

ימי הקורונה - משבר גלובלי, לוקאלי, אישי

מאת: אריק אלבו וחברת או.די פיתוח ארגוני



מגפת הקורונה הינה "ברבור שחור" - מונח המתאר אירוע בלתי צפוי לחלוטין שהתרחשותו משנה סדרי עולם וחיים. הקורונה אינה אירוע משברי אופייני. היא אירוע משברי גלובלי רב ממדי ורב עוצמה:

ברמה הלאומית, המדינה ובעקבותיה המשק הישראלי חווים בימים אלה שינוי קיצוני בסדר היום הכלכלי- חברתי בשל המגיפה הגלובלית. הכותרות בתקשורת בעת כתיבת מאמר זה מדווחות על

הוצאת אלפי עובדים לחל"ת לתקופה בלתי מוגבלת, תחילתו של גל פיטורין, השבתת פעילות עסקית לאור ביטולי הזמנות ופעילויות, חשש של ארגונים ומשקי בית מפני קריסה אפשרית עתיד. רמת החרדה גבוהה וזאת בטרם הגענו לשיא המשבר.

ברמת הפרט, היא מטלטלת את הרובד הקיומי-הישרדותי, ומכילה בתוכה כמה וכמה מעגלי חרדה: בריאותי, משפחתי, חברתי, כלכלי-תעסוקתי, גלובלי ולוקאלי.

בנוסף לאלה, נכפה עלינו להתמודד עם בידוד פיסי, תנועה מוגבלת, הימנעות ממגע אינטימי ותקשורת בינאישית ישירה - בעצם צמצום מעגל התמיכה שכה חשוב בעת משבר.

כולנו חווים כיום את אי הודאות ואי הידיעה בכמה מעגלי תפקיד אפשריים: כבעל משפחה, כהורה, כבן/בת להורינו, כממונה, כעובד, כחבר, כשכן, כתושב, כאזרח ועוד כהנה וכהנה.

ברמת הארגון - הסיבה המרכזית לחוסר שקט פנימי במצבי משבר הינה העדר מקור תקשורת מערכתית פרואקטיבי ואמין. בהעדרו פורח לו "שוק התקשורת האפור" המתנהל בפרוזדורי החברה. "תקשורת הפרוזדורים" מאופיינת בבורסת שמועות לא מבוקרת מבחינת תדירותה ותכניה, מהירה יותר מתקשורת הפנים הפורמלית בארגון, ומשבשת את איכות ושגרת החיים בארגון.

לכן, מצבי משבר הינם מבחן מנהיגות כמו גם מבחנה המקצועי של מערכת תקשורת הפנים בצמצום העמימות לממדיה הריאליים, ויצירת ערוץ תקשורת אמין המחזק אמונם של העובדים במערכת, גם אם אין בידה בכל רגע נתון את כל המידע.

אז מה מעסיק את העובדים?

העובד טרוד בשאלות כלכליות תעסוקתיות בשתי רמות:



1. הארגון- מצבו ואופן התמודדותו של הארגון עם המשבר
 העובד טרוד בשאלות- כמה זמן תמשך המציאות הנוכחית? האם הארגון ישרוד את המשבר?
 מה יקרה ביום שאחרי?
לכן על הארגון, לעדכן את העובדים על מצב חוסנו של הארגון ועל אופן התמודדותו- החלטות, מדיניות ופעולות רלבנטיות כלפי לקוחות עובדים וסביבת הארגון בכל שלב, בבוא העת- מהו הארגון ביום שאחרי?
2. הפרט- המשמעויות האישיות מבחינה כלכלית ותעסוקתית?
 העובד טרוד במענה לשאלות- איך אתקיים במהלך תקופת המשבר? האם מקום עבודתי ומקור פרנסתי יישמרו או ייעלמו? לאיזו מציאות בדיוק אחזור?
לכן על הארגון, לעדכן את העובדים (פומבית ואישית) לגבי תנאי העסקתם בכל שלב, המשמעויות הכלכליות, מנגנוני התמיכה הכלכליים והמוראליים, ערוצי התקשורת להתעדכנות, טיפול וסיוע למקרים חריגים.

הנחות היסוד בבסיס התקשורת הארגונית, לגבי משבר הקורונה:

1. אנחנו רק בתחילתו, ההסלמה לפנינו.
 2. אי ודאות מוחלטת- אירוע מתגלגל שאין לנו כל מושג לגבי התפתחותו ומשך התרחשותו
 3. שינוי תפיסת ההפעלה הארגונית ביחס לימי השגרה (עבודה מן הבית, תקשורת דיגיטלית עם סביבה וממשקי עבודה, הרכב מינימלי של עובדים)
 4. חוסר יכולת להתחייב לטווח ארוך- קבלת ההחלטות הינה לטווחים קצרים, ויכולה להשתנות תוך כדי תנועה בהתאם לשינויים במצב. קרי- החלטות לגבי תעסוקת עובדים נתונות לשינויים מהירים וחדים.
- על הנהלת הארגון להגדיר מראש את מנגנון התקשורת הפנימית, הרכבו, סמכויותיו ודרך פעולתו. ההערכות ארגונית התקשורתית ממוקדת בבעלי העניין השונים ובראש ובראשונה עובדי הארגון. לאור היות משבר הקורונה אירוע מתגלגל אנו ממליצים להערך לשלבי התקשורת הבאים:
- א. השלב הנוכחי- תחילתו של המשבר
 - ב. השלב הבא- הסלמתו של המשבר
 - ג. השלב האחרון- היציאה מן המשבר והחזרה לשגרת חיים חדשה (שאינה מוכרת בחלקה למרבית העובדים ואולי אף בה צפוי משבר משני לחלק מן העובדים שתופסק העסקתם).

מה תפקידה של התקשורת הארגונית בימי הקורונה?

המטרה- צמצום העמימות של הפרט מחד והגברת האמון בהנהלת החברה מנגד.



במציאות הנוכחית תפקידה המערכתי של תקשורת הפנים מקבל משנה תוקף- לייצר תמונת מצב ארעית עדכנית ככל הניתן בתוך אי הודאות הכללית. במטרה למזער את רמת החרדה ואי הודאות ובעקבותיהן את ההסלמה האפשרית במצב הארגון והעובד.

להלן כמה נקודות למחשבה ולעצה:

1. תקשורת פנים ארגונית בתנאי חוסר ודאות-

אנו מצויים בתחילתה של המגיפה ושיאה לפנינו. רמת אי הודאות גבוהה ואין בידנו כל מידע עובדתי כיצד ולכן הדברים יתפתחו. כלומר אין בכוחה של התקשורת בהכרח לייצר תשובות לשאלות העובדים, אלא ביכולתה לשמש לפונקציות הבאות:

• **מידע וזיהוי צרכים-** הפצת המידע לקהלי היעד בסוגיות ארגוניות ואישיות בערוצים דיגיטליים וניהוליים.

• **הכלה ותמיכה -** הכלה ואולי הפחתת חרדות ברמה הארגונית והאישית לגבי הצפוי לבוא. ניתור בעיות וצרכים ייחודיים בקרב עובדי הארגון והפנייתם לגורמים הרלבנטיים, למשל- אימהות חד הוריות, על פי רוב- בערוצים ישירים וניהוליים ומקצועיים (פרונטליים, טלפוניים)

2. קיימים שני סוגים של מנגנוני תקשורת בחירום:

• **תקשורת פרו-אקטיבית-** ערוצים יזומים של הארגון מול עובדיו ל"דחיפת מידע" ארגוני ואישי בתדירות ופורמט קבוע

• **תקשורת תגובתית-** מנגנוני תקשורת שעל העובד ליזום פנייה אליהם לצורך "משיכת מידע"

3. הערכות תקשורת פנים במצבי משבר הינה על פי העקרונות הבאים:

א. **אחידות המסר-** ריכוז, עריכה ובקרה של המסרים לידי תוכן אחיד ובהיר. התוכן יועבר באופן אחיד במגוון ערוצים ישירים ודיגיטליים, קבוצתיים ואישיים, לעובדי הארגון. סוכני המסר המרכזיים שהינם המנהלים בדרגי הניהול הרלבנטיים יתודרכו מראש. אחידות המסר חשובה לביסוס אמינותו.

ב. **אמינות המסר-** מייצג את מקבלי ההחלטות כמקור ראשון, בהגהתם ובאישורם, ובתהליך קצר מועד. "שקיפות אחראית" הינה עקרון גורף בבניית אמינות המסר- מה נכון להגיד, איך ומתי?

ג. **תדירות התקשורת-** גבוהה יותר וקבועה יותר מאשר בשגרה. יש להחליט על התדירות ועל פורמט התקשורת. ההבטחה לעובד ראוי שתהא בסגנון- "ניידע אותך ישירות ובהקדם על כל מידע מהותי לגבי הארגון ולגבייך". יש עובדים שמסיבות אישיות ראוי לעמוד אתם בקשר תכוף יותר. בכל מקרה ראוי לייצר שגרת תקשורת כלשהיא של עדכון עובדים לגבי המתרחש.

ד. הפצת המסר-



- באשר לעדכוני מידע- ראוי לרכז מידע ארגוני בערוץ דיגיטלי מקוון שמאפשר הפצת מידע לקהל המונים כדוגמת פורטל ארגוני/סלולרי, ומערכות תקשורת כמו יאהר, מיקרוסופט 365
- באשר לתחזוקת צוותים ועובדים ישירים- ראוי להתבסס על שיח ישיר מקוון (עקב הנחיית משרד הבריאות) בין המנהל לעובדיו באמצעות מערכת ZOOM או TEAM של מיקרוסופט 365 או כל פלטפורמה פנים-ארגונית המאפשרת תקשורת חזותית דיגיטלית.

מעבר להפצת המסר המנהל הינו גם חיישן לזיהוי הלכי הרוח ו/או מצוקות בקרב עובדיו. ערוץ ישיר מקוון זה נתפס כערוץ אנושי, אינטראקטיבי ומכיל יותר מאשר שימוש בערוצים דיגיטליים אחרים חד-סטריים. מומלץ למנהלים לחזק את שגרות התקשורת מול כפיפיהם מעבר למקובל, תוך שימוש בתקשורת דיגיטלית חזותית וטלפונית, כולל WHATSAPP

ה. **מוקד מידע וזיהוי מצוקות** - לעתים על פי שיקול דעת, רצוי לפתוח ערוצים ייעודיים אינטראקטיביים כדוגמת מוקד מידע המהווה מקור מידע זמין ומוסמך, ומאפשר מתן ביטוי ומענה פרטני לקשיים ושאלות העובדים. המוקד יכול לספק מענה אנושי ויכול במקביל להיות צ'אט דיגיטלי-אינטראקטיבי. המוקד יכול להוות "חיישן מערכת" לזיהוי סוגיות המשותפות למקבץ עובדים שראוי להעבירן למקבלי החלטות. בכל מקרה השיח מול המוקד אמור להיות דיסקרטי ולשמור על פרטיותו וכבודו של העובד. קיימת שאלה להחלטה- האם המידע מועבר לידיעת המנהל הישיר.

ו. **ערוץ טיפול למקרים ייחודיים** - בעוד שהמוקד בדרך כלל נותן מענה כוללני גורף, יש לבנות מערך המאפשר טיפול במקרים חריגים של עובדים: הן בתמיכה כלכלית, הן בתמיכה נפשית (בגדר המקובל בארגון- מעורר שאלה מה גבול האחריות של הארגון מול העובד). ערוץ זה מחוייב בדיסקרטיות ומאפשר פנייה אינטימית של עובד מול גורם ארגוני בעל סמכות למתן חבילת סיוע כלכלית או תמיכתית חריגה. קיימת אפשרות שערוץ זה יעשה דרך המנהל הישיר אבל גם באמצעות גורם מוסמך אחר בארגון למקרים בהם קיים קונפליקט בין המנהל הישיר לעובד.

ז. **תקשורת פנים=תקשורת חיצונית** - יש לזכור כי כל תקשורת פנים הינה כעקרון גם תקשורת חוץ ובפרט במצבי משבר. אין יכולת בקרה ארגונית על הוצאת מידע פנימי החוצה. יתירה מזאת, העובד לעתים ניזון מידיעות בתקשורת החיצונית המיובאות ל"תקשורת הפרוזדורים". יש לעקוב אחר הידיעות החיצוניות המתייחסות לארגון, ולהגיב אליהם מול עובדי הארגון, למניעת חרושת שמועות.

ח. **מהלך פיטורין** - מהלך ארגוני מסוג זה מחייב הבנייה ותכנון מפורט מראש של כל שלב בתקשורו לארגון ולעובד המיועד לפיטורין כמו גם לעמיתיו הנותרים בארגון.

במידה ורצונכם לחשוב ולהתלבט ביחד בנושא תקשורת פנים ארגונית בימי קורונה,



הנכם מוזמנים ליצור קשר עמנו. אנחנו בחברת O.D. נעמוד לרשותכם בכל עת.