

שלחו להדפסה

גודל פונט

קריירה |

בארץ

עובדי עצות: איך מתקשרים משבר לעובדים בחברה תחת מתקפה

תנועות המחאה החדשות העמידו מותגים ומנהלים בפני מתקפות ולחץ צרכני. לצד ניהול המשבר כלפי חוץ, יש צורך לתקשר אותו כלפי פנים - ממוקדני שירות לקוחות ועד הדרגים הניהוליים - כי מיתוג החברה משמעותי מאוד לעובד

שגית פסטמן

18:00, 02.08.11

משבר הקוטג' ומוצרי החלב, ההתנגדות הציבורית לקמפיין של מפעלי ים המלח, מלחמות החיתולים ואבקות החלב לתינוקות והמחאה הנדל"נית. ישראל תחת מחאה, ובתוך כל הניתוחים, הפרשנויות, האסטרטגיות והמהלכים נשכח ציבור אחד חשוב שמעורב במשברים האלה - עובדי החברות המותקפות או המוחרמות שהפכו בעל כורחם לאויבי הציבור.

• באו להתעדכן ולהגיב בפייסבוק של כלכליסט

"הבעיה היא המהירות שבה המשברים באים לידי ביטוי בתקשורת, והצורך של העובד להתמודד איתם", מבהיר בני רבן, מנכ"ל אביב שיווק ואסטרטגיה ומי שהיה שותף בכיר בחברת הייעוץ BBDO Consulting. "העובד הוא בכל זאת נציג החברה, בעיני עצמו ובעיני הלקוחות. חשוב לא לתת לעובדים תחושה שהם קורבנות של המשבר, וגם להגיד להם את זה באופן מפורש".



סבינה בירן

סבינה בירן, מנכ"לית משותפת בחברת MVP לייעוץ עסקי היום ומנכ"לית לשעבר של חברת ישראייר, חוותה לא מעט משברים שקיבלו חשיפה תקשורתית רחבה, שלוותה במחאה ציבורית. ביניהם אפשר להזכיר נסיגה מההבטחה של ישראייר לספק טיסות שכר ליעדים בחו"ל, כמו ניו יורק, ואת מעורבותו של מטוס ישראייר בתאונה שכמעט קרתה בנמל התעופה קנדי - משברים שבלי ספק השפיעו על דרג העובדים בחברה, בעיקר מול הלקוחות. בירן מסכימה עם רבן ומוסיפה: "העובדים הם נכס לחברה, ומצב הרוח שלהם לא פחות חשוב מתזרים המזומנים, על אחת כמה וכמה בזמן משבר. מצב הרוח שלהם בהחלט יכול לתרום לסיים המשבר או לעכב את פתרונו".

בשעת משבר צף הקושי האמיתי בניהול כוח אדם, ואיתו צצות שאלות קריטיות: מה להגיד לעובדים? עד כמה לחשוף אותם לקשיי המשבר ולמהלכי ניהול? איך להכין אותם לגלי המחאה בתקשורת? לא כל המנהלים ערוכים לתת מענה לסוגיות אלה ולאחרות.



צילום: יסמין גיל

משבר הדלק הסילוני. מי יסביר לנוסעים

משתפים את העובד

רב כיהן במהלך הקריירה שלו בתפקידי מפתח שונים. הוא הקים את חטיבת הסלטים של שטראוס וניהל אותה, כיהן כסמנכ"ל וכמנהל חטיבת מוצרי הספיגה בחוגלה-קימברלי ושימש כמנכ"ל מעבדות ים המלח וקבוצת כרומגן. "נכון שכשהבעיות מתפרסמות דחוף לפתור אותן, אבל זה לא תמיד המקרה", הוא אומר. "כשכיהנתי כמנהל מוצרי הספיגה בחוגלה היתה לנו תקלה עם חיתולים - המדבקות בהן נפתחו באופן בעייתי. היה חיוני לפתור את המשבר הזה דווקא באופן תפעולי ופחות מול התקשורת, וגם כאן התפקיד של העובדים היה מהותי".

בשלב הזה, הוא אומר, על המנהל לשתף את העובדים בנבכי המשבר: "המנהל צריך להשתמש בכל טיפת כריזמה שיש לו כדי להגביר את המוטיבציה ואת תחושת השותפות בקרב העובדים, ואני יוצא מתוך נקודת הנחה שאם הוא הגיע לתפקיד ניהולי יש לו כריזמה. אני נגד להכתיב לעובדים מה להגיד, אבל כן צריך לתת להם אינפורמציה ולהבהיר להם מי ומה אחראים לבעיה. אם יש עליית מחירים, יש להסביר שהאשמה נעוצה בחלקה במדיניות של הממשלה או באילוצים מצד ספקי חומרי הגלם. אגב, אין לחסוך בביקורת עצמית. הרעיון הבסיסי הוא להשאיר את העובד עם הסברים מנומקים לטענות שעולות מהציבור".

בירן, שמייצעת כיום לחברה שנקלעה למצוקה דומה, מיישמת חלק מהעצות המוזכרות. "החברה חוותה פרסום בעייתי באחד מערוצי הטלוויזיה, והדבר הראשון שעשינו למחרת הפרסום הוא להעביר דף מסרים פנים-חברתי, שהסביר לכל העובדים מה היה נכון בפרסום בתקשורת, מה עמדת החברה בעניין ומה צריך להגיד ללקוחות".

האם צריך לשתף את כולם או רק דרגים מסוימים?

"בכל זמן, אבל בעיקר בשעת משבר, יש לתקשר עם כל העובדים, גם עם עובד פס ייצור. לעתים ההנהלה מעדכנת רק את החטיבה שבה התגלתה הבעיה או רק את השכבה של הנהלת הביניים. זה לא טיפול נבון. כל העובדים חייבים להיות מחוברים לאסטרטגיה של החברה. צריך לזכור שהם מכירים את העסק הכי טוב, מתוך הקרביים, לכן חשוב שהמסרים שמעבירים להם יהיו אותנטיים. כמו כן, כדאי לתדרך באופן צמוד צוותים שעובדים מול קהל".

האם המנהל הישראלי מבין את הצורך בטיפול בעובדיו במשבר?

רבן: "זה תלוי באישיות המנהל, אבל היום רוב המנהלים מאוד ממוקדים בכוח אדם, ומבינים את החשיבות של הטיפול גם בחזית הזאת".

בירן: "המנהלים הטובים מבינים מיד שהטיפול בעובדים הוא חלק טבעי ואינטגרלי מהצורך לפתור את המשבר. אחרים לומדים את זה עם התפתחות המשבר וככל שהם צוברים ניסיון".

"לי לא היו משברים בתקופה ההיא בישראייר", אומרת בירן בהומור עצמי, "בענף התעופה אפשר לחוות קשת רחבה של משברים, שמתעצמים מפני שבעולם היום צריך כל הזמן לתפקד תחת אילוצים. בתור מנכ"לית תמיד הגיעו אליי הריקושטים של הלחץ, שמהם סבלו נציגי השירות".

איך התמודדתם?

בירן: "אני מאמינה שאם מכוונים את העובד ומדריכים אותו אז הסיטואציות עוברות ביתר קלות. העקרונות שלי ברורים: לדאוג שתהיה מינימום אי-בהירות מול העובדים, להעביר להם נהלים ברורים ככל האפשר, לעדכן אותם באופן שוטף, להבהיר להם את עמדת החברה ולא פחות חשוב - להעמיד אותם מול תרחישים שהם עלולים להיתקל בהם בעקבות המשבר".



צילום: שאול גולן

משבר הקוטג'. גם עובדי תנובה קורבנות

משברים מחזקים

יועץ התקשורת טל רבינא מייעץ לחברות מובילות בתחום הפיננסים, התעשייה והקמעונאות, וגם לארגונים ציבוריים וממשלתיים. בימים אלו הוא נמצא בלב המאפליה עם הלקוחה שלו, מועצת החלב: "ישראל ייחודית בעולם בתחום המשברים", הוא מסביר את חשיבות סוגיית העובדים בפולנטר הזה, "אצלנו כלי התקשורת שנחשב הכי אמין הוא תקשורת מפה לאוזן, או כפי שלמדנו במשבר האחרון מהמקלדת לפייסבוק. כל אחד בארץ רוצה להראות שהוא יודע יותר ולכן מעצים את האינפורמציה שברשותו. לכן, העובדים הם מעין כלי תקשורת אותנטי".

איך רותמים את העובדים?

"הקלישאה שאומרת 'אם לא יצאת מהמשבר מחוזק סימן שניהלת אותו באופן רשלני' בהחלט נכונה. המנהל הוא פונקציה קריטית והתפקיד שלו הוא לגייס בקרב העובדים את תחושת הפטרויות. הוא צריך להעביר להם את המסר שהמשבר הוא בעיה והמחויבות צריכה להיות של כל החברה ולא רק של ההנהלה.

"ברוב המקרים הדלק שמזין את המשבר הוא האי-ודאות כתוצאה ממנו וחוסר מידע מוסמך לגבי ההתרחשויות. שני אלה מגבירים את השמועות ואת הדיסאינפורמציה, ואת התופעות האלה חשוב לצמצם מול העובדים. יש להעביר להם מידע כל הזמן, ומידע שעובר לתקשורת על אחת כמה. חשוב שהמנהל ירגיש בטוח להגיד 'אני לא יודע', גם זאת אינפורמציה חשובה. וכמובן, זאת טעות נפוצה, לא להשאיר ואקום.

"למשבר דינמיקה משלו וצריך לבוא אליו מוכנים, כלומר להתכונן מראש ולדעת מה לעשות מול העובדים. אבל צריך להיזהר מפעילות רובוטית כי המשבר דינמי, ומחייב אותנו לתת התייחסות מושכלת לכל התפתחות".



צילום: בלומברג

משבר טויוטה. איבוד אמון הצרכנים

מקדימים תרופה

מנשה לביא, מנהל הדרכה ותקשורת פנים-ארגונית של חברת מטריקס המונה כ-5,000 עובדים, מאמין שאי אפשר להזניח את התקשורת עם העובדים ועם פרוץ המשבר להעביר להם מסרים בציפייה שיתגייסו לטובת החברה. "התקשור הפנימי עם העובדים הוא אתגר יומיומי", הוא אומר. "אנחנו מקיימים פורומים חוצי חברה עם כלל העובדים וערבי טכנולוגיה שבהם אנחנו מכירים לעובדים מהחטיבות השונות את מוצרי החברה. יש לנו מערכת בלוגים שבה כ-150 עובדים כותבים פוסטים על מה שמעניין אותם, ומעטפות השכר ממותגות סביב מסר שרצינו להעביר. אנחנו משתמשים בעוד ועוד דרכים לתקשר עם העובד ולהעביר לו מסרים כמו שקיפות, תשוקה לעבודה, ניהול בגובה העיניים וכדומה".

ובשעת משבר, שיטות התקשור משתנות?

"מניסיונו כל משבר שונה. לכל משבר צריך למצוא פתרון מקורי ולתקשר עם העובדים באופן מקורי. מובן שבסיטואציות האלה אנחנו נשענים על אמצעי התקשורת המגוונים והרב-ערוציים שכבר יש לנו במטרה לשרת את הצרכים והאינטרסים של החברה".

"אם פעם עובד רצה להתקבל למקום עבודה בגלל השכר, היום זה גם בגלל המיתוג", אומר תומר סגמן, מנכ"ל אינוויז'ן המתמחה במיתוג פנימי של חברות. "חושבים שהבחירה במקום עבודה רציונלית, אבל מחקרים מוכיחים שהיא אמוציונלית. מטרת המיתוג הפנימי שאנחנו עושים היא להבליט את הערך המוסף של מקום העבודה".

זזה מה שיעזור בשעת משבר?

"זאת שאלת מיליון הדולר. אני לא חושב שיש טעם לעשות לארגון מיתוג פנימי כשהוא במשבר, אבל אם נעשה מיתוג קודם לכן אין ספק שקל יותר להתמודד עם המשבר בזמן אמת. אני מאמין שברגע שהכיוון של החברה ברור, המסע יעיל וזה נכון לכל מציאות".

קבלו ניוזלטר יומי המסכם את חדשות היום ישירות למייל שלכם. [לחצו להרשמה](#)