



## עבודה מרחוק ניהול מקרוב: אתגרים והמלצות בעבודה מרחוק



נטלי שפר

ד"ר נטלי שפר סיימה לאחרונה את תוכנית הדוקטורט של הפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב ונמצאת בפוסט-דוקטורט ב-INSEAD. היא חוקרת בתחום האסטרטגיה ומחקרה מתמקדים בבחינת השלכות אישיותם של מנהלים בכירים על החלטות אסטרטגיות של חברות. ד"ר שפר מרצה בתחומי אסטרטגיה ומערכות יחסים. בעבר הייתה מנהלת משאבי אנוש ושימשה יועצת ארגונית חיצונית בארגונים בסקטור העסקי.

### תקציר

בעקבות התפשטות מגפת הקורונה, מנהלים רבים נאלצו בן לילה לעבור לנהל את עובדיהם מרחוק, מבלי שהוכשרו לכך. עבודה מרחוק היא פתרון טוב לשימור פעילות החברה תוך שמירה על בריאות העובדים. עם זאת, המאמר הנוכחי מציע כי הריחוק הפיזי הטמון בעבודה מרחוק מעלה רגשות שליליים אצל עובדים החווים בדידות. בהמשך מוצעים למנהלים כלים יישומיים לפיתוח שגרות עבודה תומכות, יצירת תחושת ביטחון של עובדים ביכולותיהם, מתן תמיכה חברתית ורגשית, ופיתוח פרספקטיבה. כלים אלו מפתחים חוסן אישי, מייצרים תחושת שייכות, ומפחיתים רגשות שליליים בקרב עובדים. מאמר זה מציג את של המעבר הפתאומי לעבודה מרחוק עקב משבר, ומציע למנהלים כלים יישומיים שסייעו להם לתת מענה לאתגרים הללו וכשירו אותם לנהל עובדים מרחוק גם בשגרה.

נכון, גם בעבודה מרחוק עדיין ניתן לראות כמה זמן לוקח לעובד להשיב לדואר אלקטרוני, אולם הריחוק הפיזי מונע ממידע חשוב לעבור בין המנהלים ועובדיהם. כמו כן, שיחות החולין כמעט שלא מתקיימות, ולשיחות הללו יש תפקיד חשוב מפני שבהן העובדים משתפים זה את זה ואת המנהלים בפרטים אישיים, קשיים, הישגים ואף חוויות יומיומיות, והן מסייעות לחיזוק הקשרים הבין-אישיים ומחזקות את החיבור ההדדי זה לזה ולארגון. המידע החשוב הזה, שעוזר למנהלים בעבודתם ויוצר חיבור הרגשי בינם לבין העובדים, נעלם כמעט כליל כאשר עובדים מרחוק (Feldman & Mazmanian, 2020).

כתוצאה מכך, מנהלים מתקשים במשימות ניהוליות חשובות כגון האצלת סמכויות, איזון עומסי עבודה, פיתוח קשר אישי עם עובדיהם וביניהם, וקידום שיתופי פעולה.

בהמשך המאמר אפרט את ההשלכות השליליות של המעבר לעבודה מרחוק עקב משבר הקורונה, ולאחר מכן אציע המלצות יישומיות להתמודד עם השלכות אלו.

## עבודה מרחוק במשבר הקורונה – השלכות שליליות על בריאותם הנפשית של העובדים

### בדידות

בסקר שנערך בארצות הברית באפריל 2020 על ידי חברת הביטוח Cigna ואוניברסיטת UCLA, נמצא כי מספר הקשרים הקרובים של אנשים, המאפשרים שיתוף ותמיכה, צנח משלושה (בשנת 2019) לשניים. עוד עלה מהסקר כי לרבע מהאוכלוסייה אין בכלל קשרים קרובים שבמסגרתם הם יכולים לשתף בקשיים ולדון בנושאים כמו התמודדות בתקופת הקורונה. בנוסף, העבודה מרחוק וכללי הריחוק החברתי מובילים לכך שהתקשורת העיקרית במקום העבודה ומחוצה לו היא תקשורת וירטואלית. ככלל, תקשורת זו אינה מייצרת תחושת חיבור לאחרים כמו תקשורת פנים מול פנים, אלא מתאפיינת בתחושת ריחוק המגבירה את תחושת הבדידות (Itzchakov & Grau, 2020). מחקר שנערך בספרד מצא כי בתקופה שבה עובדים נאלצו לעבוד מהבית בגלל הסגר, תחושת הבדידות שלהם עלתה, והיו לכך השפעות שליליות על

מאז חודש מרץ 2020, עם התפשטות מגפת הקורונה, הפכה העבודה מרחוק ל"ברירת המחדל" עבור ארגונים המעוניינים לשמר את העובדים שלהם ולהמשיך "עסקים כרגיל". סקר "גאלופ" שנערך באוקטובר 2020 הראה כי כ-55% מכלל העובדים עברו לעבודה מרחוק באופן מלא או באופן חלקי. למעשה, כיום כלל משימות העבודה בארגונים מתבצעות מרחוק, החל מראיונות עבודה, דרך ישיבות שבועיות, וכלה בהערכות עובדים.

לפני משבר הקורונה אימוץ מודל של עבודה מרחוק נעשה לעיתים רחוקות ותוך חששות רבים מפגיעה ביעילות ובחדשנות, ורק כ-5% מהעובדים השכירים עבדו מרחוק במשרה מלאה. אולם עם התפרצות המגפה המודל הזה אומץ בן לילה על ידי חברות רבות.

ניהול עובדים מרחוק מהווה אתגר בימי שגרה, וקל וחומר בעת משבר בסדר גודל של מגפת הקורונה. בתקופת הקורונה רוב האנשים מצאו עצמם עובדים מרחוק לראשונה בחייהם, ורוב המנהלים נאלצו לנהל את עובדיהם מרחוק מבלי שהוכשרו לכך. לאור הסגרים שהוטלו במדינות רבות, עובדים רבים נאלצו לתמרן בין העבודה לבין הטיפול בילדיהם שלמדו גם הם מרחוק.

עבודה מרחוק היא פתרון טוב לשימור פעילות החברה תוך שמירה על בריאות העובדים והבטחת הכנסתם (Greer & Payne, 2014), אך עלולות להיות לה השלכות שליליות על בריאותם הנפשית, בעיקר בשל הבידוד החברתי (Gajendran & Harrison, 2007).

בואו נתבונן לרגע על אופן ניהול עובדים במשרד טיפוסי: כמנהלים אתם יכולים לראות את העובדים שלכם במהלך היום, ויש לכם מושג מסוים מה הם עושים. למשל, נניח שבדיוק אם אתם מעוניינים לדבר עם אחד העובדים ואתם מבחינים כי באותו רגע בדיוק הוא מרוכז בעבודתו, תבינו שזה לא הזמן להפריע לו ותבחרו זמן אחר לדבר איתו. דוגמה נוספת, אם תראו שאחת העובדות יוצאת מהמשרד מאוחר כבר זמן מה, תוכלו להסיק שהיא נמצאת בתקופה עמוסה ואולי תצוותו עובד אחר שסייע לה. כמו כן, כחלק משגרת מקום העבודה, במהלך היום אתם מתקשרים עם עובדיכם באופן לא פורמלי בשיחות חולין ספונטניות בהפסקות קפה ובארוחות צהריים משותפות.

תפקודם בעבודה (Losada-Baltar, et al., 2021). כמנהלים מומלץ לשאול את עצמכם כיצד אתם יכולים לוודא שהעובדים שלכם אינם חווים בדידות עמוקה בתקופה של עבודה מהבית, וכיצד באפשרותכם להפיג בדידות זו או לפחות לצמצם אותה.

## רגשות שליליים

בתקופה של סגרים ובימי בידוד ישנם עובדים שמנותקים ממערכות התמיכה החברתית ומהקשרים הקרובים שלהם. כולם מתמודדים עם אי-ודאות גדולה, כזו שמייצרת חרדה בנוגע לבריאותם ולבריאות קרוביהם, חרדה בנוגע למצבם הכלכלי, וחרדה בנוגע לעתיד (Feldman & Mazmanian, 2020). כמו כן, נמצא כי עומס של תקשורת וירטואלית, כזו שמתרחשת בעבודה מרחוק, עלולה לגבות מחיר רגשי ולהוביל לתחושות של כעס, תשישות, תסכול ומבוכה (Itzchakov & Grau, 2020). מחקר שנערך ביפן מצא כי רמת החרדה של עובדים עלתה בתקופת הקורונה, ולתחושה זו הייתה השפעה שלילית על הביצועים שלהם בעבודה (Sasaki, et al., 2020). מחקרים רבים מראים כי תמיכה חברתית שאנו מקבלים, וזו שאנו מעניקים לאחרים, מסייעת בהפחתת רגשות שליליים ואף בהעלאת רגשות חיוביים (Shakya & Christakis, 2017). לכן, שאלה חשובה שעולה היא כיצד אתם כמנהלים יכולים לנוע מרגשות שליליים כמו כעס, פחד, מבוכה ותסכול, לרגשות חיוביים כמו שמחה, סיפוק, גאווה ושלווה, וכיצד תוכלו לסייע לעובדיכם לעשות כן.

## עבודה מרחוק במשבר הקורונה – צורך בפיתוח חוסן אישי

מילון "מרים וובסטר" מגדיר חוסן אישי כ"יכולת להתאושש או להסתגל בקלות לשינוי או לאסון" (2002, עמ' 596). חוסן קולקטיבי מייצג את היכולת של הארגון להתמודד עם חוויות שליליות, ולהתאושש מהן תוך הסתגלות וצמיחה (Carmeli, Friedman, & Tishler, 2013). חוסן קולקטיבי מהווה גורם מרכזי ביכולתו של ארגון להתמודד עם שינויים בסביבה ולצמוח בסביבה של אי-ודאות (Athota and Malik, 2019). נמצא כי אימון מנהלים לפיתוח חוסן קולקטיבי מסייע להם ולעובדיהם להתמודד עם שינויים ועם כישלונות. מעבר לכך, נמצא כי אימון לחוסן אישי מוביל לצמיחה ניכרת של אנשים

ושל ארגונים לאחר משבר. לסיים, נמצא כי פרקטיקות לפיתוח חוסן קולקטיבי ארגוני שישמשו בזמן התפשטות מגפת הקורונה, סייעו לעובדים להתגבר על הקשיים שחוו במעבר לעבודה מרחוק (Sluss & Powley, 2020).

על מנת לסגל שגרה של עבודה מרחוק, כמנהלים מומלץ לייצר תנאים שיאפשרו לעובדיכם לפתח חוסן אישי, לחוות רגשות חיוביים, ולא לחוש ש"שכחו אותם בבית".

בחלקים הבאים אציג מספר המלצות למנהלים שמעוניינים לסייע לעובדיהם העובדים מרחוק לפתח תחושת שייכות, לחוות רגשות חיוביים, ולפתח חוסן אישי, וכל זאת תוך השגת המטרות העסקיות של החברה. מאחר שהמציאות מורכבת, הרי שאין פתרון "קסם" אחיד שמתאים לכולם. לכן חשוב לשוחח עם כל עובד ועובדת באופן אישי ולנסות להבין את האתגרים הייחודיים הניצבים בפני כל אחד ואחת מהם. יש לתמוך בהם ככל שניתן, כדי שהם יוכלו לתמוך בחברה בחזרה. ככלל, אנשים מעוניינים לעבוד, ובעיתות משבר עוד יותר, ולכן הרוב רק זקוקים לסיוע בניסיון להבין כיצד עושים זאת. יש צעדים קטנים אלו יסייעו לכם לצמוח כמנהלים הן בתקופות של משבר והן בתקופות של שגרה.

## עבודה מרחוק במשבר הקורונה – פרקטיקות יישומיות

מחקרים מראים כי פיתוח שגרות עבודה תומכות, יצירת תחושת ביטחון ביכולות העובדים, מתן תמיכה חברתית ורגשית, ופיתוח פרספקטיבה מפתחות חוסן אישי, כל אלה מייצרים תחושת שייכות ומפחיתים רגשות שליליים בקרב עובדים (Caza & Milton, 2011).

### פיתוח שגרות עבודה תומכות

עליכם לסייע לעובדיכם להבין כיצד לעבוד מרחוק, ולהעניק להם את הביטחון שזה יעבוד. ניתן לדון יחד עם העובדים על שגרות עבודה חדשות באמצעות העלאת שאלות מסייעות: "באיוו תדירות נתקשר בינינו? האם התקשורת תהיה באמצעות שיחת טלפון, הודעות טקסט, או פגישת זום? מהי דרך העבודה המשותפת הטובה ביותר עבורנו?"

## תשתית

את המגבלות שלכם ואת השינויים שעשיתם (Feldman & Mazmanian, 2020).

### שעות עבודה – הצבת גבולות

מנהלים, ודאו כי עובדיכם אינם הולכים לאיבוד ללא המסגרת המובנית. מאידך, בדקו שאינם שוקעים אך ורק בעבודה מבלי להציב גבולות בין יום העבודה לחייהם הפרטיים (Tavares, 2017). כאשר אתם קובעים גבולות ברורים אתם מרגיעים את העובדים שלכם שאינם מצפים מהם להיות זמינים 24/7, ומאפשרים להם להציב גבולות משלהם שמתאימים לצרכים האישיים שלהם. נסו למזער הפרעות לא דחופות, שקלו לרכז מספר נקודות בכל הודעה ולא לשלוח הודעה עבור כל נושא שצץ. השתדלו לפנות לעובדיכם באמצעים שלא מפריעים להם באופן מיידי ומאפשרים להם נמישות במענה. למשל, העדיפו הודעות דואר אלקטרוני על פני שיחות טלפון. שאלו אותם: "מה אני יכול לעשות על מנת להקל עליך במעבר לעבודה מרחוק?" שמשו דוגמה לעובדים שלכם על ידי קביעת זמנים שבהם אתם "במשרד" וזמינים עבורם, לעומת זמנים שבהם סיימתם את יום העבודה שלכם ו"הלכתם הביתה" (Feldman & Mazmanian, 2020).

### פגישות עבודה – הצבת גבולות

תשישות משיחות וידאו היא תופעה שכיחה בעבודה מרחוק, ויש ליצור גבולות לזמני הפגישות כדי לסייע להתמודד עימה. בעבר היו מרווחים בין פגישות עבודה על מנת לאפשר לנו להגיע למקום הפגישה, אך כעת זמן הנסיעה נעלם ואנו מוצאים עצמנו בימים מלאים בפגישות ללא מרווח ביניהן. במידת האפשר, החליפו את הפגישות באורך 30-60 דקות לפגישות באורך של 20-45 דקות. כמו כן חשוב ליצור זמני ביניים קצרים בין פגישה לפגישה, ובהפסקות הללו מומלץ לקחת הפוגה מלאה של חמש דקות, לקום מהמקום ולהתמתח, להכין קפה או לשתות מים. נסו להימנע מפגישות שנמשכות יום שלם או חצי יום. אם יש נושא שדורש פגישה ארוכה, הקפידו לקחת הפסקות קצרות בכל שעה, ולאחר שעתיים הקפידו לקחת הפסקה של חצי שעה. במן ההפסקה נסו לעמוד בפיתוי ולא לשלוח "רק אימייל אחד" או לעשות "רק שיחה קצרה", ההפוגה הזאת תסייע לכם להיות מרוכזים בפגישה הבאה (Itzchakov & Grau, 2020).

### פגישות עבודה – איכות על פני כמות

חשבו מחדש על הפגישות שלכם, אל תבזבו את זמנם של עובדיכם. פגישות נועדו לקבלת החלטות ולתהליכי למידה,

על מנהלים לוודא שלכל העובדים יש גישה טכנולוגית מלאה למשאבי החברה. ברור כי נקודה זו היא משמעותית עבור הארגון, אולם היא משמעותית גם עבור העובד, מכיוון שהיא תורמת לכך שאף אחד לא ירגיש "בחוץ". במסגרת התשתית נבחן: האם יש לאנשים את הטכנולוגיה המתאימה וגישה אליה? למי יש מחשב נייד? האם בעלי המחשבים הניידים יכולים להתחבר למשאבי החברה בקלות? האם יש להם את התוכנות הדרושות להם לביצוע עבודתם? לביצוע שיחות ועידה? ומה בנוגע לעובדים שאין להם מחשב נייד? כיצד מוודאים שיש להם גישה למשאבי החברה? (Neeley, 2020).

### הערכת עובדים – תוצר על פני זמן

אנשים מתנהגים בהתאם לאופן שבו מודדים אותם. עברו למדידה על בסיס תפוקות ותוצרים על פני מדידה על בסיס תשומות ושעות עבודה. מכיוון שאינכם יכולים לעקוב אחר תהליך העבודה של העובדים, משובי ההערכה יצטרכו לעסוק בתוצאה. אמרו לעובדיכם מה אתם צריכים מהם והעריכו אותם על סמך התוצר ולא על סמך כמות הזמן שהשקיעו. האם העבודה שלהם איכותית? האם היא עומדת בסטנדרט שקבעתם? אמרו לעובדים שאתם סומכים עליהם שיבצעו את העבודה בתוך זמן סביר. הדגישו את המשימות ההכרחיות, והגדירו יעדים ברורים ומועדים שבהם ניתן לשתף על אופן ההתקדמות. בדקו כיצד אתם יכולים לסייע להם לעמוד בתאריכי יעד, ולא כמה שעות הם יכולים לעבוד ביום. אין סיבה לחשוש כי בסביבה חדשה העובדים לא יבצעו את עבודתם (Neeley, 2020).

### שעות עבודה – נמישות

כאמור, טשטוש הגבולות בין העבודה והבית מתעצם במודל של עבודה מרחוק, ומנהלים נזקקים לפתח כישורים ונהלים שתומכים בצוותים שלהם. כעת שעות העבודה נמישות יותר, ומנהלים צריכים לבטוח בעובדים שלהם שיעשו את מרב המאמצים על מנת לבצע את עבודתם באופן הטוב ביותר. דברו עם עובדיכם והבינו את הצרכים, הקשיים והמעמסות שלהם (Neeley, 2020). אפשרו לעובדים שלכם לבצע את עבודתם בשעות נמישות, קחו בחשבון שחלק מהעובדים יצטרכו לשנות את השעות שבהן הם עובדים לאור שאר המחויבויות האישיות שלהם. אל תניחו כי העובדים יודעים שכעת שעות העבודה נמישות, אלא הצהירו על כך באופן גלוי. מצאו הזדמנות לשקף לעובדיכם את הגמישות שלכם בנוגע לזמן ביצוע משימות העבודה. כדי להרגיע את עובדיכם לגבי הקשיים שלהם, שתפו בכנות את השינויים שעברתם אתם,

הקורונה. בתוך שבועות ספורים, רוב התורים התבצעו מרחוק באמצעות הטלפון. מעבר זה הצריך מרפאי קופות החולים לפתח כישורים שיאפשרו להם לאבחן מטופלים מרחוק באופן שלא פוגע באיכות השירות הרפואי שהם נותנים.

## מתן תמיכה חברתית ורגשית

העובדים שלכם מתמודדים עם סיטואציות שונות ומגוונות, חלקם צריכים לטפל באדם מבוגר או חולה, חלקם מתווכים למידה מרחוק לילדיהם, וחלקם חווים בעצמם תסמינים של מחלת הקורונה עקב הידבקות או התחסנות. במקום לטפוס עליכם להכיר בכך שלאחריות המוטלת על המנהלים נוסף הצורך להבין למה העובדים זקוקים כעת ועם אילו קשיים הם מתמודדים. בעת הזאת העובדים שלכם זקוקים יותר לתמיכה חברתית ורגשית שתסייע להם לפתח חוסן לנוכח קשיים אלו (Zellars & Perrewé, 2001; סמילנסקי ולויטץ, 2021). מנכ"ל IBM, ארבינד קרישנה, הוציא הצהרת "התחייבות לזמן הקורונה". בהצהרה זו הוא קרא לכלל עובדי IBM לשמור על חיבור רגשי וחברתי ולהתעניין ברווחתם של הקרובים אליהם, כמו גם לשמור על הרווחה של עצמם.

### דאגה אמפתית

לאמפתיה שלושה רכיבים עיקריים. הרכיב הרגשי מהווה את היכולת לחלוק רגשות עם אחר. הרכיב הקוגניטיבי מתייחס ליכולת להבין רגשות של אחר, תוך הכרה בכך שהם עשויים להיות שונים מרגשותינו. והרכיב השלישי, דאגה אמפתית, מתאר את המוטיבציה הפנימית לדאוג לרווחת האחר (Riess, 2018). דאגה אמפתית אינה יכולת קבועה, אלא יכולת נרכשת שניתן לפתחה (Taylor, Thomas-Gregory, & Hofmeyer, 2020). למעשה, פיתוח יכולת זו נמצאה כרכיב מרכזי לעבודה בצוותים (Singer & Klimecki, 2014). נהלו שיחות עמוקות בנוגע לקשיים, לחששות ולהצלחות של עובדיכם בתקופה זו. מעבר לשיחות חולין על המצב, "קשה עם המעבר לעבודה מרחוק, נכון?". 15 דקות של שיחה עמוקה יכולה ליצור חיבור עם העובדים ולהראות להם שלארגון באמת אכפת מהם. שאלו "האם העבודה מאפשרת לכם לדאוג למשפחתכם? לעצמכם? כיצד אוכל לסייע לכם בכך?"

### רווחה גופנית, נפשית וחברתית

שימו בעדיפות עליונה את הדאגה לבריאות הנפשית והפיזית שלכם ושל עובדיכם. התקשרו לעובדים ותבדקו מה שלומם

עדכונים שוטפים ניתן לעשות באופן אחר. כאשר אתם קובעים פגישה, השתדלו להזמין אך ורק את העובדים ההכרחיים לפגישה. בטלו שיחות לא הכרחיות או הפכו אותן לאופציונליות. דאגו שהפגישות יהיו פרודוקטיביות וממוקדות, ואפשרו גם זמן לשיחות אישיות, כאלו שבעבר התרחשו באופן ספונטני בחלל העבודה. בשיחות אלו תקבלו הבנה מעמיקה יותר לאופן שבו העובדים מתמודדים עם לחצי הזמן ותאריכי היעד לביצוע המשימות (Feldman & Mazmanian, 2020).

### פגישות עבודה – רגישות לצורכי העובדים

הכירו בכך שהחיים האישיים והמקצועיים של עובדיכם משולבים אלו באלו. אל תניחו כי בגלל העבודה מהבית התפנה להם זמן עקב חיסכון בזמן הנסיעה לעבודה (Feldman & Mazmanian, 2020). עודדו עובדים להכניס לליו"ז את השעות שבהן הם עסוקים בדברים אישיים במהלך היום, וליידע עובדים אחרים כי הם אינם זמינים בשעות הללו.

## יצירת תחושת ביטחון של עובדים ביכולותיהם

### העצמת כישורים קיימים התומכים בעבודה מרחוק

זהו את הכישורים הבולטים של כל אחד מעובדיכם והיעזרו בהם על מנת להעביר אותם לשאר חברי הצוות. למשל, אם עובד מסוים מצטיין בהעברת מצגות בפגישות וירטואליות, בקשו ממנו להעביר אימון לשאר חברי הצוות בנושא. כך, כל חבר צוות יראה כיצד היכולת הייחודית שלו תורמת לקבוצה, הביטחון של חברי הקבוצה יגדל, ותחושת התמיכה החברתית תתעצם (Sluss & Powley, 2020).

### פיתוח כישורים חדשים לעבודה מרחוק

המעבר לעבודה מרחוק טומן בחובו אימוץ נרחב של טכנולוגיות שונות לצורכי העבודה השונים, תקשורת עם המנהל והעמיתים, עבודה מול לקוחות וספקים ועוד. מומלץ לפתח אצל עובדיכם יכולות טכנולוגיות שיאפשרו להם לתפקד בהצלחה בעולם העבודה מרחוק, כך שירגישו בעלי מסוגלות לבצע את תפקידם בהצלחה (סמילנסקי ולויטץ, 2021). עבודה מרחוק מעניקה לעובדים עצמאות רבה יותר בביצוע תפקידם, ועל המנהלים לסייע להם לפתח יכולות חשיבה קוגניטיבית וחשיבה יצירתית על מנת להתמודד עם ההחלטות הרבות יותר שעליהם לקבל כעת (Agrawal, et al., 2020). ניקח לדוגמה את המהפכה הטכנולוגית שהתרחשה בקופות החולים בישראל עקב משבר

בו, הפרספקטיבה שלהם נהיית צרה (Sluss & Powley, 2020). אתם כמנהלים יכולים לסייע לעובדיכם להרחיב את נקודת המבט ולראות את התמונה הרחבה והעמוקה יותר של פני הדברים.

### הכרה במציאות

ראשית, עזרו לעובדיכם להכיר במצב החדש (Neeley, 2020). "אוקיי חברים, העולם השתנה, ואני רוצה שנראה ביחד איך אנחנו מתמודדים באופן הטוב ביותר". קבלת הדברים כפי שהם מסייעת בבניית חוסן אישי. דברו איתם וסייעו להם לתכנן באופן מובנה ובונה את העבודה מרחוק (Sluss & Powley, 2020).

### ניהול תקשורת פנים ארגונית

העובדים בעת הזו לא נמצאים במשרד, והם מרגישים כאילו הוציאו אותם בפתאומיות מהארגון. הם תוהים מה קורה כעת בחברה, מה קורה עם הלקוחות, ומה היעדים החדשים. מומלץ למנהלים לפתח תוכנית תקשורת לעובדים בשיתוף פעולה עם מחלקות ניהול משאבי האנוש, מאת שמשקפת עבורם את ההחלטות להמשך הפעילות העסקית בזמן העבודה מרחוק (Smith, Hansen, Spanbauer, & Shell, 2007). חשוב לשמר את התקשורת הזאת באופן רציף עם העובדים, בעיקר כשאינם נמצאים במשרד (Greer & Payne, 2014). כמנהלים מומלץ לערב את העובדים בתוכניות של הארגון לטווח הארוך, הדבר יפחית את רמות הלחץ שלהם ויחזק את הקשר בין העובדים לבינכם (Karasek, 1979). כאשר העובדים מרגישים שהם יודעים מה מתרחש בארגון, אי הוודאות פוחתת ואיתה גם רמת החרדה (Hamouche, 2020; סמילנסקי ולויטץ, 2021).

### הבניית התנסויות שלא צלחו כחוויות למידה

חשבו על חוויות הלמידה שנוצרות בעת העבודה מרחוק, ולא על אלו שהתרחשו על אף העבודה מרחוק. נהלו שיחות מונחות עם עובדיכם על אופן ההתמודדות בעבודה עם המעבר לעבודה מרחוק, ותאמו שיחות כאלה בין העובדים. שיחות כאלה יכולות לדון בסיפורי ההצלחה של כל אחד, בבעיות שנתקלו בהן, באופן התמודדותם איתן, ובלקחים שהפיקו מהמצב ויכולים לשמש אותם גם בעתיד (Sluss & Powley, 2020). מחקרים מראים כי הבניית התנסויות שלא צלחו כחוויות למידה מפחיתה רגשות שליליים ומחזקת חוסן אישי לאורך זמן (VanHove, et al., 2016).

הפיזי והנפשי תוך שמירה על פרטיותם. בשיחות של אחד על אחד הבינו את מצבם של העובדים והצרכים האישיים שלהם. כשאתם מזהים סימנים של קושי אצל עובד, כמו צמצום התקשורת מצידו והתנהגות מרוחקת בשיבות, הגבירו את הקשר האישי עם אותו עובד, ועודדו גם אחרים לעשות זאת. סייעו לעובדים שלכם לוודא שבינם יהיה נוח לעבודה במידת האפשר, ואפשרו להם לקחת ציוד מהמשרד הביתה (Neeley, 2020). עודדו את העובדים שלכם לצאת להליכה בחוץ בימים יפים. חסמו ביומן שלכם זמנים המיועדים לארוחת צהריים ולארוחת ערב, ועודדו גם את עובדיכם לעשות זאת. חברת הביטוח AVIVA פיתחה תוכנית רווחה ייעודית עבור 16,500 עובדיה לתקופת הקורונה "Back to Best", הכוללת מתן תמיכה נפשית ומקצועית לעובדים, גישה לאפליקציות שונות מנטרות מזדדים פיזיולוגיים ונפשיים, ומציעות תרגול מדיטציה.

### שיתופי פעולה לא פורמליים

עודדו חברי צוות לקבוע זמנים שבהם העובדים יכולים לעבוד על המשימות שלהם ולהשאיר חלון Zoom פתוח לשאלות ולדיונים ספונטניים. ההזדמנויות הווירטואליות הללו מאפשרות תחושת יחד, מאפשרות תיאום מיידי, ומשמרות מערכות יחסים בין עובדים שנמצאים במרחק זה מזה (Feldman & Mazmanian, 2020). מחקר מראה שצוותים וירטואליים יכולים להגיע לרמת אמון ושיתוף פעולה זהים לאלה של צוותים שממוקמים פיזית יחד, אך הדבר דורש השקעה מתמדת (Neely, Cotton, & Neely, 2017). הזכירו לעובדים כי הם יכולים להישען זה על זה, ושאלו אותם "מי מחברי הצוות יכול לסייע לך?". יצירת רשת תמיכה בארגון ומתן תחושה של שותפות הם כלים בעלי עוצמה רבה בעיתות משבר (סמילנסקי ולויטץ, 2021). מעבר לכך, עובדים שמסייעים לעובדים אחרים חווים גם הם תחושת העצמה ומפתחים חוסן אישי (Sluss & Powley, 2020). זאת מכיוון שעזרה לאחרים היא אחד הגורמים המרכזיים ליצירת חוסן אישי, ובעלת השפעה חזקה יותר מזו של קבלת עזרה (Lietz, 2011). אל תשכחו, ניתן ליהנות ביחד גם מרחוק, קיימו happy hour, עשו הפסקות קפה משותפות, אכלו ארוחת צהריים ביחד, או כל דבר אחר שנהנתם לעשות יחד במשרד.

### פיתוח פרספקטיבה

אנשים שנמצאים בריחוק חברתי וחווים רגשות שליליים כמו פחד וחרדה, אינם מסוגלים לראות מעבר למצב שהם נתונים

## עבודה מרחוק – השגרה החדשה

עבודה מרחוק מציעה יתרונות רבים לעובדים, לארגונים ולחברה בכללותה (Green, Tappin, & Bentley, 2017). עובדים נהנים מעצמאות גדולה יותר בעבודה, איזון עבודה-בית טוב יותר, וחיסכון בהוצאות (Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019). סקר "גאלופ" שנערך באוקטובר 2020 מראה כי שני שלישים מהעובדים שעברו לעבודה מרחוק מדווחים כי ברצונם להמשיך לעבוד מרחוק. למעשה, ארגונים ועובדים רבים רואים בעבודה מרחוק כבנוס החדש שמשמר כישרונות קיימים ומאפשר לגייס כישרונות חדשים (Cutter & Dill, 2021) ארגונים נהנים משיפור של הביצועים העסקיים, מהגברת יעילות, ומהפחתת שיעורי עזיבת עובדים (Agrawal, De Smet, Lacroix, & Reich, 2020; Greer & Payne, 2014; Morikawa, 2018; Silva, Montoya, & Valencia, 2019). נראה כי בשוק ההון, גופים פיננסיים שמרניים דוגמת הבנק השוויצרי UBS, שלא איפשרו בעבר עבודה מרחוק, מציעים לעובדיהם אפשרות זאת כיום.

שהיתרונות לרווחה החברתית באים לידי ביטוי בין היתר בהפחתת פקקי התנועה וזיהום האוויר, וצריכת שטח נמוכה יותר (Van der Merwe & Smith, 2014). נראה כי למודל של עבודה מרחוק ישנם יתרונות רבים.

עם זאת, בסקר שנערך בסקוטלנד נמצא כי עובדים חוששים שעבודה מרחוק תפגע בתרומתם ותצמצם את אפשרויות הקידום שלהם בעבודה. כמו כן, עובדים הביעו חשש לאובדן הקשר החברתי עם עמיתיהם לעבודה, עם מנהליהם ועם הארגון (Baert, Lippens, Moens, Weytjens, & Sterkens, 2020). לעומת UBS, גופים פיננסיים אחרים דוגמת Goldman Sach & Co-1, JPMorgan Chase & Co פועלים לשם חזרה מלאה למשרדים. החלטות אלו מובילות לפילוג ובידול בשוק ההון של החברות המעורבות. ארגונים רבים שקלו בעבר אפשרות של שילוב עבודה מרחוק, אך חששו לעשות זאת. נמצא כי מנהלים שבעבר נרתעו מעבודה מרחוק, והתנסו בכך בזמן משבר הקורונה, הביעו עמדה חיובית יותר עם הניסיון שרכשו והביעו מוכנות גדולה יותר לניהול עובדים מרחוק גם בתום המשבר (Knoesen & Seymour).

2021). אומנם סביר כי ארגונים לא יישארו במודל שכולו מבוסס על עבודה מרחוק, אך נראה כי ארגונים רבים יעברו למודל המשלב עבודה מרחוק ומהמשרד (Neeley, 2020).

ככל שהמגפה תיחלש, על מנהלים בארגונים שמשלבים עבודה מרחוק בשיתוף עם מחלקת משאבי אנוש לפתח תוכניות של חזרה לעבודה עבור העובדים. על מנהלים לכלול את העובדים בהכנת התוכניות העסקיות של החברה לתקופה שלאחר המגפה. שילובם של העובדים בפיתוח תוכניות אלו יסייע להם לפתח עמדות חיוביות ויחזק את תחושת הלכידות החברתית שלהם (Durand et al., 2014). מומלץ כי לפני החזרה לעבודה במשרד, מנהלים ידונו עם עובדיהם בנוגע לציפיות שני הצדדים והתוכניות העתידיות של החברה. ניתן לשקול התאמות בשגרות העבודה וחזרה הדרגתית לעבודה מהמשרד (Durand et al., 2014).

חזרה לעבודה, הן באופן מלא והן באופן חלקי, מהווה שינוי מהותי נוסף בעולמם של העובדים. תקשורת פנים ארגונית מתמשכת מסייעת להפחית את אי הוודאות והרגשות השליליים שיכולים להופיע לנוכח שינוי נוסף, ולכן מומלץ לשמר אותה גם לאחר החזרה למשרד. בהיבט הזה, מומלץ לפתח תוכנית תקשורת פנים ארגונית שתספק מידע בהיר לעובדים על העתיד להתרחש בחלוף המגפה. על תוכנית זו לעסוק בצעדים המרכזיים שיינקטו על מנת להשיב את תפעול החברה על כנה, וההשלכות של צעדים אלו על העובדים.

למעשה, יחד עם הקשיים שהביא איתו משבר הקורונה, ארגונים רבים ועובדיהם נאלצו לפתח כישורים ויכולות שסייעו להם רבות בעולם העבודה העתידי. במאמר הוצגו המלצות המסייעות למנהלים ועובדיהם במעבר לעבודה מרחוק בעת המשבר, אך יכולות לסייע בניהול מרחוק גם בזמני שגרה.

כל משבר הוא גם הזדמנות לצמיחה. עשו מאמץ להטמיע את ההמלצות שצוינו במאמר זה, כך לא רק תצליחו לנהל עובדים במודל של עבודה מרחוק באופן אפקטיבי, אלא גם תהיו מוכנים לניהול עובדים בעולם החדש.

natalie.shefer@insead.edu

ד"ר נטלי שפר

- סמינלסקי, י., ולויטץ, ז. (2021). פיתוח חוסן אישי של עובדים בימי הקורונה – סיכום ספרות ומתווה פעילות. *חידושים בניהול*, 8, 126-135.
- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. *McKinsey Insights*.
- Athota, V. S., & Malik, A. (2019). *Managing employee well-being and resilience for innovation: Evidence from knowledge-intensive service industries*. Switzerland, Springer Nature Switzerland AG.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hope. Retrieved from <https://www.econstor.eu/handle/10419/223671>
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159.
- Caza, B. B., & Milton, L. P. (2011). Resilience at work. In Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford, UK, Oxford University Press.
- Cutter, C., & Dill, K. (2021). Remote Work Is the New Signing Bonus. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/remote-work-is-the-new-signing-bonus-11624680029>
- Demarinis, S. (2020). *Loneliness at epidemic levels in America*. New York, NY, US, Explore.
- Durand, M.J., Corbière, M., Coutu, M. F., Reinharz, D., & Albert, V. (2014). A review of best work-absence management and return-to-work practices for workers with musculoskeletal or common mental disorders. *Work*, 48(4), 579-589.
- Feldman, E., & Mazmanian, M. (2020). Why time signals still matter when working remotely. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-time-signals-still-matter-when-working-remotely/>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Green, N., Tappin, D. & Bentley, T. (2017). Exploring the teleworking experiences of organisations in a post-disaster environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(1), 1-19.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2-15.
- Itzchakov, G., & Grau, J. (2020). High-Quality Listening in the age of COVID-19: A key to better dyadic communication for more effective organizations. *Organizational Dynamics*, 100820.
- Lietz, C. A. (2011). Empathic action and family resilience: A narrative examination of the benefits



of helping others. *Journal of Social Service Research*, 37(3), 254-265.

Losada-Baltar, A., Martínez-Huertas, J. Á., Jiménez-Gonzalo, L., Pedroso-Chaparro, M. D. S., Gallego-Alberto, L., Fernandes-Pires, J., & Márquez-González, M. (2021). Longitudinal correlates of loneliness and psychological distress during the lockdown situation due to COVID-19. Effects of age and self-perceptions of aging. *The Journal of Gerontology: Series B*, 1-9.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.

Knoesen, H., & Seymour, L. F. (2021). Examining the Effect of Experience on Managers' Attitudes towards Telework during COVID. University of Cape Town, Cape Town, South Africa.

Morikawa, M. (2018). *Long Commuting Time and the Benefits of Telecommuting (Japanese)*. Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI). Retrieved from <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/18e025.pdf>

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 87-101.

Neeley, T. (2020). 15 questions about remote work, answered. In *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered>

Neely, A. R., Cotton, J., & Neely, A. D. (2017). E-mentoring: A model and review of the literature. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 220-242.

Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 1-18.

Riess, H., (2018). *The Empathy Effect*. Boulder, Colorado, Us, Sounds True Inc.,

Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., & Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12134.

Shakya, H. B., & Christakis, N. A. (2017). Association of Facebook use with compromised well-being: A longitudinal study. *American Journal of Epidemiology*, 185(3), 203-211.

Silva-Cortes, A., Montoya I. A. & Valencia, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?. *Technology in Society*, 59, 101133.

Singer, T., & Klimecki, O. M. (2014). Empathy and compassion. *Current Biology*, 24(18), R875-R878.

Sluss, D., & Powley, E. 2020. "Build Your Team's Resilience — From Home." *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/build-your-teams-resilience-from-home>.

Smith, P. W., Hansen, K., Spanbauer, L., & Shell, D. F. (2007). Pandemic influenza preparedness: A survey of businesses. *American Journal of Infection Control*, 35(7), 484-485.

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.

Taylor, R., Thomas-Gregory, A., & Hofmeyer, A. (2020). Teaching empathy and resilience to undergraduate nursing students: A call to action in the context of Covid-19. *Nurse education today*, 104524 .

Van der Merwe, F. I., & Smith, D. C. (2014, September). Telework: Enablers and moderators when assessing organizational fit. In Proceedings of the *Southern African Institute for Computer Scientist and Information Technologists Annual Conference 2014 on SAICSIT 2014 Empowered by Technology* (pp. 323-333).

Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of

resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278-307.

Werner, E. E. (2000). Protective factors and individual resilience. *Handbook of Early Childhood Intervention*, 2, 115-132.

Wu, K. K., Chan, S. K., & Ma, T. M. (2005). Posttraumatic stress after SARS. *Emerging Infectious Diseases*, 11(8), 1297.

Zellars, K. L., & Perrewé, P. L. (2001). Affective personality and the content of emotional social support: coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 459-467.