

מאת: נתן זלדס



אתגר והזדמנות: ארגון משאבי אנוש כקטליזטור בהטמעת מדיה חברתית בארגון

הרשתות החברתיות מגיעות לארגונים מכל הסוגים, כשהן אפופות בערפל של הבטחה וסיכון, התרגשות וחשש, כיאה לתופעה ששינתה כליל את כללי המשחק במישורים כה רבים בעולמנו. ארגונים רבים טרם הבינו את המשמעויות, ורבים המנהלים שסבורים שניתן לעצור את הגל הזה, או לתעל אותו לפינות בטוחות ותחומות כמו יישום כלים חברתיים לגיוס עובדים או תקשורת מבוקרת בידי מחלקת השיווק. המציאות, כמנהגה, מגחכת ורצה קדימה: כבר היום עובדים מהדור הצעיר משתמשים בחשבונות פייסבוק וטוויטר הפרטיים שלהם מתוך - ואפילו עבור - העבודה, והעובדה שמנהליהם בקושי יודעים במה מדובר בוודאי לא תעצור אותם. קיים כאן פער מסוכן בין מנהלים ועובדיהם, ומחלקת משאבי אנוש נמצאת, כפי שנראה בהמשך, במצב אידיאלי לגשר על הפער ולהוביל את הארגון אל יישום ההזדמנויות המדהימות שהכלים החדשים, והעובדים החדשים, מביאים איתם. המצב שונה מזה שהכרנו בדורות קודמים של טכנולוגית מחשב. אז, היה זה ארגון HR שהביא עובדים, וארגון IT שנתן לעובדים הללו כלי מחשב; איש לא חלם לתת ל-HR להוביל את ההטמעה של תוכנות כמו Office או אימייל. מה לאנשי משאבי אנוש ולמחשבים? אלא שהיום ההפרדה הזו היטשטשה, והמיחשוב שהיה פעם תחום טכני יבש עבר שינוי מרתק למכלול של אינטראקציה אנושית תוססת. היום, ניתן כמעט לשאול את ההיפך - מה לאנשי IT ולרשתות חברתיות?...

נתן זלדס, פיסיקאי שניווט עצמו לקריירה מגוונת בהיי-טק, והתמחה ביישומי טכנולוגית התקשוב לשיפור האפקטיביות של עובדי ידע בארגונים. לאחר שנים רבות כטכנולוג בכיר בחברת אינטל הוא פעיל היום כיועץ לארגונים ולחברות סטארט-אפ בנושאים על התפר שבין טכנולוגית המחשב והתנהגות האדם. את פעילותו המקוונת החל בשנות התשעים, עת הוביל את הטמעת האינטרנט באינטל. קישורים לבלוגים שלו ולנוכחותו ברשתות החברתיות השונות ניתן למצוא ב- <http://www.nathanzeldes.com>.

קטליזטור, שיוביל את השינוי תוך גישור על הפער הטכנולוגי שבין המנהלים הוותיקים והדור החדש, שישכיל להעצים את היתרונות ולהכיל את הסכנות. השאלה היא מי מתאים להרים את הכפפה הזאת?

הפתרון הנכון לארגון חכם הוא לאמץ את הטכנולוגיה החדשה מוקדם וחזק, ובכך לנכס לעצמו זכות להשפיע על אופן יישומה בידי עובדיו

לכאורה, מי שמתאים צריך להגיע מתוך דור Y, מאותם שחיים את המהפכה והיא חלק מחייהם. אלא, שלרוע המזל אלה עובדים צעירים, ואין להם לא המעמד בארגון ולא הנסיון בפוליטיקה הארגונית שנחוץ כדי לגרום לחברה גדולה לשנות כיוון - משימה קשה גם לוותיקים ומנוסים. כותב שורות אלה הוביל מהפכות כאלה באינטל, ולא במקרה התחלתי בכך רק אחרי יותר מעשר שנות וותק בחברה. מועמד נוסף להובלת השינוי הוא ארגון IT, אלא שארגון זה ברוב המקרים נוטה מטבעו לשמרנות ולא למהפכים (האמינו לי, עבדתי שם). כאן בדיוק מצויה ההזדמנות של ארגון משאבי אנוש: הוא נמצא במקום האידיאלי להיענות לאתגר ולהנהיג את ההטמעה הנכונה של מדיה חברתית בארגון כולו. בפרט עכשיו, כיוון שכל ארגון מש"א ראוי לשמו כבר מתעמק היום במכלול הסוגיות שכרוכות בשילוב מוצלח של דור Y עם קודמיו בתוך סביבת עבודה מסוג חדש, ומודע למשמעות של המדיה החברתית בהקשר הזה. יתר על כן, הנושא יחייב הגדרה ושינוי של נהלים ארגוניים, ואלה הם חלק מהאחריות המשאבי אנושית זה מכבר.

הנהלת משאבי אנוש יכולה להניע את התהליך, אולם כדי להוביל אותו להצלחה יהיה עליה לרתום גורמים נוספים לרוחב הארגון. צוות היגוי מתאים יכלול נציגים של משאבי אנוש, IT, והיחידות העסקיות בחברה; נציגים צעירים ומבוגרים, זוטרים ובכירים. צירוף אנשי מקצוע בתחום - אקדמאים או יועצים שמתמחים בנושא - יכול לתרום ידע מהנעשה בחוץ ונקודת מבט שונה. חיוני במיוחד לכלול אנשים מה"עלית הקרבת" של הארגון - מהנדסים, למשל - כדי שהחלטות הצוות יקבלו לגיטימציה רחבה. המשימות הראשונות של צוות כזה יהיו לימוד הנושא, הבנה כיצד טיפלו בו בחברות אחרות, ומיפוי המצב הקיים וציפיות העובדים בארגון. הצעד הבא יהיה הגדרת מדיניות מדיה חברתית לארגון, ובהמשך יישומה בשטח.

לאופי המדיניות שתוגדר יש חשיבות קריטית. מדיניות שמתייחסת לרשת החברתית בעיקר כאל סיכון ומנסה להגביל את השימוש בה יותר מדי תיתפס כמעליבה ואילונית, והעובדים יתעלמו ממנה. כך קרה עם האינטרנט לפני 15 שנה וכך יקרה גם היום. מדיניות נכונה חייבת לאמץ את הרשתות בחיוב, להתיר ואף לעודד את יישומן בידי העובד, ולהביע אמון מלא ביכולתו להבחין בין שימוש רצוי ושאינו. במקביל נכון ונחוץ שהיא תציב גבולות סבירים למה שמותר לעשות כשאתה מזדהה כעובד החברה, ותצביע על הסיכונים (למעביד) שלא כל עובד מודע להם. מנסיוני, ככל שנותנים לעובדים יותר תחושה שההנהלה בוטחת בחוש האחריות שלהם, כך הם מגיבים בצורה שמצדיקה את האמון. מובן שיש גם יוצאים מהכלל,

כשאנו מתייחסים לרשתות חברתיות, חשוב להזכיר במה מדובר. המדיה החברתית הופכת לנגד עינינו לתשתית של שינויים אדירים בחברה האנושית. ספק אם מאז גוטנברג ראינו טכנולוגיה עם השלכות כה דרמטיות, ולא רק במישור של מהפכות פוליטיות. כלים כמו בלוגים, יו-טיוב וטוויטר מאפשרים לכל אדם בעולם להתבטא ולתקשר ללא הגבלה, ורשתות כמו פייסבוק מאפשרות הפצה ויראלית של המסרים תוך יצירת שיח דינמי וביקורתי. לכל אלה יש אפקט של העצמה משכרת ממש, וזו נתפסת כמובנת מאליה אצל ילידי דור Y שמגיעים למקום העבודה בימים אלה. לא מפתיע שיש מנהלים שחוששים להתיר שימוש ברשתות "חיצוניות" בעבודה: הסיכונים של דליפת מידע, חשיפה לתביעות, התארגנות עובדים, ועקיפת ההיררכיה המסורתית של זרימת מידע בארגון - בקיצור, העברת השליטה מ"הנהלה" לעובדים - הם ממשיים. מה שמצער הוא שמנהלים כאלה לא מבחינים ביתרונות של המדיה החברתית לארגון, שעולים על הסיכונים עשרת מונים; במקום לנסות לנהל נגדה קרב מאסף שנדון לכשלוך, עדיף להם לאמץ את המדיה הזו בצורה חיובית תוך ניהול מושכל של הסיכון. ולמען הסר ספק: אינני מתייחס רק לרשתות פנים-ארגוניות שהחברה מספקת. לאלה יש תפקיד, אם כי לצערנו במקרים רבים הן נותרות ללא שימוש רב. חשוב לא פחות לכלול בדיון רשתות חיצוניות כמו פייסבוק, טוויטר, והבלוגים הפרטיים שהעובדים מפרסמים לעולם.

נסיונות לאסור על העובדים שימוש בפייסבוק יגמרו בדיוק כמו הנסיונות בשנות התשעים לאסור שימוש אישי סביר באינטרנט

חשוב להפנים שהקרב האמור אבוד: בעידן בו לכל עובד יש פלאפון עם חיבור לאינטרנט, ושוב טשטשנו מזמן את הגבולות בין בית לעבודה, אין משמעות לאיסורים על גישה לרשת "מהעבודה". נסיונות לאסור על העובדים שימוש בפייסבוק יגמרו בדיוק כמו הנסיונות בשנות התשעים לאסור שימוש אישי סביר באינטרנט. כמו אז, גם היום הפתרון הנכון לארגון חכם הוא לאמץ את הטכנולוגיה החדשה מוקדם וחזק, ובכך לנכס לעצמו זכות להשפיע על אופן יישומה בידי עובדיו. אימוץ מוצלח של רשתות חברתיות יקנה לארגון יתרונות מהותיים: בתוך הארגון מדובר בייעול והאצה של תקשורת פנים-ארגונית, איתור מהיר של מומחיות וידע, זיהוי מוקדם של תחושות, בעיות ודעות, שיפור האמון בקבוצות גלובליות, ועוד. כלפי חוץ ברור כבר היום הפוטנציאל של כלים חברתיים בידי גורמים בחברה שממונים על קשרי חוץ - אבל חברות שמעודדות את כל עובדיהן לתקשר החוצה עבור החברה גם בכלים הפרטיים שלהן יראו תשואה גבוהה עוד יותר. יותר מזה, הן ייצרו סביבת עבודה אטרקטיבית יותר לעובדי דור Y, שכידוע מצפים לעבוד במקומות שתואמים לגישה המרעננת שלהם ולא מהססים לנטוש כאלה שאינם.

כדי ליהנות מכל היתרונות האלה הארגון חייב לאמץ את הכלים החברתיים ואת הפרדיגמה החברתית-תרבותית שבבסיסם באופן נמרץ אך מושכל. וכאן יש לנו בעיה, כיוון שרוב המנהלים הם בני דורות קודמים ואינם מיטיבים להבין את כל אלה. מה שדרוש הוא גורם שישמש להם

לסיים אציון, שבצד הפוטנציאל להביא יתרון ממשי לארגון, יש בבעלות על ההטמעה גם סיכונים. מדובר בשינוי דרמטי בתרבות הארגונית, שינוי שנוגע בשאלות של שליטה, אמון, זרימת מידע ובקרה עליו. שינוי כזה מחייב טיפול צמוד ומעקב זהיר, וכל נסיון "לחתוך פינות" יכול להסתיים בכשלים. יישום שיעצים רק את דור Y ויותר מאחור את קודמיו ייצור "פער דיגיטלי" מסוכן בפנים החברה. נסיון לעצור בחצי הדרך, לשלם מס שפתיים למדיה אך להגביל אותה בפועל, מסוכן עוד יותר. אבל אתגר אמיתי תמיד בא עם סיכון - ועם הזדמנות לרווח גדול. כיוון שכרגע הנושא חדש וטרם מונה לו אחראי, ההזדמנות פתוחה לכל מי שיפגין את האומץ והנחישות להנהיג אותו - וכל הקודם זוכה!

יש קונים?

אבל בהם יש לארגון דרכים לטפל בכל מקרה. המדיניות שתוגדר צריכה אם כן להיות שקולה, הגיונית, בוגרת ומנוסחת בלשון בני אדם, כזו שעובד צעיר יקבל בהבנה ולא בזילזול. דוגמה יפה למדיניות כזו נמצאת ב-
<http://bit.ly/SNpolicy>.

בהתחשב ברמת החששות סביב הנושא, תידרש עבודה רצינית כדי לשכנע הן את ההנהלה והן את העובדים הפחות צעירים; ויידרש מאמץ הסברתי והדרכתי ללמד את כולם מה האפשרויות. דוגמה לפתרון שנוסה בעולם הוא ליצור תכנית של חונכות הפוכה - **reverse mentoring** - שבה עובדים מדור Y מוצמדים לעובדים מבוגרים ומסייעים להם להפנים את הכלים החדשים (כמובן שידע זורם גם בכיוון ההפוך; הצלחת תכניות כאלה מסתייעת בנטיה המוכרת של דור Y ובייבי בומרס ליצור קשר בין-אישי טוב). גם כאן ברור היתרון של משאבי אנוש, כמי שאמון על נושאי הדרכה ופיתוח אנשים.

חשאי אנוש NetWork

רשת המידע והתקשורת של מנהלי משאבי אנוש והדרכה
הולכת ומתרחבת בצעדי ענק ומונה כיום
כ- 11000 נמענים !!!

הצטרפו עוד היום לרשת המידע והתקשורת של מנהלי משאבי אנוש והדרכה בישראל.

העבירו כתובותיכם בדוא"ל: hrinfo@hrisrael.co.il

או באמצעות האתר שלנו: www.hrisrael.co.il

אנא ציינו גם שם מלא, תפקיד, ארגון, ומספרי טלפון.

רשת המידע והתקשורת פותחת בפניכם אפשרויות חדשות ...
כל אחד ואחת בהתאם לבחירתכם האישית ...

פרטים על אפשרויות ההרצה ברשת, סיגל: 09-7464264

עובדים ברשת WorkNet