתפקידים שלי, כשו דיברת על קיצוצים והתייעלות?' – באמידה כזו העו נותן פורקן לכעס שלו, אבל לא ישיג רבר חוץ מתגו תוקפנית מתגוננת מהמנהל".

אז מה עושים? "זה המקום ללמוד שכניקות תקשורת מעצימות, כ לומר 'אני משער שבמנכ"ל יש סיבה למהלכים שו צעת, אבל מהמקום שלי איני מצליח לראות את ואני מסתובב עם תחושות תסכול'. אמירה כזו, שב מענווה, יוצרת אמפתיה ונותנת למנהל חופש וכב עובדים צדיכים ללמוד גם להקשיב".

אילו טעויות תקשורת שכיחות עושות הנהלה ואיך את ממליצה להן לנהוג?

"טעות נפוצה היא הסתפקות באמידה שתומה ('צו קיצוץ') בלי לתת את ההקשר והפרטים (מתי וכמו במקום לומר 'אני לא יודע מה יהיה' ולהשאיר את הי בר תלוי באוויר, יש לתת לו פתח להתעדכן בעתיד ('אם לא תשמע משהו חדש תוך שבוע, תשאל שזו "בנוסף, יש דרכים חממות לתקשר עם עובדים להקשיב לתודות שלהם, להציע תמיכה ולתת ל כלים שיעלו אצלם את דף הסובלנות לעמימות בזו מעבר, כדי למנוע ירידה בביצועים ולמנוע שמועות "מניסיון, גם עובדים בארגונים איכותיים, שמי דים שהם שבעי רצון מעבודתם, אימרים שיש מי לשיפור התקשורת בין הממונים לכפופים, בעיקר נ קופות קריטיות של אי־ודאות ותקופות ביניים".



צילום: תמר מצבי

דרכים חממות לתקשר עם עובדים בתקופות של עמימות. רינה קלדרון

תקשורת בהירה ואמינה, מה שמחריף את המצוקה".

איך זה בא לידי ביטוי? "גם בקרב מקבלי ההחלטות וגם בקרב העובדים יש פחד לרבר ולתקשר, כאשר ארגון עובד ממציא את אחת לאחרת ושלב הביניים מייצר עמימות. המנהל לא רוצה לרבר כי הוא עצמו מתלבט, לא יודע מה יהיה המצב הסופי ואינו מעוניין למסוד מידע חלקי, שאולי יפריע לתפקוד השוטף של עובדיו. העובד, מצידו, פוחד שישמע

דה מראה שלא דק מהלכים גדולים של שינויים בהנ הלה כמו הפרטות, מיזוגים או גיוס משקיעים מכניסים עובדים לאי־ודאות, אלא די בשינויים מינוריים כדי ליצור תחושות של מצוקה וצורך ב'הישרדות'. זה נכון גם למנהלים בכירים וגם לעובדים ווטריים".

מה עושים עובדים כאלה? "כשעובד מוצא עצמו בסיטואציה של עמימות, כאופן אוטומטי הוא ינסה ליצור לעצמו ודאות.