



נעדרים נוכחים

צוות קצרות במהלך יום העבודה יכולה לסייע בכך. מנגנון לניהול פגישות. עבור עובדים שאינם מורגלים בהשתתפות בפגישות טלפוניות, מומלץ להגדיר את אופן התנהלות השיחה מראש - סבב הדוברים, משך הזמן שמוקצה לכל דובר, תזמון ההתייחסויות, הגדרת שאר המשתתפים על "השתק", ומי אחראי לסיכום הפגישה. כדי להקל על תהליך ההתכנסות לקראת כל פגישה, שליחה מראש של הקישור והפצת סדר היום של הפגישה יצמצמו את הכאוס הטכנולוגי שמתלווה לאירועים וירטואליים מסוג זה.

יודאו עובדים המורגלים לעבודה מרחוק מכירים את תחושת ה"נוכח-נעדר". השתתפות טלפונית ללא וידאו מאפשרת ביצוע מטלות אחרות במקביל, שלרוב פוגעות בקשב הנדרש. מומלץ לדרוש בשיחות מרחוק השתתפות בוידאו, שתגדיל את הסבירות לנוכחות פעילה של המשתתפים. וידאו מאפשר צמצום של תחושת המרחק הפיזי, מפחית את פערי התקשורת הבלתי מילולית של המשתתפים ומנטרל את תחושת הבדידות. חשוב לציין שווידאו מצריך גם היעדר כות - סידור סביבת העבודה (לפחות הסביבה הנכללת בפרמטרים), לבוש ייצוגי ונטרול רעשי רקע. תוכנות כמו זום מציעות פיצורים כמו הוספת רקע וירטואלי מאחורי המשתתף, ואפשרות לשפר את ההופעה עם צילום בפקוס רחב למתקדמים יש גם פיצורים שמדמים דפיקה על השולחן ודרישה להרמת העיניים מהמסך או מהניידים.

יצירת תחושת תקווה. חשוב לדון בעתיד הנראה לעין (גם כשהוא לוט בערפל). יש לעדכן את תוכנית העבודה לרבעון הקרוב בהתאם למיקודים הזמניים שהוגדרו. דיון ביעדים, הגדרת סיכונים והקצאת משאבים מחודשת יסייעו בהסתגלות מהירה לשגרה לכשתגיע, וביצירת תחושת תקווה בהווה.

גמישות וסבלנות. המצב הנוכחי, לצד הדרישה לניהול מרחוק, מייצר צורך מוגבר בגמישות - מחשבתית, תפעולית ורגשית. על כל מנהל ועובד לעבור התאמה ומניית לדרישות הארגוניות המשתנות עקב שינויים בסביבה החיצונית. בני האדם הם יצורים סתגלניים ויש להניח שהרגלים שיווצרו בתקופה זו ייחפכו מומננים לקבועים, במיוחד בכל האמור בתקשורת בין-אישית. לפני הקורונה, ועוד יותר אחריה, התקשורת הדיגיטלית תקבל מקום מרכזי יותר ויותר. כמו בכל משבר, יש כאן גם הזדמנות - למהגרים הדיגיטליים, שיוכלו להיטמע בקרב הילידים ולקבל אורחות קבועים.

תקשורת וירטואלית היא חלק מהותי בתקשורת פנים-ארגונית - מיילים, צ'אטים, וואטסאפ וכלים דיגיטליים אחרים כבר מוטמעים עמוק בשגרת העבודה. אולם ניהול מרחוק, שאליו נדרשים כעת ארגונים רבים, הוא עדיין אתגר. שינוי בהרגלי תקשורת אינו קל, במיוחד למנהלים ועובדים שאינם ילידים דיגיטליים אלא מהגרים, שלא צברו ניסיון בעבודה בסביבות הרגילות לתקשר באמצעות סקייפ או זום. עבודה בסביבות אלה מצריכה מגוון התנהגויות חדשות שיש לתרגל, כדי להפחית את החרדה מהשימוש בהן. הנה עשרה כללים לניהול מרחוק של העבודה.

אמפתיה. המעבר לתקשורת מרחוק כרוך בקשיים. אנחנו רגילים לתקשר במגוון אמצעים חושיים, שנהפכים מצומצמים בגלל המרחק. פלטפורמות התקשורת מרחוק מחייבות את המשתתפים לגלות יותר סבלנות ולהפגין אמפתיה כלפי משתתפים שמתקשים לתקשר באותה הקלילות שבה הם מתקשרים באינטראקציה פרונטלית.

התמודדות עם תחושת אי ודאות. אנשים רגילים לפנות לכיירים מהם כדי שיפרשו להם את המציאות וינחו אותם כיצד לנהוג. כלים תקשורתיים חדשים מקשים על רבים לפנות בדרכים מסורתיות. המושג "דלת פתוחה", המוכר מהמרחב הפיזי, אינו מתקיים כשמנהלים ועובדים אינם מגיעים לארגון. ללא תקשורת רציפה חוויית אי הודאות מועצמת, ולכן תקשורת רציפה היא חיונית. באמצעות קבוצות וואטסאפ, הגברת הזמינות לשיחות טלפון ניות והידוק ה"מגע" באמצעים דיגיטליים, אפשר להשיג שליטה רבה יותר בחוויית הלא נודע.

להיות חלק ממשנה גדול-יותר. ניהול מרחוק עלול לפגום בתחושת השייכות הארגונית המתקיימת מעצם הנוכחות בחלל משותף תחת קורת הגג הארגונית. ניהול מרחוק חייב לכלול "מסרים גדולים" מצד מנהלים בכירים בשיחות ועידה או במופעי וידאו. הדוגמה המפורסמת בה קשר זה היא של מנהלי פייסבוק המקיימים Town Hall גלובלי שבו משתתפים מנהלים ועובדים.

מיקוד. נדרשות תוכניות עבודה שמגדירות בבירור את תחומי הפעילות המרכזיים - במה מתמקדים כעת, מה נזנח או נדחה, ומתי הדברים ייבחנו שוב. לצד הגדרת תחומי הפעילות יש לוודא כי צוותי העבודה יודעים מה המשימות והיעדים המוטלים עליהם.

הגדרת ערוצי התקשורת. כדי להקל על שלב האדפטציה הטכנולוגי, מומלץ לבחור כלי אחד עבור כלל הארגון ולתקשר את אופן השימוש בו.

יצירת המשכיות ושימור הפעילות. כשההתכנסויות הקבועות של הקפה בבוקר וארוחות הצהריים המשותפות אינן אפשריות, חשוב לייצר מועדי התכנסות קבועים במטרה לשמר את תחושת העבודה בצוות. קביעת פגישות

שינוי בהרגלי תקשורת אינו במיוחד בעבור מנהלים ועובדים שאינם ילידים דיגיטליים אלא מהגרים, שלא צברו ניסיון בעבודה בסביבות הרגילות לתקשר באמצעות סקייפ או זום. הנה עשרה כללים לניהול מרחוק של העבודה בארגון

השתתפה בכתיבה עדי פרנקנברג, יועצת ארגונית ב־S2R

dr.shilony@S2R.co.il

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים במרכז הבינתחומי הרצליה

page

363