



# במקום שבו יש אנשים - יש גם רגשות

הטענה כי עסקים אינם עניין אישי מתנפצת פעם אחר פעם אל סלע המציאות. חוקרי רגשות מנסים להבין את ההשפעות השונות של הפעילות הלא רציונלית על הארגון | **ענת רפאלי**

**הסוגיה:** מה המנהל אמור לעשות עם רגשות שונים הצפים בארגון?

**הפתרון:** לפתח תרבות ארגונית אשר מונעת הבעות פוגעניות, אך מאפשרת שחרור של רגשות שליליים

**הדרך הנכונה:** סדנאות הדרכה הן הדרך המסודרת לעשות זאת, אך כדאי לחשוב על דרכים חדשות

צריך להיות מזעור השכיחות של רגשות שליליים, כעסים והטרדות.

## ציניות יצירתית

פתרונות מוכרים הם סדנאות הדרכה למיניהן, אבל יש מעט מאוד עדויות, אם בכלל, לאפקטיביות של סדנאות מסוג זה. אולי אפשר להסתכל מזווית אחרת, שהרי בעצם בכלל לא ברור שאנחנו רוצים למנוע את כל הבעות הכעס. לעתים כעס ספונטני הוא מאוד אפקטיבי.

השאלה הניהולית בעייתית במיוחד כי לא לגמרי ברור איך מזהים את קיומם של רגשות וביטויים שפוגעים בארגון ובעובדיו. ציניות יכולה להתפרש כביטוי של כעס, אבל יכולה גם לעורר יצירתיות. האם נרצה ו/או נוכל לאסור כל ביטוי ציני? ואם נאסור, האם באמת לא יהיו ביטויי כעס או ציניות? במקום לאסור עדיף לפתח תרבות ארגונית שמונעת הבעות פוגעניות ומאפשרת שחרור של רגשות שליליים.

האתגר הוא פיתוח תרבות כזו בשיי לוב של הצלחה כלכלית. השאלה איך בדיוק מגדירים ומפתחים תרבות כזו עדיין לא פתורה ומחכה לתשובה.

הכותבת היא מחזיקת הקתדרה על שם הארי לבנספלד בפקולטה להנדסה, תעשייה וניהול בטכניון, מלמדת וחוקרת בשטח מדעי ההתנהגות ובתוכנית למינהל עסקים MBA של הטכניון

ובארה"ב נתקלים בהבעות כעס מטרידות לפחות פעם בשבוע. במערכת הרפואית בישראל, כ-75% מאנשי צוות המיון דיווחו שנתקלו באלימות של מאושפזים ובני משפחותיהם.

למה בעצם מטרידה שכיחותו של כעס במחוזות הארגוניים שלנו? ראשית, כעס סים מנטרלים את האפקט החיובי של רגשות חיוביים. החוקרת ברברה פרידקסון הראתה שרק בנכחות רגשות חיוביים תיתכן חדשנות ויצירתיות. כעסים יוצרים פחד, חרדה ונוקשות. שנית, המחקר שלי ושל תלמידיי בטכניון מראה פגיעה ברורה וישירה בתפקוד של עובדים שנתקלים בכעסים. היתקלות בכעס או חוצפה של מישו (לקוח או עמית) בעת ביצוע של משימה פוגע באופן ישיר וחד משמעי באיכות הביצוע של המשימה. אפילו כעס שאין בו משום איום מהותי פוגע בתשומת הלב של העובד למשימה.

לדוגמה, עובדת מתבקשת לתקן טעות בחשבון הסלולרי של לקוח. האם תבצע זאת טוב יותר או פחות כאשר הלקוח פונה באופן כועס? באופן חד משמעי מצאנו שאיכות ומהירות הביצוע ירודה כשפניית הלקוח כועסת לעומת פנייה שקולה ומנומסת. וכך גם במעקב אחר ביצועים של קבוצות: היתקלות בכעס מעוררת כעס. כך שבעצם מה שקורה הוא שבארגונים מתנהלים מעגלי רגשות - רגשות שמורים על ידי אדם אחד מעוררים רגשות והתנהגויות של אנשים אחרים, אשר חוזרים ומשפיעים על העובד או העובדים המקוריים.

מעגלים חיוביים יכולים לעורר רגשות חיוביים ולהביא להגברת המוטיבציה והיצירתיות. מעגלים של כעסים, לעומת זאת, מעוררים התפשטות של תסכול וכעס ועצם הסלמה והאטה, כמו גם פגיעה בביצועים של המשימות הארגוניות.

אכן, רגשות זה מטריד. קשה מאוד לשיי לוב בהם או להבין אותם. היה רצוי אולי להפקיד את המטרה הזו במתלה המעילים בכניסה לארגון. אבל אנשים לא מסוגלים להיפרד או להתעלם מהרגשות של עצמם או של אחרים בסביבתם. אז מה אמור המנהל לעשות עם זה? יש מי שיגיד שהיעד

צאות טובות. הפגנת מבוכה או אשמה גורמת לכך שאדם נתפס כחלש ויכולה להזיק למעמדו של מנהל. מערכות הדרכה ותגמול מלמדות עובדים להביע רגשות מסוימים. כך, דייל האוויר ואיש השירות הטלפוני מתורדכים להביע נועם ואמפתיה כלפי לקוחות גם כשהם מעצבנים, והמנהל או איש הביטחון נדרשים להביע נחישות ותקיפות.

ההנחה היא שהבעה של רגשות "נכונים" מקדמת את מטרות הארגון. חיובים של עובדי מכירות, לדוגמה, אמורים לגרום ללקוח להיות מרוצה ולקנות

ש האומרים שאין מקום לרגשות בעבודה ובארגונים. "זה לא אישי, זה עסקים", אמר טום הנקס למגראין בסרט "יש לך הורעה" כדי להסביר לה מרוע חברת ענק (שהוא במיקרה מייצג) מוחקת את תנות הספרים הקטנה שלה. "השאירי את רגשותייך מחוץ לזה".

בעצם מה שהוא אומר זה "הרגשות החזקים שלי - רגשות של כוח ושלטון, נות, מנצחים את הרגשות שלך - רגשות של נועם, תום והתחשבות". יש האומרים שהתנהגות בעבודה חייבת להיות שקולה, רציונלית וצינית - התנהגות

רגשות הם מטריד. קשה מאוד לשלוט בהם ולהבין אותם. היה רצוי אולי להפקיד אותם במתלה המעילים בכניסה לארגון. אבל אנשים לא מסוגלים להתעלם מהרגשות שלהם ושל אחרים, גם במשרד

יותר. באותה מידה, כעסים של מנהל אמורים להרתיע עובדים מלהתבטל. שאלה מעניינת היא עד כמה נכונה, או אם בכלל נבדקת, הנחה זו.

כלל לא ברור שהרשימה מעובדים להיות נחמדים משפרת מכירות; ויש אף עדויות רבות לכך שרשימה כזו יוצרת עוינות אצל עובדים ואצל לקוחות. מרפעים של "נחמדות מלאכותית" אינם משכנעים, ומעצבן במיוחד הוא אותו עובד אדיב, נעים וסובלן כלפי הלקוח האטי והטרחן שמעכב את התור. מחקר רים מקשרים בין שחיקה ותחלופה של עובדים במערכות שירות לבין דרישה להביע רגשות.

## כעס ותוקפנות כדי להתקדם בארגון

היבט מטריד במיוחד בארגונים הוא השכיחות של כעס, חוצפה ותוקפנות. הרוב המכריע של האנשים בישראל וביעולם רואים בהבעה של כעס כלי לקידום אינטרסים. כ-30% מהעובדים כבריטניה

שאינה רגשית. אבל אפילו הם יפגינו רגשות כאשר יכעסו על ספק או עובד שלא עמד בהתחייבויותיו, וישמחו כשמוצא או פרויקט חדש הצליח.

הניסיון לנתק רגשות מעסקים משקף את התפישה שארגון הוא מערכת כלכלית. אבל כבר למדנו מהניאל כהנמן ועמוס טברסקי, זוכי פרס הנובל בכלכלה, שלהחלטות כלכליות יש את הרגש. צינול שלהן, שאינו בהכרח כלכלי אלא רגשי. היכן שנמצאים אנשים יש גם רגשות, ואכן בחקר הרגשות בארגונים אנו מנסים להבין את ההשפעות השונות של רגשות על תהליכים והחלטות גם במיקום העבודה.

## מה מרגישים ומה מביעים

אבחנה קריטית של חוקרי הרגשות בארגונים היא בין רגשות שאנשים מרגישים לבין הרגשות שהם מביעים או מפגינים. בניהול מו"מ, למשל, המחקר מראה שהפגנת כעס (בלי קשר לשאלה האם האדם באמת כועס) מביאה לתור