

"

## להיות מנכ"ל. לית בימי קורונה בזמן משבר צריך להעביר לעובדים את המידע במהירות

**גם אם הוא אכזרי**

**ד"ר טלי איכנולד-דביר**

דיקנית הכשרת מנהלים ולימודי חוץ במרכז הבינתחומי הרצליה

המאמר פורסם ב-18.3.2020 בדה מרקר

<https://www.themarker.com/smb/experts/.premium-1.8684156>

הטלטלה בשוק העבודה לא תיעצר בפיטורים בלבד - אלא תימשך גם לאחר שהמשבר יחלוף ■ ד"ר טלי איכנולד-דביר מהמרכז הבינתחומי מסבירה למה אין טעם להילחם באי־ודאות, איך להתמודד עם שמועות - וכיצד דווקא כעת מנהלים יכולים לחזק את יחסי האמון עם העובדים.  
**מאת סיון קלינגבייל**

מנהלים רבים מתמודדים מאז פרוץ משבר הקורונה עם סיטואציה שהם מגדירים בלתי־אפשרית - חוסר ודאות שמוביל לחוסר אונים ומעלה שאלות רבות מצד העובדים, שהמנהלים אינם יודעים כיצד לענות עליהן. אם תשאלו את ד"ר טלי איכנולד-דביר, דקאנית הכשרת מנהלים ולימודי חוץ במרכז הבינתחומי הרצליה, מנהלים חייבים לפעול במהירות מול העובדים, גם בתנאי חוסר ודאות.

"השאלה היא לא איך יוצרים ודאות אלא איך מנהלים את האי־ודאות", אומרת איכנולד-דביר. לדבריה, ניהול כרוך תמיד באי־ודאות - "אחרת לא היה צורך במנהל, ואפשר היה לתת למחשב לעשות זאת", כהגדרתה. "תמיד יש אי־ודאות, בין אם קטנה, גדולה או קולוסאלית. התפקיד של מנהל הוא לא לייצר ודאות עבור העובדים שלו, כי הוא לא יכול. זה נכון תמיד, לא רק במשבר הקורונה. מה שמנהל צריך לעשות, בכל רמה של אי־ודאות, זה לנהל אותה כמיטב יכולתו בכל מה שנוגע לעסק שלו."

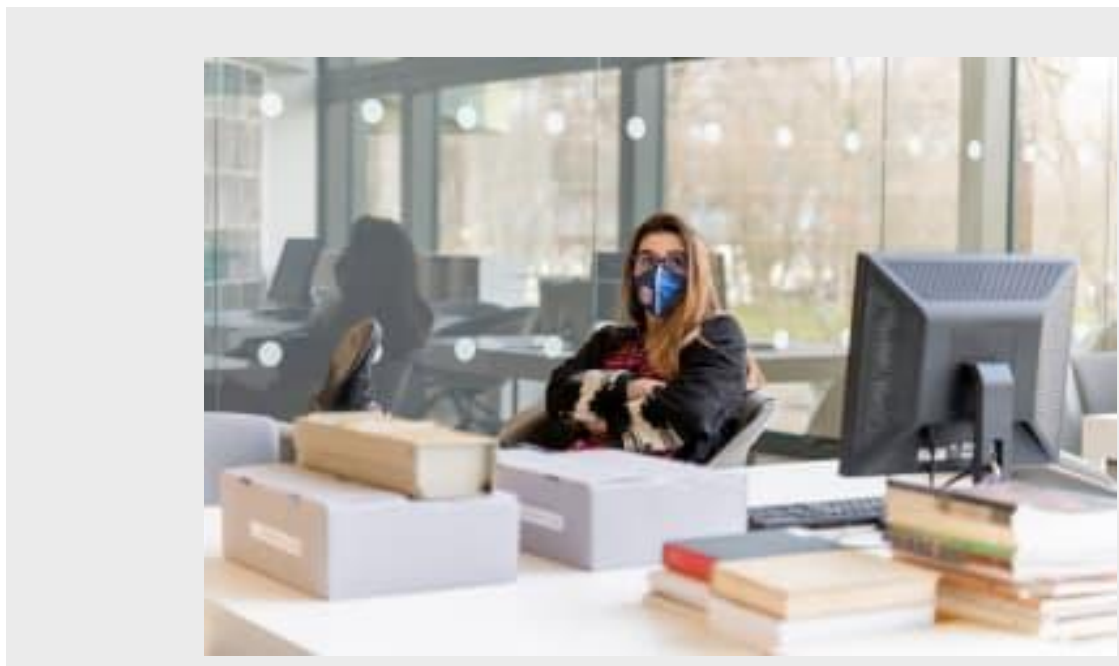
**תמיד יש מידע, גם אם מוגבל"**

איכנולד-דביר סבורה כי בראש ובראשונה, על המנהל לספק לעובדיו מידע בשלב מוקדם ככל האפשר. "תמיד יש מידע, גם אם מוגבל. את המידע הזה צריך להעביר לעובדים בצורה בהירה ומהירה, גם אם הוא אכזרי."

לטענתה, המהירות והבהירות הן מהותיות בשל הנטייה של עובדים להשלים את החסר באמצעות איסוף שברי מידע משמועות ושיחות מסדרון. "כל עיכוב של מידע מוביל להתבססות על שמועות. צריך לבלום את זה ככל שניתן. אם אתה מנהל וקיבלת החלטה היום - תעביר

אותה לעובדים במהירות ובצורה ברורה, גם אם היא לא נעימה. צריך לצמצם את הסחר במידע כמה שיותר."

**העברת מידע אמין במהירות מההנהלה לעובדים חשובה לבניית האמון ביניהם.** "כל הליך של ניהול משבר הוא בראש ובראשונה עניין של אמון, בדומה לכלכלה - שמבוססת אף היא על אמון". איכנולד-דביר מציגה כדוגמה מצב שבו אזרחים מאבדים אמון בבנקים ולכן מושכים את כל כספם בבת אחת. "במצב כזה, הבנק יקרוס. אנשים משאירים את הכסף שלהם בבנק לא בזכות התשואה - אלא בזכות האמון שיש להם בו". לדבריה, **בזמני משבר קל יותר לאבד את מטבע האמון. מנהלים חייבים להשתמש במטבע הזה בצורה מדויקת ככל האפשר, כי כל סדק באמון ייצור כדור שלג מסוכן.**



"גם העובד צריך להביע נאמנות"

לדעתה, הדרך לעשות זאת היא להשתדל להימנע משחרור מידע בגלים - ומשינויים בין גל לגל. "במצב של אי-ודאות, כל דבר שאמרת בגל הראשון ולא עמדת בו - יוביל לפגיעה קשה יותר של האמון. אם מנהל מודיע ש-3,000 עובדים ייצאו לחופשה ללא תשלום (חל"ת) וכל היתר ימשיכו כרגיל, ולמחרת מודיע שעוד 2,000 עובדים ייצאו לחל"ת - הוא יאבד את האמון של העובדים הנוותרים. במקום לעבוד, הם רק יחכו לגל הבא."

"אפקט השורדים"

איכנולד־דביר סבורה כי חלק מהותי מתפקידו של המנהל בזמן משבר הוא לדאוג לניהול העובדים - אלה שנשארו וגם אלה שהועזבו. **ניהול העוזבים הוא נושא חשוב, בעיקר אם מדובר בחופשה ללא תשלום, שבסופה מתכוון המעסיק להחזיר את העובדים למקום עבודתם.** למשל, שמירה על קשר רציף עם העובדים שבחל"ת, או כתיבת מכתבי המלצה חמים למפוטרים כדי לסייע להם בעתיד - כל אלה מהותיים ליכולת של העסק לרתום למאמץ את העובדים הנשארים ולגייס עובדים מחדש כשמסתיים המשבר.

**"אנשים בוחנים איך אתה נפרד מאנשים; איך אתה שומר אתם על קשר. צריך לתמוך בהם ככל האפשר - לא לשלוח אותם לרחוב בלי לעשות עבורם כלום".** איכנולד־דביר מסבירה שהדבר חשוב מאוד לקשר עם העובדים שנשארו במקום העבודה, שלרוב סובלים ממה שמכונה במחקרים "אפקט השורדים".

לדבריה, **"אסור להניח שאלה ששרדו את הפיטורים, את השליחה לחל"ת ואת השינויים בתנאי העבודה יהיו מרוצים ושבעי רצון ומחויבים למנהל מעתה ועד עולם.** מי ששרדו עלולים להרגיש חוסר מוטיבציה, וחלקם עלולים לחפש מקום עבודה אחר ולנטוש את הספינה הטובעת."

איכנולד־דביר מזכירה כי גם משבר כזה אינו סוף העולם, ולכן יש חשיבות גדולה לתחזוק העסק והעובדים במהלכו. **"אין דבר כזה 'הכל טובע'. צריך לנהל את מה שנשאר ולקוות שמה שנראה שטובע כעת יצוף מחדש בעוד שלושה חודשים. העולם לא ייגמר",** היא אומרת. "העובדים שנשארו ראו את חבריהם עוזבים. הם מבוהלים, הם חושבים שמחר יגיע תורם. הם לא יכולים להתרכז בעבודה - ואתה כמנהל צריך שהם יתרכזו בעבודה כרגע". לכן, לדבריה, צריך לפעול במהירות לשימור האמון ולשפר את זרימת המידע בינם לבין העובדים.

#### **גם לעובדים יש אחריות למצב**

איכנולד־דביר מפנה את תשומת הלב גם לאחריות המוטלת על העובדים במצבי משבר. **"כל הזמן מתייחסים רק למעסיקים ומציגים אותם בתור 'רעים' וכמי שמפטרים אנשים. אבל יש מעסיקים שלא זוכים לעזרה מהעובדים שלכם. זה המקום שבו על העובד להביע נאמנות למקום העבודה שלו. זה הזמן שלהם להתגייס, להראות למנהלים שלהם שהם שם בשבילם. בהמשך, המנהלים יזכרו מי עזר להם בעת משבר ומי לא."**

ברור שהמצב מייצר לא מעט קשיים עבור העובדים. איכנולד־דביר מסבירה שהמנהל צריך לתמוך בעובדים, אבל מזהירה גם מעודף תמיכה. **"בכל המחקרים אפשר לראות שתמיכה**



## המרכז להכשרת מנהלים הבינתחומי הרצליה

באנשים בעת משבר צריכה להיות רק עד מידה מסוימת", היא אומרת. לדבריה, אמנם העובדים סובלים מלחץ ונמצאים בחוסר ידיעה לגבי ההמשך, אבל עדיין יש אנשים שהגיעו למקום העבודה או התחברו לעבודה מהבית והשאלה היא איך המנהלים צריכים להתייחס ללחצים שיש עליהם. היא סבורה כי מנהלים צריכים להיזהר ולא להכיל את העובדים עד אין קץ.

**"יש נקודה שמעבר לה התמיכה רק פוגעת באדם - כי הוא לא מפתח יכולת התמודדות בעצמו",** אומרת איכנולד־דביר. עם זאת, היא מודה כי אין נקודת גבול ברורה ל"עודף תמיכה", וחלק מהאחריות שיש בידי המנהל היא להבין כמה תמיכה לתת ומתי התמיכה הופכת מוגזמת.

למנהל יש תפקיד נוסף ומהותי במשבר, שאותו מכנה איכנולד־דביר "מנהיגות סימבולית וביצועית". לדבריה, "היעדרה של דמות כלכלית מהותית זאת קטסטרופה שאין כדוגמתה. מפעלים עובדים. עובדים מגיעים. בעת משבר יש חשיבות לצעדים שאתה נוקט אבל גם לניראות שלך, לאופן בו אתה מדבר ולקול שאתה משמיע", היא מסכמת.