

# הכל טוב? מדוע גם כשרע כדאי לעדכן את העובדים

אחת המלכודות, שאליה עלולה להיקלע הנהלת ארגון בימים של משבר גלובלי, היא הצורך לתעדף את "תמונת ניצחון" בעבור העובדים, וזאת על חשבון השיח האמיתי והפתוח על מצב הארגון

זיו אלרון 10.08.20 10:09

בימים שבהם תחושת חוסר הוודאות לגבי העתיד רק הולכת ומתעצמת, נראה כי ההשפעות של גלי המשבר לא יפסחו על איש באוכלוסייה. לצד האתגר העצום, המאיים על גורלם של בעלי העסקים הקטנים, ישנו גם אתגר משמעותי שעמו צריכים להתמודד העובדים השכירים בארגונים מכל קשת המגזרים. אף על פי שלכאורה נראה כי הם נהנים מרשת הביטחון הארגונית, הרי שרבים מהם חשים כי גורלם בעתיד הקרוב אינו בהכרח מבטיח כפי שנטו לחשוב לפני פרץ המשבר.

## קראו עוד בכלכליסט:

- [לא עובדים, לא חוסכים: ירידה בקצב ההפקדות לקרנות פנסיה והשתלמות](#)
- [הסטארט-אפ לניהול בתי קפה פיטר 75 עובדים](#)
- [אחרי הסגר: עובדים יותר שעות, מקיימים יותר פגישות](#)

אל חוסר הוודאות שחווים אותם עובדים שכירים עשויות להתלוות שאלות ומחשבות רבות: האם יהיה גל נוסף של תחלואה לפני שיימצא החיסון לנגיף הקורונה? ואם כן, האם יצליח הארגון שבו אני מועסק לשרוד אותו? האם התפקיד שלי יישאר רלבנטי לאורך זמן המשבר? האם יוציאו אותי לתקופת חל"ת נוספת? האם הארגון ינצל את המשבר כדי להצטמצם ואני אהיה אחד מהמפוטרים?

השאלות האלה, ואחרות כמוהן, עלולות לייצר תחושות עזות של לחץ נפשי, שעל פי מחקרים יכולות לצמצם באופן משמעותי ואף לפגוע בתפוקות העובדים אל מול הדרישות התובעניות של הארגון. תחושת חוסר הוודאות ההולכת ובבנית בקרב העובדים מחייבת הנהלה יציבה ואיתנה - כזו שתצליח לשקף, להכיל, להקשיב - וכשיש צורך אף להרגיע את חרדותיהם המוצדקות של העובדים.

## הרשתות החברתיות ותרומתן לחיוביות רעילה

בשנים האחרונות התפתחה תרבות המערב לכזאת שמעודדת מה שנראה כלפי חוץ כמו חיים אידיאליים. הרשתות החברתיות הן בין המאיצות העיקריות של התופעה, והאופן שבו אנו בוחרים להציג את עצמנו בהן נבחר בקפידה רבה - כשהמטרה היא לנסות ולייצר תדמית המשדרת סיפור הצלחה. תרבות העמדת הפנים הזאת עשויה לפרוץ את גבולות הרשת החברתית, לחלחל אל תוך יחסינו הבין-אישיים ולעודד את הופעתה של "חיוביות רעילה" (Toxic Positivity). מדובר במצב שבו אנחנו מתעלמים - או לחילופין ממזערים - רגשות וחוויות שליליים, תחת האשליה ש"צריך להישאר חיוביים כל הזמן". תופעה זאת עשויה לקדם שיח המבוסס על התעלמות שיטתית מההיבטים השליליים בחיינו, ובכך גם לעקר מתוכן כל ניסיון ליצירת שיח אותנטי ומקרב, כזה המביא בחשבון גם את הרגשות והצדדים הפחות יפים של הדברים.

## נזקי החיוביות הרעילה בעתות משבר

אחת המלכודות, שאליה עלולה להיקלע הנהלת ארגון בימים של משבר גלובלי, היא הצורך לתעדף את "תמונת ניצחון" בעבור העובדים, וזאת על חשבון השיח האמיתי והפתוח על מצב הארגון. בין אם ההנהלה עושה זאת מתוך רצון לעודד ולהרגיע את עובדיה, ובין אם על מנת לנסות ולייצר את אותה תדמית פופולרית של מצליחנות - הרי שאימוץ תרבות של חיוביות רעילה עלול להזיק ולהחריף את תחושות המצוקה בקרב העובדים. בעשותה כך מתעלמת ההנהלה מההשלכות האפשריות של המשבר על הארגון, בעוד העובדים כמהים לכל פיסת מידע מהימנה, שבאמצעותה יוכלו לנסות ולארגן את תמונת עתידם.



צילום: שאטרסטוק

גל פיטורים, אילוסטרציה. גם כשהמצב של החברה לא טוב, עדיף לשקף זאת לעובדים

### שיחות עדכון לנטרול חרושת שמועות

שפע המידע על משבר הקורונה עשוי לייצר גלי שמועות בארגון - שמועות שיש בהן כדי להעמיק את תחושות אי-הוודאות והמצוקה בקרב העובדים. כדי למנוע מצב כזה הנהיג אחד הארגונים הגדולים בארץ פגישות ZOOM חודשיות, שבמהלכן ייפגשו כל העובדים עם מנכ"ל החברה. האפשרות הניתנת בכך לעובדים לשמוע ממקור ראשון על המתרחש בארגון עשויה למגר את חרושת שמועות השווא המתרוצצות בסביבה הארגונית, או לחילופין למתן את תחושות הלחץ שהן הגבירו. את שיחות העדכון לא חייבים לבצע המנהלים הבכירים ביותר בארגון. גם דרגי הביניים, המעורים במתרחש בבניין הארגון, יכולים להגיע לאותה תוצאה מיוחלת.

### מסרים שקופים ואותנטיים

בכל נקודות ההשקע עם העובדים חשוב שהמנהלים יסגלו לעצמם את היכולת להיות שקופים וכנים באשר למצב. העברת מסרי אמת לעובדים, על כך שהארגון או המחלקה שבהם הם מועסקים עלולים לספוג מכה בעלת השלכות כאלו או אחרות, עדיפה בהרבה על הרצון המתמשך לייפות את המציאות ולשדר תמונת ניצחון בכל מחיר. גם הודאה בכך ש"איננו יודעים מה צופן העתיד" היא מסר שקוף ומקובל בימים אלה. התנהלות כזאת יש בה כדי לשפר באופן משמעותי את מדד האמון שהעובדים רוחשים להנהלת הארגון, והודות לאמון זה גם להגביר נכונותם להתגייס ולסייע בשעת האמת.

### הקשבה והכלה ללא שיפוט

במצבי משבר חריפים גוברת הסבירות לכך שההנהלה תשמע יותר ויתר תלונות הנובעות מהכאב ומהפחד של עובדיה. אחד מתסמיני החיוביות הרעילה הוא הצורך למהר ולספק למתלונן עצות פרקטיות על היתרונות של ראיית המצב באור חיובי - משפטים כמו "בוא נחשוב חיובי!", "זה היה יכול להיות גרוע יותר", "אנחנו נעבור את זה". למרות רצונו הטבעי של המנהל לסייע לעובד באמצעות מתן כלי התמודדות מעשיים, חשוב שלא "יתפתה" לעצות בזק לפני שהוא מגייס את יכולת ההקשבה האמיתית בניסיון להכיל את הקושי שהעובד חווה. מסרים כמו "אני שומע מה שאת אומרת ומרגיש שזה קושי אמיתי ורציני", "אשמח לסייע בחשיבה על מה אפשר לעשות, אם תהיה מעוניין" יהיו עדיפים בהרבה, ויהוו טיפול ראשוני טוב בקשיים שחווים העובדים.

בימים שבהם הביטוי "תרבות-ארגונית" הולך ותופס תאוצה, חשוב כי ארגונים יסגלו לעצמם אחת כזאת שחורטת על דגלה שקיפות, אפשרות והכלה. דווקא רכישת אמון העובדים בשיאו של משבר, היא המטרה שצריכה לראות הנהלת הארגון לפני בימים אלה. זאת, תסייע ברתמתם של העובדים לעשייה הארגונית ותגדיל את סיכויי של הארגון לעבור את המשבר עם כמה שפחות נזקים.

**הכותב הוא פסיכולוג ושותף בחברת IM.Tec**