



גם החלטה לא נעימה צריך לדעת לבשר: איך מודיעים לעובדים על סגירת מחלקה או על גל קיצוצים קרב ובא

יש לי הודעה

מאת גאיה קוון

השאר לפרטל משאבי אנוש HRS. אורי אסייג, יועץ ארגוני, סבור שגם כשהמסר הוא אכזרי וקוטל יש למצוא בו נקודות אור עלומות. "אין מסר שלילי אבסולוטי, תמיד יהיה בו גם צד חיובי", אומר אסייג באופטימיות. "כשאתה הולך להודיע על שינוי ארגוני ולבטל מחלקה, האנשים שעובדים באותה מחלקה מרגישים כמו יחידה מאורגנת ואינטימית, ומבחינתם זהו מסר שלילי, אבל לטווח ארוך זה דבר טוב

– כך שישמעו כמעט נעימים. זה אולי נשמע קל, אבל זה קשה, כי תמיד יותר נוח להכריז על בונוס שמן בסוף החודש מאשר על צמצומים בכוח אדם. "אופן קבלת החדשות הרעות תלוי במידת האמון של קהל המטרה, רמת האמון כלפי מוסר ההודעה היא זו שקובעת איך ייתפס המסר. לכן, הדרך שבה מעבירים את המסרים והמהות הן קריטיות" אומרת תמר לזר, יועצת לתקשורת ארגונית המייצגת בין

משל ידוע מספר על אדם שע" לה בשבת על רוכן בבית הכנסת וצעק: "חצי מהאנשים פה גנבים". המתפ" ללים ההמומים עצרו את התפילה וביקשו ממנו להתנצל. "אוקיי", אמר האיש, "חצי מהאנשים פה לא גנבים". אנשים, זה ידוע, שומעים רק מה שהם רוצים לשמוע, ואפי' שר לומר להם גם את הדברים הכי רעים

צילום: שאול גולדוורניץ

5 הקדימו את השמועות כש מנכ"ל רוצה למסור הודעה דרמטית למספר רב של אנשים רצוי שיעשה זאת במייל, כדי שלא תתחיל חרושת שמועות בין כאלה שקיבלו את ההודעה לכאלה שטרם זומנו. כך, לפחות, חושבת לזר. "לכולם יש מייל ומאוד נוח לשלוח הודעה במייל", היא אומרת, "למייל יש יתרון אחד גדול, שהוא מגיע לכולם בבת אחת וזה משרר שקיפות. הבעיה היא שמסר במייל הוא מאוד מנוכר ואי אפשר להסתכל לאנשים בעיניים ולנהל איתם דיאלוג, לכן חייב להיות שילוב של השי' ניים. ההודעה צריכה להימסר גם בדואר אבל גם לתאם פגישה ולענות על כל השאלות הקשות המצטברות".

6 התמודדו עם התנגדויות המנהל לא תמיד יודע איך להי' תמודד עם השאלות שנוחתות עליו מעובד פצוע. לזר טוענת שמנהל צריך לקבל לידיו "ערכה" עם מענה לשאלות, שתוריד אותו להתמודד עם התנגדויות, כי הוא זה שנמצא במגע יומיומי עם העובד שלו. "מנהל לא יכול לשקר, גם אם יש לו חדשות רעות. מי שמשקרים לו פעם אחת יהיה בטוח שמ' נסים שוב לטייח", היא אומרת. "חשוב שמנהל יציג את דרך קבלת ההחלטות, יספר מי היה שותף בקבלת ההחל' טה, מה הנסיבות שהובילו להחלטה הזו. בנוסף, ערכנו את העובד מה זה אומר לגבי השכר שלו, אם החברה עוברת לבניין חדש – הוא רוצה לדעת איפה יהיה המשרד שלו ואם תהיה לו חניה. לא מעניינים אותו מספרים שלא מבטאים את העשייה היומיומית שלו. מנהל אותו החלק שלו בתמונה הכוללת. מנהל צריך לברר מה מעניין את העובד, לתאר תמונה מציאותית של העתיד, אבל בצור רה אופטימית, לתאר לו מהם השלבים הבאים, הסיכונים והסיכויים, ולא לש' דר היסטוריה. לתאר ש'אנחנו בשליטה' ואת מה שעומד לקרות. לשרר אמפתיה, להביע הערכה. כשעובד רואה שמתא' מצים לער לו זה נותן חיזוק לתחושת מחויבות העובד כלפי הארגון".

"אם מחכים לרגע האחרון כדי להעביר מסר שלילי לעובדים, אחרי שזה כבר נודע להם, הם באים עם פרשנות שגיבשו לעצמם, הם ממורמרים וכבר אין להם לויאליות לארגון"

במה הבנאדם לא טוב, הרי לא יכול להיות שהוא לא מתפקד טוב בכל התחומים. מחמאה מגיעה ממקום של עוצמה ולא של דיכוי, היא פותחת את החשיבה לעוד דרכי פעולה ועוד יכולות".

4 אל תסתירו תידע מנהלי ארגונים נהנים להציג תוצאות משובחות והישגים מרשימים, אך כשהם צוברים הפסדים או מאבדים לקוח לטובת מתחרה גדול, הם עלולים להתכנס בפניה ולא לתקשר את הכ' שלון על מנת לא להוציא לעצמם שם רע. אולם, סופו של כישלון להתגלות – ואין דבר רע יותר מעובד שלומד על בעיות בארגון שלו מקולגה או מהתקשורת. תמר לזר מספרת שנתקלה בעובדים שהתלוננו כי כשהתוצאות יורדות לא מזמינים אותם לכנסים שמ' ציגים תוצאות רבעוניות. "כשהתוצאות היו חיוביות העובדים היו מזומנים לכנס ובמקום לקיים כנס ולהודיע לכולם שיש בעיות משתיקים את זה כאילו שהעניין יטאטא מתחת לשטיח", אומ' רת לזר. "צריך לתקשר גם הצלחות וגם כישלונות, אחרת יש לעובדים הרגשה שמתעלמים ומסתירים מהם מידע. אם מחכים לרגע האחרון כדי להעביר מסר שלילי לעובדים, אחרי שזה כבר נודע להם, הם באים עם פרשנות שגיבשו לעצמם, הם ממורמרים וכבר אין להם לויאליות לארגון. יש בעיה? תקשרו אותה בזמן, אל תתחמקו ממנה".

נקודות אור, כדי שהמסר יתקבל בה' בנה. אפשר להרגיע יחסית, ולהסביר שהארגון בקשיים, שזו הודמנות לקחת פיצויים ולצאת לדרך חדשה, כי כשנ' סגרת רלת אחת נפתחת אחרת".

2 תנו לעובד לדבר אחת הט' כניקות, אותה מכיר כל פסיכולוג, היא לשבת בשקט ולתת לאומלל שמולך לדבר. טכניקת העכביש שסוגר על הזכוב המפרפר שמולו מתאימה לכל מנהל שמעדיף לגלגל את המוך מפתחו והלאה. "היום מקובל שאדם מנתח את עצמו", מערכת אסייג. "כמנהל, אתה נר' תן פרמטרים להתייחסות ומצפה מהעובד שלך לעבור עליהם באובייקטיביות עד כמה שאפשר. אתה מפנה אליו שאלות כמו 'איך אתה בעבודת צוות? איך אתה בעבודת מכונות? איך אתה מתפקד בשעת לחץ?' כלומר, אתה יוצר נקודות יחס ומצ' פה לתשובה. העובד הוא הראשון שמתחיל ויש לו הודמנות לשפוט את עצמו. כשאתה רואה שהוא בורח מהמציאות או שיש ביניכם פערים אתה מצביע על הנקודות הבעייתיות ויש בסיס התחלתי לדיון. הר' עיון הוא, שהעובד מתחיל לדבר על עצמו, לא המנהל, ולכן בסיס השיחה נפתח לדיון ולא מונחתת הוראה מלמעלה".

3 הדגישו את החיובי נכון, אפשר לבוא לעובד שעשה עבודה גרועה ולהטיח בו "תשמע, עשית עבודה מחורבנת", אבל העובד כבר יודע שהוא פישל, הוא צריך מישהו שידומם אותו ויחדיר בו מוטיבציה ולא מישהו שימשיך להשפיל אותו. "צריך להגיד את הדברים בנימה ניטרלית ולא שיפוטית, כי מסר שלילי מייצר התנגדות", אומר אסייג. "השפה מאוד קובעת, ויהיה נכון לומר לעובד 'מה שעשית לא רע בכלל ואולי אתה יכול להביא את זה למקום יותר גבוה', או להגיד 'אני בטוח שאתה יכול לעשות את זה יותר מדויק'. הלשון והגישה צריכים להיות חיוביים ובטח לא מעליבים. זו הדרך להצמיח ולהעצים אנשים. אין פה מישהו שתופס עמדה ויורה. להגיד 'אתה לא מתפקד טוב' זו ירייה, תגיד נקודתית



לארגון, כך שזה לא מסר שלילי אבסולוטי. לפניכם כמה עצות שיעזרו לעובד את המשבר.

1 נטרלו את העוקץ "אחת הטכניקות לנטרל את השליליות זה לדבר", אומר אסייג. "כשמד' ברים על מה שעומד לקרות זה מחליש באופן מסוים את האכזבה ואיכשהו מקל את היריעה המרה. מנהל צריך לנסות לדאות ולהראות צד חיובי במסר, כדי לנטרל את העוקץ. כשמבשרים הודעות לא נעימות, שלא קל לשמוע ולהשמיע – בין אם זה משוב לא חיובי, שינוי סטטוס בארגון ואפילו פיטורים – צריך למצוא גם יתרונות במצב ולהראות