

ניהול בגובה העיניים... איך מטפלים בהתנגדויות בעבודה?



ד"ר זיוה שגיא, מתמחה באימון בארגונים להתמודדות עם הגורם האנושי, על טיפול בהתנגדויות עובדים.

שינויים בחייו של אדם עשויים ללבוש צורות שונות. אנשים שונים מתמודדים עם השינויים בחייהם בדרכים שונות. ללקם יודעים לקבלם ולהתמודד איתם בצורה טובה ולהתנהל באופן נכון ובונה, ואילו אחרים יכולים לקרוס מכל שינוי קטן בחייהם וההתמודדות היומיומית שלהם עם השינויים תכניס אותם ללחצים, שיגררו תגובות בלתי הולכות, מות, מריבות ולעתים אפילו סכסוכים שעלולים להוביל לאיבוד מקום העבודה.

מהם השינויים העיקריים במקום העבודה?

תפתחות הטכנולוגיה בשנים האחרונות הובילה למציאות חדשה, שבה הרבה ארגונים מעדיפים לשנות את ממצב הקיים, קרי: לפטר עובדים או להפחית מהם סמכויות, ולהכניס מכשור ומחשבים שיחליפו את העובדים. פפעילות הכלכלית בעשורים האחרונים נעשתה בינאומית - גלובלית, ומגבלות הזמן והמקום כמעט נעלמו. אם בעבר נדרשו העובדים להגיע למשרד ולעבוד 9 שעות, היום חברות רבות אינן דורשות מהעובדים לצאת מהבית ומאפשרות עבודה מהבית דרך האינטרנט. נוסף על כך, הגלובליזציה הביאה לכך שהמזרח הרחוק תופס מקום מרכזי יותר בכלכלה העולמית, ומדינות כמו וודו, תאילנד, סין, סינגפור ועוד, הפכו למעצמות כלכליות. יצרניות וחברות רבות בחרו להעביר את המפעלים שלהן למדינות אלו כדי להוזיל את הוצאות העובדים והארגון. הגלובליזציה גם הפכה את העולם למערכת כלכלית אחת, ועל כן כל שינוי או משבר המתרחש באזור אחד, עלול להשפיע גם על אזורים אחרים. שינויים בערך מטבע או בשערי סחר חליפין, התמוטטות בנק וכדומה יכולים להשפיע על כלכלת מדינה אחרת.

יינויים במבנה ארגונים ובחלוקת התפקידים נגרמים בעקבות התפתחות הטכנולוגיה והגלובליזציה. חברות רבות מתמקדות בתחום מומחיותן ומוציאות פעילויות נלוות החוצה (outsourcing) ליחידים או לחברות המתמחות בתחומים האלה. בעקבות כך תפקידו של המנהל משתנה, מספר הדרגות ההיררכיות מצטמצם, ותחומי הניהול של המנהל הופכים מגוונים יותר.

שינויים נוספים בארגונים כוללים שינויים במבנה, איחוד חברות, התפצלות, רכישות של ארגונים אחרים, פיטורי עובדים והתרחבות הפעילות לשווקים בינלאומיים. למה עובדים מתנגדים?

בני אדם מתנגדים לכל דבר הגורם להם נזק, הפסד, כאב או מצוקה. השינויים כרוכים בהפסד כלשהו מאחר והם גורמים למעבר ממצב מוכר למצב חדש. בכל מצב קיים, ההתרגלו אליו, יש משהו מרגיע ומספק, ושינוי מער

ר את הביטחון. ההתנגדות לשינויים נובעת מכמה גורמים עיקריים: חשש מפני הפסד אישי (הרעה בתנאים או במשכורת); חשש מהפסד לארגון (בד"כ אצל המנהלים או הבעלים); חשש מעלויות גבוהות ומאמצים הכרוכים בתהליך השינוי, ועוד.

מה עושים?

אאשית, יש להבין מהן הסיבות להתנגדות העובדים לשינוי, באמצעות משו, סקר, שיחות עם העובדים ועוד. על המנהל לנסות לאתר את הנזקים הצפויים, עוד לפני שהם הופכים להתנגדות. שאילת העובדים עשויה גם להציף בעיות שמנהיגי השינוי לא חשבו עליהן. כמן כן, דעתם של העובדים, אפילו אם היא שלילית, עשויה לעודד אותם לנקוט יוזמה ולתקן את תכנית השינוי מבעוד מועד, כך שהנזקים בעתיד יהיו מזעריים.

אאחר בדיקה יסודית, כשמנהיגי השינוי משוכנעים שהשינוי בארגון יביא אתו תוצאות חיוביות, עליהם לשכנע את העובדים בנחיצות השינוי. כדי לעשות כן, יש להדגיש בפני העובדים את הנקודות השליליות שבמצב הקיים, את יתרונות שבשינוי (לעובדים ולארגון) ואת הכדאיות בהשקעת מאמצים בשינוי. כדאי להסביר לעובדים כיצד יביא השינוי לשיפור מצבם בארגון ולדאוג שהם יבינו את הקשר הישיר בין השניים.

במקרים מסוימים, מומלץ אפילו להיעזר במאמן מומחה להתמודדות עם התנגדויות לשינויים, כדי שיעזור לעובדים להסתגל לשינויים ולהתרגל אליהם בצורה מיטבית. ד"ר זיוה שגיא היא דוקטור לפסיכולוגיה. מאמנת אישית ומטפלת בשיטת ד"ר שגיא בילדים, מתבגרים ובוגרים עם פפרעת קשב וריכוז; מאמנת לשיפור הזוגיות; מנחת סדאות להורים, לילדים ולמתבגרים עם הפרעות קשב וריכוז וסדנאות למורים ולמנהלי בתי ספר; מאמנת אישית/קבוצתית בארגונים להתמודדות עם הגורם האנושי. מרצה בטכניון ביחידה ללימודי חוץ.