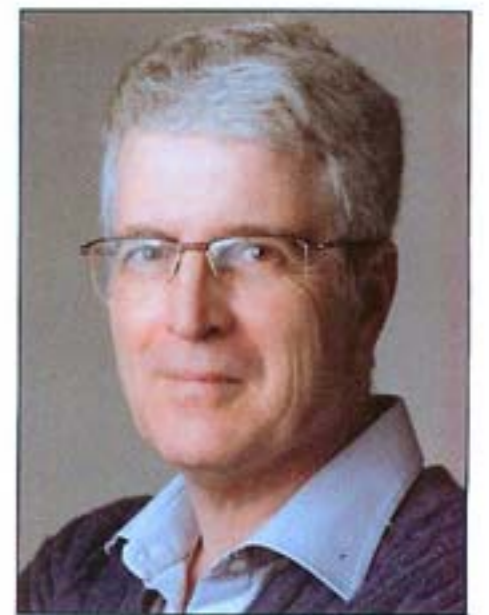


# הזדמנויות סיכונים והטמעה מושכלת של רשתות חברתיות בארגונים עתירי ידע



מאת: נתן זלדס\*

במקום לחסום את המדיה החברתית יש לעודד את כניסתה לארגון...



**NZeldes.com**  
Where Technology meets Behavior

בימים אלה נודדת שנתם של מנהלים רבים: פייסבוק הגיע, או יגיע בקרוב, לארגון! כן, אותו כלי שטותי שעליו היינו מלעיגים 'את מי מעניין מה אכלנו לארוחת בוקר?' - עד ששמנו לב שהוא ממוטט משטרים בכל האזור... מי יודע איזה אסונות הוא מביא?

פייסבוק אולי מוכר במיוחד, אבל מדובר גם בשלל רשתות חברתיות נוספות שמגיעות מהעולם שמחוץ לטריטוריה הבטוחה של הארגון: טוויטר, יו-טיוב, פליקר, ובנוסף בלוגים אישיים. איני מצייין את לינקד-אין כיוון שזו רשת 'מקצועית' - בטוחה יחסית, מועילה, אך משעממת מכדי להוות פיתוי של ממש. כמו כן, לא אתייחס לרשתות חברתיות פנים-ארגוניות (כמו IBM Connections); אמנם גם אותן יש להטמיע בתבונה, אולם במקרה שלהן היזמה והשליטה היא בידי ההנהלה. לא כך במקרה של כלי חיצוני, פרטי וחינמי כמו פייסבוק.

התגובה המיידית, לא במפתיע, היא לא פעם לאסור/לחסום/לאיים בפיתורים... וזה הרגע להזכיר: בסרט הזה כבר היינו... בשנות השישים, למשל, היו מעבידים שניסו לאסור על עובדיהם 'שימוש שלא למטרות התפקיד בטלפון (של העבודה)'. גזרה שהציבו, בטרם היות הסלולה, לא היה יכול לעמוד בה, ורק גרמה למסרים כפולים וזלזול במעביד. ובשנות התשעים היתה תקופה קצרה בה ניסו חברות לחסום את גישת עובדיהן לאינטרנט לשם 'שימוש לא עסקי' - ושוב נאלצו לוותר, לא לפני שאיבדו זמן יקר בהטמעת הכלי המדהים הזה לטובת הארגון. טכנולוגיות חדשות ימשיכו להגיע בקצב שרק יגבר, וחשוב לדעת לאמץ אותן באופן מושכל וללא מורא. אפרופו פייסבוק...

## סיכונים: על מה אנחנו מדברים?

לפני שנמנה את הסיכונים שבחידירת פייסבוק למקום העבודה, עלינו לזכור שהרעיון של 'שימוש בפייסבוק בעבודה' אינו חד ומוגדר. מדובר בערב רב של מצבים אפשריים, למשל:

- שימוש של עובד בחשבון הפייסבוק הפרטי שלו לענייני הפרטיים, בשעות העבודה - פשוט בשביל הכיף.
- שימוש של העובד בפייסבוק הפרטי שלו למטרות העבודה, בשעות העבודה או אחריהן - למשל כדי לאתר מידע מקצועי בקהילת ידידיו, שרבים מהם למדו איתו ולכן מבינים במקצוע.

- פעילות של עובד בפייסבוק של המעביד - אם במסגרת תפקידו בחברה ואם סתם כדי להביע דעה או להשיב לדעות של אחרים על המעביד ומוצרו.
- שימוש של העובד בפייסבוק הפרטי שלו לדיון פרטי עם ידידיו (כולל עובדים אחרים) אודות מקום העבודה.

- הפצת מידע רגיש ודעות על המעביד או העבודה בידי חברים של העובד בפייסבוק הפרטי שלהם.

כל אלה אכן פותחים פתח למגוון של סיכונים:

- דליפת נכסי מידע:** חשוב לזכור שלא מדובר רק בהדלפת מסמכים סודיים: די שהעובד משחרר 'טוויט' שהוא מתכוון לנסוע בתפקיד לשנחאי, או שהוא מעלה בפייסבוק צילום שלו עם מארחיו בחברה מתחרה שם, כדי לחשוף תכניות למיזוג או מסחר שעודן מסווגות. הדבר מסוכן בדיוק כמו חייל קל דעת שמעדכן שהזעיקו אותו מחופשה כדי לעלות לגזרה מסוימת...

- חשיפה לתביעות:** עדכון אחד המצטט התבטאות לא ראויה של מנהל עשוי לסבך חברה עם המחוקק או עם קבוצות לחץ של קהל הלקוחות שלה.

- התארגנות של עובדים:** למשל, הפעלת לחץ על



רשת חברתית היא קהילה מקוונת המבוססת על תרומת תכנים על ידי כלל חברים, ועל אינטראקציה ביניהם, רב שיח, כדי ליצור משמעות וערך משותפים. יש במודל הזה עוצמה אדירה והעצמה מדהימה, ללא כל השוואה לאמצעי תקשורת קודמים, ובניגוד להם הוא נגיש - ובחינם - לכל אדם בעולם



ההנהלה, ללא צורך בוועד עובדים.

- השפעה על יחסי מנהל/עובד, היררכיה ותקשורת בארגון:** כשכל אחד מקושר, בזמן אמת, עם כל אחד, המבנה הקלאסי, עם השליטה הברורה של ההנהלה, מיטשטש לגמרי. ואין לך דבר מדאיג יותר למנהלים רבים מאבדן שליטה.
- עקיפת מערכות ניהול וניתוב ידע קיימות:** כולל כאלה שהתקנתן עלתה לארגון סכומי עתק...
- בזבוז שעות עבודה מעבר לסביר:** לטעמי, סביר לגלוש באופן פרטי בהיקף של הפסקת קפה.

לכל אלה נכון להתייחס, ואולי לכן יש מי שישמחו לחסום גישה לרשתות חברתיות וחסלו! אולם לדעתי, מסוכן לא פחות להתעלם מהצורך לאמץ רשתות אלה בתבונה ובהקדם. אחרי הכל, זאת זה חיוני להפנים, אין היום סיכוי לעצור את חדירת הטכנולוגיות החברתיות לארגון. איננו בשנות השישים, והיום לכל עובד ועובדת יש מכשיר סלולר פרטי עם גישה לאינטרנט (ועם מצלמה), אשר מאפשר לתקשר ממנו לפייסבוק, הן מהבית והן מהעבודה (שני מושגים שגם ביניהם כבר מזמן אין גבול ברור). ובכל מקרה, העובדים הבאים שלנו, דור Y, אינם מוכנים לשמוע על מקום עבודה ללא רישות חברתי חופשי - בהינתן סולם הערכים והעדיפויות שמנחה אותם, הם גם יכולים להכתיב את תנאיהם. במצב זה, התנהלות לא נכונה תוכל להוביל לסיכונים משלה, למשל:

- יישום לא מושכל שיוביל לתופעות לוואי מזיקות, כגון: החמרת עומס המידע (Information Overload) שגם היום גורם נזקים חמורים לארגונים עתירי ידע.

- פערים באימוץ הטכנולוגיה בין 3 הדורות (בייבי בומרס, דור X ודור Y) שיובילו לנתקים בתקשורת ביניהם (רבים בדור Y רואים בפייסבוק תחליף מלא לאימייל כבר היום!).

- הפיכת הארגון לבלתי אטרקטיבי לעובדים מהדור הצעיר.
- החמצה, ובגדול, של ההזדמנויות המדהימות שרשתות חברתיות פותחות להגדלת האפקטיביות הארגונית.

## הזדמנויות

רשת חברתית היא קהילה מקוונת המבוססת על תרומת תכנים על ידי כלל חברים, ועל אינטראקציה ביניהם, רב שיח, כדי ליצור משמעות וערך משותפים. יש במודל הזה עוצמה אדירה והעצמה מדהימה, ללא כל השוואה לאמצעי תקשורת קודמים, ובניגוד להם הוא נגיש - ובחינם - לכל אדם בעולם. אין פלא שעובדי דור ה-Y מחויבים למדיה החברתית, הנותנת להם שליטה מלאה על יכולות כאלה; ואין פלא גם שמנהלים רבים חוששים מכך, בדיוק מאותה סיבה.

אלא שמעבר ליתרונות בעיני העובד, יש ברשתות המדיה החברתית גם יתרונות ממשיים למעביד. פייסבוק מאפשר למשתמשים המורגלים לפתור בו בעיות, לאתר מידע ותשובות לשאלות, ולמצוא את העמיתים המתאימים לסייע, בכל אלה, במהירות חסרת תקדים. די לראות איך סטודנטים מחפשים בימינו דירה להשכיר: עדכון קצרצר בפייסבוק מתפשט ויראלית בין כל החברים והחברים של החברים - שהם, מטבע העניין, בדיוק אלה שמכירים

החברתית, ויש עניין שכולם יאמצו אותה במקביל. פתרון אחד הוא ליישם 'חונכות הפוכה' (Reverse Mentoring), כלומר להצמיד לעובד הותיק עובד מדור Y שסייע לו אישית. כיוון שדור הבייבי בום ודור Y נוטים להסתדר מצויין אלה עם אלה, התוצאות יהיו טובות (ולטובת שני הצדדים).

ברמה יותר מוכללת, חיוני לדעתי שלחברה יהיה חזון של ממש בתחום. לא כזה של 'אין מנוס, בואו נמנה מישהו ב-IT לטפל בזה ונקווה לטוב', אלא לפחות 'עלינו למנף את המדיה החברתית כדי לקדם את יעדי החברה', או אפילו 'אנו רוצים להעצים את עובדינו כדי שהם ימנפו את הפוטנציאל של המדיה החברתית'... והכי רצוי, אם כי לא כל ארגון בנוי לזה: 'אנו נחושים להפוך לחלוצים ופורצי דרך ביישום המדיה החברתית במיטבה'. כיוון שמדובר ביתרון תחרותי משמעותי, מי שיקדים ויוביל לא יצטער.

ומה יקרה, יגידו המהססים, אם למרות המדיניות איזה עובד ישתמש בחריות שקיבל כדי להזיק לארגון? ויש לומר: ומה אם הוא יגנוב את מכשיר הפקס מהמשרד? בעובד לא ישר - קוראים לזה עבריון פלילי - יש דרכים לטפל, ובכל מקרה הוא לא ממתין לפייסבוק כדי להזיק. יותר חשוב לאפשר לעובדים הישרים והמסורים, שהם הרוב הגדול, להועיל.

### מספר הערות לסיום

דרך בטוחה להיכשל בהטמעת כלים חברתיים היא לנסות יישום שאינו כן. ארגון המשרד מסרים כפולים יאבד מהר מאד את מחויבות העובדים לשינוי (העובדים יודעים לזהות, כהרף עין, חוסר כנות). לכן חיוני שהארגון, ובפרט הנהגתו הבכירה, יתכוונו לכל מילה במדיניות שתוגדר למשל, אם זו מתירה לעובד לפרסם בלוג מתוך החברה, יש לסמוך עליו שיכתוב בשיקול דעת ולהיזהר מאד לא לצנזר אותו מאחרי הקלעים; הקהל המקוון אינו סולח על תעלולים כאלה.



**צעד ראשון** בדרך הוא הקמת צוות חשיבה שילמד את הנושא היטב. חשוב שיהיה זה צוות מגוון, כולל נציגים מכל חלקי הארגון, בכירים ושאינם, צעירים ובוגרים, וגם יועצים מקצועיים - מומחים מתחומי משאבי אנוש, משפט, ואקדמיה; וחשוב לבחור אותם בקפידה כבעלי 'ראש גדול'. לצוות כזה יידרשו מספר חדשים שבהם הוא ימפה צרכים, אפשרויות וסיכונים (כולל לקחים מחברות אחרות), יגדיר מדיניות מדיה חברתית, ויבנה תכנית להטמעתה.

מדיניות זו היא מרכיב קריטי ביישום נכון. המחשבה הבסיסית היא שהעובדים אינם כסילים ואינם מעוניינים לפגוע בארגון (אם העובדים בארגון שלך כן מעוניינים בכך, יש לכם בעיה אחרת). הם

מי מפנה דירה או מחפש שותף - והמידע הדרוש מגיע בפחות זמן מאשר נדרש בעבר כדי לפרסם (ביוקר) מודעת לוח בעיתון. אותה מהירות ויעילות תיתכן גם כשהכלי מופנה לטיפול בבעיות במסגרת התפקיד - הן בחיפוש בין עמיתים בחברה והן בחיפוש בין חברים מחוצה לה. שמוש זה כבר נפוץ בחברות סטארט-אפ, וסופו לחלחל גם לחברות ותיקות.

תועלת אחרת של פייסבוק בארגון היא שזהו כלי מצויין ל-Sensing, איתור תחושות, בעיות בהתהוות ודעות רווחות בקרב העובדים. אם בעבר היה הארגון נדרש לסקרי שביעות רצון שנתיים, כיום פייסבוק יוכל לתת מושג מה מטריד את העובדים בזמן אמת, בדיוק כפי שהדבר קורה בתחומי הצרכנות או הפוליטיקה. היכולת הזו כבר הביאה כמה חברות (למשל, Best Buy) לכוון רשתות פנימיות משלהן כדי לעודד את התהליך.

יישום אחד אשר נפוץ כבר היום הוא יצירת חיבור ישיר אל הפלח הצעיר של עולם הלקוחות. חברות מסחריות רבות כגון: בנק לאומי ובזק, פעילות הן בפייסבוק והן בטוויטר במטרה לתקשר לעורר התלהבות, ולקבל משוב ישיר מהציבור. אמנם הקשר מטופל בידי מחלקות ייעודיות לכך, אבל שילוב כל עובדי החברה ברב-שיח הזה צופן הזדמנויות, לא פחות מסיכונים.

נשארת השאלה, איך ליהנות מהיתרונות של העולם החדש והאמץ הזה, בלי ליפול במכשלות?

### מתווה לפתרון: הטמעה מושכלת

הנסיון הרב עם דורות קודמים של כלים אינטרנטיים מלמד שלארגון יש שתי אפשרויות להתמודד עם טכנולוגיה חדשה:

א. לנסות לאסור אותה, ולהיגרר קדימה, בעל כורחו, על ידי העובדים.

ב. לאמץ אותה מוקדם, בצורה פרואקטיבית, ובכך לזכות בזכות להשפיע (מעט) על יישומה.

אין לי ספק שהדרך השנייה עדיפה. במקום להיכנס למלחמת התשה נגד עובדיו (ולהפסיד בסופה) ייטיב הארגון לאמץ חזון חיובי ולהוביל את הטמעת הטכנולוגיה במיטבה. הבעיה היא שכשמדובר בכלי כמו פייסבוק, המנהלים הותיקים לא תמיד מכירים אותו לעומק; לכן התהליך חייב להיעשות תוך למידה מושכלת.

”  
**מדיניות מדיה חברתית... היא מרכיב קריטי ביישום נכון. המחשבה הבסיסית היא שהעובדים אינם כסילים ואינם מעוניינים לפגוע בארגון. הם ישמחו לאמץ מדיניות בהירה, הגיונית ונאורה הקובעת גבולות של מותר ואסור, מעודדת שימוש אחראי במדיה החדשה ומבהירה אילו טעויות יכולות להזיק**  
 ”

חשוב גם להיזהר מנסיון הטמעה של 'שגר ושכח': כמו כל שינוי שנוגע בעובדים ובתרבות הארגון, הכנסה של רשתות חברתיות לסביבת העבודה מחייבת סבלנות, רגישות וליווי זהיר לזיהוי מוקדם של בעיות.

והעיקר - אופטימיות. לא צריך לפחד. המהפך שהפייסבוק הוא רק סנונית ראשונה שלו, יהיה מרתק, ובידי מי שידע לרתום אותו נכונה - גם יביא תועלת וברכה לארגון ולעובדיו בדרכים שאנו רק מתחילים להבין.



**\*פעיל כיועץ לארגונים ולחברות סטארט-אפ בנושאים שעל התפר בין טכנולוגיה המחשב והתנהגות האדם. מוכר כמומחה בנושא התמודדות ארגונית עם עומסי אימייל ומידע, ומכהן כנשיא האגודה הבינלאומית לחקר הצפת המידע.**