



רבקה סיגל



רונית בלום

## ”No time to lose” - צו השעה - ניהול נכון בעת משבר

מאת: **רונית בלום, רבקה סיגל**

עת משבר בעולם העיסקי היא זמן דרמטי בכל ארגון וממש בימים אלו אנו נמצאים בעיצומו של משבר עולמי. אנו עדים לתהליכי האטה, קיפאון בצמיחה ופיטורין - המשפיעים באופן ישיר על הלכי הרוח בארגונים. השאלות שמעסיקות את מנהלי משאבי אנוש - כיצד הם יכולים לסייע במצוקה העכשווית? כיצד מונעים התנהגות בלתי מסתגלת, אובדן, עצות וציפייה פאסיבית שהסערה תחלוף? האם ניתן לכוון להתבוננות על המצב באופן שיעורר פרואקטיביות? איך מייצרים מוטיבציה לפעולה גם כשהדרך לא בהירה עד תומה? איך מביאים לצמיחה - למרות המשבר? אלברט אינשטיין אמר "בתוך הקושי טמונה ההזדמנות". ואכן, ההיסטוריה הוכיחה, שצמיחה והתפתחות נולדים מתוך מצבי משבר למי שמשכיל לעשות את הדברים הנכונים באופן הנכון!! אין ספק שעת זו מציבה אתגר!

**רונית בלום**, בעלת תואר M.BA. משמשת כיועצת לעסקים ולארגונים בתחומי הניהול. מעבירה סדנאות בהתנהגות - ארגונית ו"הון פסיכולוגי".

**רבקה סיגל**, בעלת תואר M.BA. מרצה בשלוחת אוניברסיטת "דרבי" למנהל - עסקים ומנחת סדנאות פיתוח - אישי והעצמה ו"הון פסיכולוגי".

## ההשלכות של איבוד ה"ביטחון הקיומי הארגוני"

משבר הוא מצב בו הארגון מאבד את "האיתנות" שלו - את ה"ביטחון הקיומי". נגדיר את "הביטחון הקיומי הארגוני"<sup>i</sup> כמייצג את יכולת ההתמודדות של הארגון, לפיה שינויים המתרחשים מבפנים ומבחוץ אינם מערערים את תחושת היציבות הכלכלית והארגונית ולארגון יכולת הסתגלות, תוך התאמת החזון והגשמתו<sup>ii</sup>. על כן, איבוד ה"ביטחון הקיומי הארגוני" ובמיוחד בשעת משבר, עלול להוביל להתנהגות ארגונית מעורערת. מנקודת מבטו של העובד וחוויותיו נראה השלכה על ארבעה ממדים:

<p><b>מימד הביטחון הפיזי:</b> התערעור הביטחון התעסוקתי והכלכלי.</p>
<p><b>מימד פסיכולוגי:</b> התערעור מנטלית, כעס ותסכול על ההתנהלות שהובילה למצב הזה, חוסר אכזר כביכול של ההנהלה להוציא את הארגון מהמצב הנוכחי, הפחת דעת מהעבודה בגלל סיבות רגשיות, מורל ירוד ותחושת חוסר אונים ואכזבה מהמאמץ שהושקע ולא הניב פירות.</p>
<p><b>מימד של ישרים חברתיים:</b> חשש מהסכנה של איבוד ההזדהות וההשתייכות לכבוצת השווים - 'עכשיו בזמן משבר אנחנו בתחושת הזאב הבודד'.</p>
<p><b>מימד של הגשמה עצמית * :</b> ירידה במוטיבציה האישית ("גם ככה זה כבר לא ישנה את המצב").</p>

\* הגשמה עצמית - מתבטאת בהישגיות / ברצון לייחודיות / שאיפה להתמחות

מעורבים בנעשה ולכן, נצפה, שתחושותיהם יהיו מופחתות בעוצמתן. יחד עם זאת, דרישות ההנהלה הבכירה מהם אינן פוחתות בתקופה זו, להיפך, הן הולכות ומתעצמות בהיותם "חוד החנית". הם מהווים גשר בין ההנהלה והעובדים שאת מצוקתם הם חשים, כשההנהלה מצפה שימשיכו לתפקד "הכל כרגיל" כמייצגי "רוח הארגון" ויגדילו שליטה, וכל זאת כשערה פנימית מתרחשת בתוכם. למעשה, הם מצופים לתת מענה למימד "הביטחון הקיומי" האנושי - פסיכולוגי השורר בארגון בעת משבר, כשהם עצמם חווים את אותו ערעור.

ההשלכות הארגוניות של המשבר מתבטאות, בין השאר, בהלך רוח ואווירה עכורה (התמרמרות וקיסורים במסדרונות ו"ברישי גלי"), התעסקות במסיחי דעת (כמו, "מה יהיה?" מה הסיכויים? יפטרו אותי?), ריבוי איחורים והיעדרויות, התגברות תחושת הלבד, פחות יצירתיות, חוסר הקפדה על עמידה ביעדים, נטייה לעגל פינות ונכונות פוחתת לעמוד בדרישות ובציפיות, ירידה באיכות הביצועים ועוד. עבור המנהלים בדרגי הביניים הקושי התפקודי והאישי הוא אולי הגדול ביותר. מצד אחד מגיע אליהם מידע רב יותר מההנהלה הבכירה והם

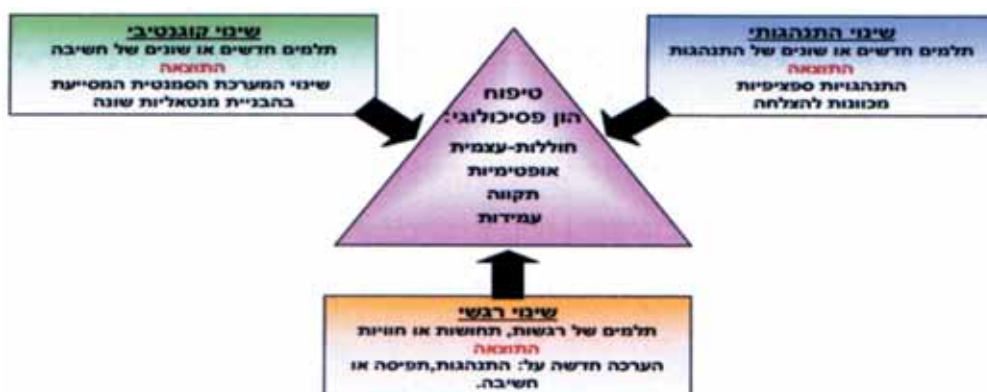
i במאמר קודם התייחסנו למושג 'איתנות ארגונית'. לאורו של המשבר, נראה לנו שהמושג 'ביטחון ארגוני קיומי' מייצג נכון יותר את התחושות בשעת משבר.

ii הנטייה הרווחת המוטעית היא לחבר בין שינוי לבין חוסר יציבות. שינויים המתרחשים בארגון בעל 'ביטחון קיומי ארגוני' אינם מערערים את המסד עליו נשען הארגון ולפיכך אינם גורמים לחוסר יציבות.

לסיכום, זוהי תקופה בה קיימת רגישות גבוהה בכל השדרה האנושית בארגון ולכן קיימת הסכנה להיווצרות כדור שלג שיפגע באפקטיביות הארגונית. אין ספק, ששעת משבר יותר מתמיד, מעידה, שהגרעין הקשה של הארגון תמיד יהיה ההון האנושי שלו - וזה הזמן לחזקו לטובת הארגון. אנו נציג מדוע טיפוח ה"הון הפסיכולוגי"<sup>iii</sup> נותן מענה מיטבי לערעור ב"ביטחון הקיומי הארגוני" ומאפשר ניהול אפקטיבי בתקופת משבר.

### טיפוח ה"הון הפסיכולוגי" בעת משבר

בעזרת ה"הון הפסיכולוגי" נכוון להתנהגות ארגונית חיובית של השדרה האנושית, אשר תחזק את ה"חוסן הארגוני". ה"הון הפסיכולוגי" מתייחס לסל התנהגויות ספציפיות, שמכוונות להצלחה, המתאפיינות בחשיבה חיובית ובהתמקדות בעתיד. מדובר על ארבעה ממדים המנחים את ההתנהגות ושילובם יחד יוצר סינרגיה, תוך שימוש ביכולות ובמשאבים של האינדיבידואל בארגון. על מנת שתהליך טיפוח ה"הון הפסיכולוגי" יניב פירות, עליו להיות מלווה בשלושה שינויים. התרשים הבא מציג את השינויים ותוצאתם:



הוא נוטה לתחושת חוסר אונים, פסימיזם וספקות, המאפיינים ארגון שאיבד את "הביטחון הקיומי הארגוני". אם כן, איך הופכים את הקערה על פיה? איך משפרים את האווירה? איך מייצרים סביבה שבה יוחלפו הספקות בציפיות מחוללות? במחשבות פנימיות של "אני יכול לעשות זאת"?

#### א. אווירה

במחקר שנערך בקרב סטודנטים לרפואה,

**1. חוללות עצמית** האמונה העצמית של האינדיבידואל שפעולותיו יכולות לייצר את התוצאות אליהן הוא שואף. אמונה זו מהווה תמריץ לפעולות ולהתמודדות עם קשיים, כייש טעם להתמיד. זהו כוחה של "אמונה היוצרת מציאות".

במילים אחרות, התפיסה והפרשנות של האינדיבידואל את המצב היא שתשפיע עליו ותקבע האם יחוש מסוגל, בוחר להתמודד ולפעול. כשאדם נמצא במצב פסיכולוגי שלילי

iii מודל ההון הפסיכולוגי הינו מודל תיאורטי השייך לגישת ההתנהגות הארגונית החיובית. הממצאים והקביעות שיופיעו בהמשך המאמר נתמכים על ידי ספרות מחקרית. התרומות למשאב האנושי הינן בעלות מובהקות סטטיסטית.

בהצלחה. נדרש גם תהליך קוגניטיבי נלווה של רפלקציה, משמע דיון על תת המשימה והגורמים שהובילו להצלחה, תוך זיהוי ושיום הגורמים שהיו תרומת העובד. בכך נשלים תהליך שמצביע לעובד על התמחותו ועל כך "שהוא יכול" - תהליך שישנה את תפיסתו ואמונתו.

נעצור רגע ונזכיר, שתהליכי שינוי קוגניטיביים, התנהגותיים ורגשיים הם חלק אינהרנטי מפיתוח "הון פסיכולוגי" (כפי שמופיע בתרשים). אם לא נוודא שהשינויים נעשו - לא עשינו את עבודתנו נאמנה. בהקשר זה ובהתייחס להיבט הקוגניטיבי - הרפלקציה ושיום הגורמים הם אלה המייצרים תלמים חדשים/שונים של חשיבה ושינוי במערכת הסמנטית המסייעת בהבניית מנטאליות שונה.

שהאופטימיסטים, גם בעת משבר, פרודוקטיביים יותר ובעלי יכולת ביצוע גבוהה יותר

נבחנה יכולתם לתת אבחנה רפואית מהירה ומעמיקה. נבדקו שלוש קבוצות. הראשונה קיבלה לפני האבחנה הנחיות נטרליות. השניה התבקשה לקרוא לפני האבחנה חומר רפואי רלוונטי והשלישית קיבלה סוכריות (אם, כי אסור היה להם לאכול מהם כדי לא להטות את תוצאות המחקר על ידי העלאת רמת הסוכר בדם). תוצאות המחקר הראו, כי אבחנות הקבוצה השלישית היו המהירות והמעמיקות ביותר מבין שלוש הקבוצות. מסקנת החוקרים היתה, כי פעילות במצב ריגשי חיובי משפרת משמעותית, עד 50%, את רמת התפקוד.

לפיכך, מצב רוח ירוד, חרדה ולחץ עלולים לפגוע באמונה של האינדיבידואל ובחוללות העצמית שלו. לכן, כפי שמצביעים ממצאי המחקר, טיפוח אווירה חיובית דווקא על רקע המשבר הוא חיוני, משום שבמצב חיובי נשיג שיפור של עד ל- 50% (!) בביצועים. אווירה חיובית מייצרת את הקרקע הבטוחה למוכנות להתמודד עם אתגרים וקשיים, הנחוצה לגיוס המוטיבציה של העובדים להשקיע מאמץ כדי לקדם את הארגון לכיוון "יציאה מהבוץ".

#### ג. הכרה חברתית

תפיסת החוללות העצמית נפגעת בשל הנטייה של אנשים להפחית, תפיסתית, מיכולותיהם המקצועיות (Pajares F., 2002). בעת משבר נטייה זו מועצמת, בעיקר בגלל אי בהירות והלך רוח שלילי. במקרה זה ניתן לחזק את החוללות על ידי ההכרה החברתית ביכולת האינדיבידואל וזאת באמצעות תשומת לב ומשוב חיובי מהעמיתים ומהמנהל. על נותן המשוב להבליט ולהדגיש מפורשות את חוזקות העובד. בכך הוא מסייע לעובד לצמצם את שטח העיוורון שלו לגבי יכולותיו ולחזק את תחושת השליטה שלו במומחיותו. כתוצאה מכך חווה העובד עוררות רגשית חיובית רבת עוצמה. נציין שמשום שהוא תהליך ללא עלויות, הכרוך אך ורק במאמץ כן, <sup>iv</sup> מכוון וממוקד לחיזוק תפיסת היכולת העצמית והאמונה בסיכוי

#### ב. התנסות בהצלחה

מממצאי מחקרים עולה, שהגישה היעילה ביותר לחיזוק החוללות היא לשוב ולהתנסות בהצלחה במשימה ולכן יש לוודא שבעת משבר יהיו לעובדים הזדמנויות רבות ככל שרק ניתן לחוות הצלחות שהן פרי עמלם. לאור זה יש:

1. לפרק את משימות הארגון למשימות קטנות יותר, ברות השגה עם יעדים בטוחים הקצר, שאחר כך ישולבו למשימה גדולה ומורכבת.
2. לוודא שתת המשימה מכילה את הבסיס להצלחה: שדה פעילות מוכר ומובן לעובד, בו הוא יודע הן לבצע את העבודה, כי הוא בעל יכולות, והן מבין את המצופה ממנו. אך בזה לא הסתיים התהליך בכדי לזכות בביטחון עצמי - לא מספיקה התנסות

iv יש להיזהר מליפול למלכודת שבה נאמרים דברים ריקים מתוכן שאין להם אחיזה במציאות.

**2. אופטימיות** האם לדבר על אופטימיות בלב הקושי זה לא פרדוקס? חשיבה חיובית מאפשרת לגייס את הכוחות והכישורים למען עתיד טוב יותר. היא מסייעת להתמודדות עם הקושי. קיומה מעודד לראות מה עוד ניתן לעשות כדי לשפר את המצב ובלעדיו, נראה רק את הקיים. **תומס אדיסון** היה אופטימיסט. הוא ביצע מעל ל- 10,000 ניסויים בטרם פיתח את הנורה. האופטימיסט לא יישבר בגלל כישלון, אלא יראה בו הזדמנות ללמידה ואבן דרך לבניית ההצלחה העתידית.

ממחקרי ה"פסיכולוגיה החברתית" עולה, שהאדם מווסת את התנהגותו כדי להשיג את מטרותיו והיא מושפעת מתפיסותיו (Baron & Byrne, 2001) מסתבר שבעלי תפיסה המתמקדים בתוצאות חיוביות נוטים לייצר כמה שיותר חלופות להשגת המטרות. לעומתם, בעלי התפיסה הנגדית, נוטים "להשמיד" מראש חלופות ובלבד שלא לטעות. לכן, במיוחד במשבר, יש לעודד את העובדים לאמץ מתודה הדורשת להמציא דרכים נוספות (ותמיד יותר מאחת) ולראות מגוון הזדמנויות.

עוד עולה, שמשאב אנושי אופטימי בוחן את כישלונות העבר וההווה כתהליך למידה ועל בסיס זה מפתח מחזות חדשים להצלחה. זאת משום שהאופטימיסט מייחס תוצאות חיוביות לגורמים פנימיים הקשורים בו (אישיות, חוזקות) ותוצאות שליליות לגורמים חיצוניים (למשל, המצב). על-כן, הוא יהיה מוכן להתבונן אל העתיד ממקום של למידה ועל חוזקותיו כגורם מפתח בשינוי המצב העתיד. לעומתו, בעל הדפוס הפסימי חסר שליטה על גורלו. התוצאה היא שהאופטימיסטים, גם בעת משבר, פרודוקטיביים יותר ובעלי יכולת ביצוע גבוהה יותר. על-כן מומלץ למנהלים לפעול בגישה אופטימית, למשל בתהליכי ניתוח אירוע או בישיבות פרויקטים, להתמקד בדיון על מיפוי המצב עם דגש על זיהוי הגורמים הפנימיים (אישיים וארגוניים) שיכולים לקדם אותו.

לשיח יש את הכוח לייצר סכמה מנטאלית (Kinder, 2003) המשפיעה על האופן שבו אנחנו רואים ומפרשים את המצב ולכן השימוש בשפה משפיע על הבניית המציאות. מכאן שבשעת משבר מומלץ להשתמש בשפה חיובית ובמילים כגון "חוזקות", "עתיד", "הזדמנויות", "יש יותר מדרך אחת" ועוד, ועל ידי כך לנתב את תשומת

להצליח ובכך מקנה את הביטחון הדרוש לשיפור ביצועים. נתינת המשוב תוך יצירת עוררות חיובית גבוהה, מייצרת שינוי בהיבט הרגשי, בהערכת העובד את עצמו, המעוגנת בהתנסויותיו, הצלחותיו וחוזקותיו. במקביל מתעצמת תחושת ההזדהות וההשתייכות. המשותף לשתי דרכי הפעולה האחרונות, שהן נשענות על הצלחות קודמות, התנסויות עכשוויות ותחושת שליטה ביכולות המקצועיות (חוזקות). אלו אכן מקורות ההשפעה החזקים ביותר של חוללות עצמית ובזכות השימוש בהם נעצים אותה (Pajares F., 2002).

### T. Modeling

דרך נוספת לחיזוק החוללות העצמית היא שימוש במודל לחיקוי. הסיפור הבא ימחיש את הנושא: אל המנהל מגיע עובד החושש ומוטרד ממה יקרה בעתיד. על המנהל לתת מענה לעובד, זאת בזמן שגם הוא מרגיש "ירידה בביטחון הקיומי". על פי ה- Modeling - כל שעליו לעשות הוא פשוט לשתף. דרך השיתוף הוא מזמין את העובד לבחון התנהגות אלטרנטיבית של התמודדות, לשמוע התייחסות והערכה למצב, גם בהיבט הרגשי (אני מרגיש... ומה שאני עושה הוא...). בכך המנהל מהווה את הסמן הימני - "אם הוא יכול - אז גם אני".

לסיכום, המנהל יכול להשתמש בהיותו מודל לחיקוי כאמצעי למינוף הלמידה ולכוון את התנהגותו בהתאם. אולם חשוב להדגיש - אין הכוונה להציג מצג שווא, אלא, להדגים את דרך ההתמודדות תוך כנות וישרה שמזמינה לדבר על הקשיים מצד אחד ולהתמודד עמם, מהצד השני. התרשים הבא מציג את הדרכים לטיפוח החוללות - העצמית.



בשל אי - הוודאות, חשיבותן היא בכך שהן ייצרו עוגן, כי יש את "הדרך" ויש "לאן". יחד עם זאת, יש להיזהר ממלכודת - בכדי שתקווה תהיה יעילה עליה להיות ריאלית, שכן תקוות - שווא מובילה להפחתת הביצועים ואיבוד האמון והמוטיבציה לאורך התהליך.

**ב. לתכנן מגוון דרכים להשגת המטרות, תוך התחשבות בקשיים.** הבחירה בין מגוון הדרכים והצורך להיות אקטיבי בהשגתן, מייצרים תחושה של מעורבות ואפקטיביות. **ג. גיוס כוח הרצון -** במשבר נדרש לגייס מחדש את כוח הרצון. נציין שלבהירות המטרות והמשימות העומדות בפני העובד חשיבות רבה, משום שהן מייצרות עוגן לעובד ומעלות את תפיסת החוללות העצמית שלו. אלה יחד מאפשרים לעובד לאמוד את כמות ואיכות המאמץ הנדרש, את מידת ההשקעה שלו וכיצד עליו לתקן צעדים לא נכונים. תנאים אילו תורמים להעלאת המוטיבציה, ולהשגת מטרה נוספת - החזרת הויסות העצמי לעובד (תחושת השליטה). לכן מומלץ בעת משבר, לתת משקל רב יותר לעבודה לטווח הקצר, שבה רמת הוודאות גבוהה יותר ולייצר שדה ברור ומוגדר. מרכיב התקווה הוא המרכיב היישומי ביותר וטיפוח נכון שלו מבטיח את היכולת לעמוד על הרגליים כמה שיותר מהר.

**4. עמידות עומדת למבחן בשעת משבר!** "בחיינו עלינו לחצות נהרות. הגדה שמנגד היא העתיד שלנו. לעיתים הנהר רוגע ושקט והחצייה קלה ובפעמים אחרות הנהר גועש ובלתי צפוי לחלוטין. באותם זמנים גועשים כשאנו מנסים לחצות אותו, אנו מוצאים עצמנו נסחפים בזרם אל הצד השני ומקווים שהמקום שנגיע אליו יהיה טוב דיו. אך יש דרך טובה מזו לחצות את הנהר - להיעזר ב"נכסים האישיים". אז כוחם החיובי ייתן לנו דבר מה להיאחז בו. גם אם ינסה הנהר לתפוס אותנו ולגרור לנו להרפות מאחזותנו ולשאת אותנו הרחק מיעדנו, נידרש להמשיך ולהיאחז. איש מלבדנו לא יעשה את העבודה בשבילנו. וגם אם אין כל ערובה שנגיע ליעדנו, החבל הזה מציע לנו את הקשר הטוב ביותר אל העתיד. אז נהיה מוכנים לקפוץ אל הדרך - אל המחר למרות המשבר." (קטע מתוך הסרט: "כוחו של חזון")

הלב אל הדברים החיוביים. ההשלכה היא שהעובדים יפרשו את המצב באופן שיעורר מוטיבציה והאווירה תשתנה לאופטימית. לסיכום - הסתכלות אופטימית שקולה לאימון ספורט. ככל שנקפיד לאמן את "שריר" החשיבה החיובית (אימוץ מתודה להמצאת דרכים נוספות, דיון המתמקד בזיהוי גורמים פנימיים ושיח חיובי) אזי נחשוב ונתנהג יותר אופטימי. זוהי התנהגות שיש צורך לתמוך בה ולטפחה כדי להפוך אותה להרגל ולצמצם את הפוטנציאל לחשיבה פסימית. החזרות הטובות הן שהנטייה לאופטימיות היא נרכשת ובתרבות ארגונית של חשיבה חיובית זו תהיה הנטייה שהאנשים יאמצו.

### 3. תקווה - The will and the Way

מנאום הניצחון של נשיא ארה"ב ברק אובמה (2008):

"...The road ahead will be long. Our climb will be steep. We may not get there in one year or even one term, but America - I have never been more **hopeful** than I am tonight that we will **get there**. I promise you - we as a people will **get there**. There will be **setbacks and false starts**. There are many who won't agree with every decision or policy I make as President, and we know that government can't solve every problem. But I will always be honest with you about the **challenges** we face".

הגדרת מטרות ודרכי פעולה הן חלק אינהרנטי מרוטינות הארגון. בזמנים של וודאות ובהירות קל לגייס את כוח הרצון לטובת הביצועים הנדרשים. אלא שמשבר מתאפיין ביותר ערפל מבהירות ובאי - וודאות רבה מהצפוי. על רקע זה עולות שאלות קריטיות כמו: לאן פני הארגון? מהן המטרות? האם הן ברות השגה? כשלצידן שאלות פרקטיות כמו מה מצופה ממני העובד? מהן דרכי הפעולה הנדרשות? ואז עולות השאלות מדוע המשימות אינן מאתגרות יותר? היכן הנחישות? מדוע דברים אחרים מסיחים מהביצוע? שאלות אלו מלמדות על איבוד התקווה בארגון; איבוד הדרך ומרכיב כוח הרצון להתמודד עם הקשיים.

זו ההזדמנות לשלוש פעולות חיוניות:

**א. להגדיר מחדש מטרות מאתגרות אך ריאליות.** גם אם מרביתן תהיינה בעיקר לטווח הקצר

מהם (על ידי האמירה "הכל כרגיל"). אם כך עולה השאלה: איך מחזקים את "החוסן הארגוני"? ליבת החוסן נשענת על הערכים והנכסים של היחיד והארגון (משאבים פנימיים כגון: יכולות, קשרים, מיומנויות, התמחויות). אולם תלויה במידת זמינותם ואיתנותם בעת משבר. ניתן להשיג זאת בעזרת האסטרטגיות הבאות:

**א. שיפור הנכסים** - התמקדות בחיזוק ההון האנושי וההון החברתי (למשל: אותנטיות, משוב) בדרכים הרגילות: קורסים, הרצאות וכד". החשוב הוא ההתמקדות בטיפוח ההון האנושי.

**ב. ניהול גורמי הסיכון** - כולל בשלב ראשון זיהוי ושיום גורמי הסיכון ובשלב השני זיהוי מאגר הנכסים הרלוונטיים שיכולים לסייע להתמודדות עם המכשולים, תוך תכנון דרכי ההתמודדות. צמצום מומנט ההפתעה<sup>5</sup> וניהול הסכנות העתידיות מבטיח להפוך את הקושי להזדמנות.

**ג. אסטרטגיה תהליכית** - אימוץ תהליכים שבהם יש זיהוי, בחירה ויישום דרכי פעולה להתמודדות עם הקשיים. תהליך המאפשר צמיחה מתוך הקשיים.

הטבלה הבאה מסכמת את תרומת ה"הון הפסיכולוגי" לארגון בזמן משבר:

יכולת העמידות נמצאת בסיפורו של כל מנהיג. כישלון אחר כישלון לא הביסו אותם מלהמשיך לשאוף ולהשיג את השליחות שהם ייעדו עצמם אליה. העמידות היא אותו "חוסן פנימי" שאיפשר למנהיגים אלו להמשיך ולפעול ולהלהיב את כפייהם, תחת תנאים קשים וסיכויים קלושים להצליח. היא מאפשרת לעובדים לעמוד בדרישה של רמת ביצועים גבוהה במצבי כאוס, היא היכולת לתפקד בסביבה עם גורמי סיכון בלתי נמנעים ולא להסתתר מהם, אלא לזהותם ולהתנהל עמם.

בעת משבר נדרשות רגישות ועירנות להלכי הרוח בארגון. ההנחה לפיה התנהלות "הכל כרגיל" מעידה על חוסן ארגוני היא שגויה מיסודה. יתרה מכך, זוהי מלכודת המובילה להימנעות מלהתמודד עם הקשיים והסכנות, וזה בדיוק מה שמייצר פגיעות וחוסר מוכנות של הארגון למציאות המשברית (Luthans et al, 2007). זו התנהלות שמובילה למופעים של פאסיביות, חוסר נאמנות ואי אמון המאפיינים ארגון שאיבד את "החוסן" שלו. לכן מומלץ לשמור על ערוץ פתוח לעובדים להביע דאגות.

במצב משבר גורמי הסיכון המאיימים על הארגון רבים יותר מהגורמים המחזקים. גורמי הסיכון הם אירועים לא רצויים המגדילים את ההסתברות לאיבוד ה"חוסן הארגוני" (פיטורין, לחץ, שחיקה, אבטלה סמויה ואירועים חיצוניים אחרים). אולם הם חלק מהמציאות העסקית ואין זה ריאלי להימנע

התרומה	המימד
בונה בסיס רגשי המייצר את האמונה שלנו בסיכוי להצליח ולכן את המוכנות לפעול.	חוללות עצמית
מספקת מטרות והרצון להשיגן, באמת יצירת מגוון דרכים ואת כוח הרצון להתמיד בהשגתן.	תקווה
מספקת חשיבה חיובית, תחושת שליטה, ראיית הגורמים הפנימיים כמרכיב חיוני, ראיית עולם פתוחה וגמישה והזדמנות ללמידה.	אופטימיות
מספקת בסיס לשיקום מאירועים לא רצויים, מאפשרת בניית נכסים אישיים ואיתנות אירגונית.	עמידות

v לכל משבר מצטרף אלמנט ההפתעה. עפ"י 'עוקמת האבל' של אליזבת קובלר-רוס, משבר כולל גם את שלב ההכחשה, שלב הגוזל אנרגיה רבה. ככל ששלב זה מתארך, אלמנט הפתעה של המשבר עלול להעמיק. חשיפת הנכסים והפיכתם לזמינים יצמצמו את מומנט ההפתעה המתרחש בעיצומו של המשבר.

## סיכום ויישום

שציינו בפרק של החוללות והתקווה, על המנהל לפרק את המשימה למשימות קטנות יותר (כדי לוודא התנסות בהצלחות) ולהציב יעדים קצרי טווח ולהגדיר שדה מוכר ובהיר. תהליכים אלו על הנייר נשמעים מורכבים אך למעשה השינוי הוא על מה מתמקדים ברוטינות השגרתיות ואיך משלבים זאת. מצד אחד יש כאן פשטות, משום שהרוטינות מוכרות. מצד שני נדרשת המודעות מה להבליט בשיח. החלק שדורש התנסות והפנמה הוא להתרגל להתמקד בחוזקות, בנכסים אישיים, לא להתעלם מהקשיים, לאמץ את שיטת המשוב שהומלצה קודם, לאמץ שיח חיובי ואופטימי.

**ג. שיח חיובי ואופטימי איננו שיח של אשליות,** אלא שיח שמעצב אווירה חיובית. זו האווירה שניתן לגייס בה את כוח הרצון והאמונה שאפשר לגרום לדברים לקרות, גם אם יש קשיים. שיח חיובי ואופטימי צריך להתרחש בישיבות חברה, ישיבות קבוצתיות, ישיבות עובד - מנהל, שיחות מסדרון ואפילו בארוחת הצהריים. הוא ממסגר את "סדר היום" הארגוני המוביל להלך רוח שהשלכותיו הן אפקטיביות, יצירתיות, יכולת התמודדות, המשך ביצועים איכותי ואווירת עשייה בכלל למרות המצב... מאפייני השיח החיובי:

✓ השיח החיובי מכיל ראייה חיובית בניגוד לפסימית (שמתאפיינת ב - "מה שהיה הוא שיהיה" וב - "לאחרים יש את השליטה על הכל"). בשיח אופטימי מורידים מסדר היום את הדיבור על מי אשם (שהיא הוצאת קיטור שלילי מסיח ומעצים ביקורתיות ושליליות) ומחליפים אותו בדיבור על העתיד "אז מה ניתן לעשות", על ידי זיהוי גורמי השליטה שבידי הארגון והעובדים (בדרכי חוזקות, נכסים), שלמרות המצב הנתון יכולים לעשות את ההבדל (למשל בזכות קשרים חברתיים, האצת לוח"ש של פרויקט, יצירת שיתוף פעולה).

✓ שיח חיובי בהחלט מדגיש את חצי הכוס המלאה של האנשים (בהירות מחשבתית, חריצות, אכפתיות, חכמה, תעוזה, עבודה בשיתוף פעולה), המהווה את הבסיס לאמונה במסוגלותם ולכן הם עושים מעשים מאתגרים ויצירתיים.

הממציאים הגדולים הם אלו שמצאו פתרונות פשוטים לבעיות מורכבות. אכן, משבר הוא נושא מורכב, אך, כפי שהצגנו במאמר, ייתכנו לו פתרונות פשוטים בעזרת טיפוח "ההון - הפסיכולוגי". ארגונים לא תמיד מודעים לכך, כי יש להם יכולת התמודדות עם המשבר, עד שלא עומדים לפניו. ייחודו של מודל ה"הון הפסיכולוגי" שהוא גלום בכל ארגון והוא כלי להתמודדות - רק צריך לדעת את סוד הפעלתו. טיפוח השדרה האנושית בעזרת ה"הון הפסיכולוגי" יאפשר לארגונים להתאים את גישתם למשבר ומאפייניו, להסתגל אליו ואפילו לצמוח ממנו, בכך שיספק את התשתית למימוש מלוא הפוטנציאל.

המאמר הציג הן את הרציונל העומד מאחורי מודל ה"הון הפסיכולוגי" ותרומתו לחיזוק "החוסן הארגוני" והן טיפים יישומיים. אלא שכדי שהיישום יתרום, הוא צריך להיות כזה שיוביל לשינוי התנהגותי, קוגניטיבי או רגשי. להלן יישומים שמטרתם לייצר את השינוי הרצוי:

**א. התמקדות בחוזקות ונכסים אישיים.**

ההתמקדות כוללת: זיהוי, שיום ודיבור על החוזקות והנכסים. הדיבור עליהם והבלטתם, הם אלו שעושים את ההבדל ומייצרים את התלמים החדשים אצל האדם האחר. לכן יש לנצל כל הזדמנות לשיח כזה. למשל בישיבות עובד - מנהל, ישיבות - צוות, משוב.

**ב. שילוב מרכיבים ספציפיים בתוך התהליכים הארגוניים תוך שאנו מודעים להשלכתם על העובדים.**

למשל, כחלק מישיבת תכנון משימה או דיווח על התקדמות במשימה, יהיה גם תכנון של הקשיים: הכולל את זיהוי ומיפוי הגורמים לקושי: גורמים פנימיים שיש עליהם שליטה או גורמים חיצוניים שאינם בשליטה. בשלב הבא - שהינו קריטי, חשיבה על דרכי פעולה שיאפשרו התמודדות עם הקשיים, כשבמוקד - הבלטת הגורמים שבשליטת העובד, (למשל חוזקותיו: יכולת התכנון שלו/ חשיבתו היצירתית / עיקביותו / דקדקנותו / האומץ שלו / הקשרים שלו / כושר הראייה מחוץ לקופסא - כל עובד וחוזקותיו). גורמים אלו הם מעצבי - הדרך ולבסוף בחירת האלטרנטיבה שתשיג את המשימה. מהסיבות



ובאשר לשאלה למה כדאי להשקיע בטיפוח ה"הון הפסיכולוגי" דווקא עכשיו, כשיש כל כך מעט משאבים לארגון, ישנן לפחות שלוש תשובות: האחת, כפי שהוצג במאמר, לשפר משמעותית את היכולת של הארגון ועובדיו להתמודד עם עת המשבר. השנייה, התייחסותנו ל"הון הפסיכולוגי" כ"הון", מוביל לפיתוח השקעה עתידית במשאבים הפסיכולוגיים/האישיים של הארגון. השלישית, התערבות בעזרת סדנה לטיפוח "הון פסיכולוגי" היא קצרה וממוקדת וניתן לתארה כ"צעד קטן לעובד - צעד גדול לארגון".

בשיח חיובי המשוב הוא כלי המאפשר לחזק את העובד העיוור (לעיתים) ליכולותיו. בעזרת המשוב ניתן לחזק את הנכסים האישיים (יכולות שעמדו לעובד בעיתות מצוקה כמו עקשנות, להקרין שלוה גם בלחץ, גמישות ופתיחות) והדיבור עליהם הופך אותם לזמינים לעובד. הוא נזכר שהוא כבר הפעיל אותם בעבר ושהוא יכול להפעיל אותם עכשיו.

בלב ליבו של המשבר, בידי המנהלים הכוח ליצור תרבות ארגונית של עשייה... מה שנדרש מהם הוא למסגר את סגנון השיח לחיובי ואופטימי.

#### מקורות:

1. גארי ל. (2001), *עסקים לא כרגיל - ניהול חרדה ואי - וודאות, אקזקיוטיב, אוקטובר - נובמבר*, 44 - 43.
2. Baron R. A., Byrne D., (2001), *Social Psychology (10 th edition)*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
3. Larson M., Luthans F., (2006), *Potential added value of psychological Capital in predicting work attitudes*, *Journal of leadership & Organizational studies*, Vol 13, No. 2, 75 - 92.
4. Luthans F., Youssef C., Avolio B., (2007), *Psychological Capital - Developing the Human Competitive edge*, Oxford university press.
5. Pajares F., (2002). *Overview of social cognitive theory and of self - efficacy*. Retrieved 28.12.2008 from <http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html>
6. Kinder D. R., (2003), *Communication and Politics in the Age of Information*, In: Sears D. O., Huddy L. & Jervis R. (Eds.), *Handbook of Political Psychology*, pp. 357 - 393, Oxford University Press.