

## **תקשורת ארגונית בעידן של גלובליזציה והתפתחות טכנולוגית**

### **מוצאת**

**תמר חושן (תקציר המאמר פורסם בירחון סטטוס, דצמבר 2000)**

העידן הנוכחי מאופיין בהתפתחות טכנולוגית מואצת וגלובליזציה. תמורות כלכליות חוברות לתמורות טכנולוגיות בתחומי התקשורת והמידע ומאפשרות תשתית נוחה למעבר מכלכלה לוקאלית לעבר כלכלה גלובאלית. הגלובליזציה מוצאת ביטוי בגידול ניכר של רכישות ומיזוגים, ארגונים בינלאומיים, שיתופי פעולה והתקשרויות ארגוניות רב-תחומיות ורב-לאומיות, צורך גדל בשירות לקוחות הפזורים בכל רחבי העולם, צורך גובר בניוד עובדים בין אתרים וניהול צוותי עבודה וירטואליים, ניהול עובדים מהבית ועוד.

התמורות הטכנולוגיות פותחות דלת לדרכים חדשות של תקשורת ארגונית מבוססת רשת, המאפשרת הרחבת מעגל המקושרים, היקף ותפוצת התקשורת: אינטרנט, אינטרה-נט, שיחות ועידה ו- video conference.

הסביבה העסקית הופכת מורכבת יותר ומאופיינת במידה רבה של אי וודאות. ארגונים, על מנת לשרוד, נדרשים יותר מתמיד להימנע מיצירת 'צווארי בקבוק' בזרימת מידע ארגוני ולנהל ערוצי תקשורת יעילים ואפקטיביים.

התמורות הטכנולוגיות סוללות את הדרך לשימוש בערוצים וכלי תקשורת חדשניים ומתוחכמים. אלו מאפשרים מחד יתרונות רבים כגון הגברת גמישות, יעילות ואוטונומיה של צוותים מרוחקים, אולם מאידך, מציבים אילוצים, מגבלות ו"צווארי בקבוק" מזן אחר.

### **יתרונות התקשורת הגלובאלית באמצעים טכנולוגיים מתקדמים:**

**גמישות** – מתאפשרת עבודה on-line מול שותפי תפקיד, ספקים ולקוחות הנמצאים במדינות שונות, זאת למרות הפרשי שעות ומרחקים גיאוגרפיים.

Statusdec2000



**יעילות – על ידי שימוש באמצעי תקשורת מתקדמים ניתן ללא מאמץ ובו זמנים להגיע למספר**

רב של אנשים המפוזרים באתרים שונים בעולם ("בלי לקום מהכסא")

**צוותים וירטואליים – יכולת לבנות צוותים וירטואליים המפוזרים ברחבי העולם תוך ניצול**

מיטבי של איכויות אנושיות והוזלת עלויות. צוותים אלה יכולים לקיים ביניהם תקשורת ושיתוף

פעולה למרות המרחק הגיאוגרפי, תוך שימוש בערוצי תקשורת מתקדמים כגון שיחות ועידה

וועידת וידאו.

**אוטונומיה – צוותים הפועלים באתרים מרוחקים מפתחים מידה של עצמאות המאפשרת**

להם לפעול ביעילות בהיעדר הנחיות ופיקוח צמוד.

### **מגבלות התקשורת הגלובאלית באמצעים טכנולוגיים מתקדמים:**

**"תקשורת דלת קלוריות" – חלק גדול מהתקשורת הבין-אישית עוברת בערוצים בלתי**

מילוליים. החלק ה'אנושי' הולך לאיבוד כאשר התקשורת מתבצעת בערוצים כתובים. מצב זה

מהווה פוטנציאל לאי הבנות ועימותים, בעיקר כאשר מדובר במסרים מורכבים ו/או טעונים.

**"זה לא לטלפון" – מסרים ארגוניים חשובים, המתוקשרים Top-Down באמצעים**

אלקטרוניים, מונעים מהמנהלים פידבק חשוב Bottom-Up. פידבק זה יכול היה להתקבל

אילו היו המסרים מתוקשרים באופן פורמאלי ופנים אל פנים. כך נוצר פתח לאי הבנות,

מסרים לא ברורים, פרשנויות מוטעות וגלי שמועות סביב מסרים אלו.

**עימותים אלקטרוניים – לעימותים המתרחשים בחלל הקיברנטי, יש נטייה להסלים באופן**

בלתי פרופורציונאלי למהותם ולהימשך זמן רב יותר.

**"בהיעדר מסדרון" – התקשורת הבלתי פורמאלית המתרחשת במסדרונות, במטבחונים**

ובדרך לארוחת צהריים מהווה חלק חשוב ביצירת תרבות ארגונית, בהתמודדות בלתי

פורמאלית עם עימותים ו"קצרים" בתקשורת וכן ביצירת תחושת השייכות הארגונית. צוותים

גלובאליים מוגבלים ביכולתם לספק ערוץ תקשורת זה. גם בין אנשים באותו אתר קיימת

לעתים נטייה לא לקום מהכיסא ו"לדחוס" תקשורת, פורמאלית ובלתי פורמאלית, בערוצים אלקטרוניים.

**"אידיאליזציה של האוטונומיה, או, מי אחראי על הצוות הזה לעזאזל?" – צוותים**

המתנהלים באתרים מרוחקים, מפתחים עצמאות ואוטונומיה אשר מהווים תנאי הכרחי לפעילות אפקטיבית, בהיעדר הנחיות ופיקוח צמוד. אולם לעתים האוטונומיה הופכת לאנארכיה בהיעדר ערוצים משותפים, מוגדרים ופורמאליים לתכנון, מעקב ובקרה.

**חוסר אמון והיעדר תחושת שייכות משותפת –** הנובע מהיעדר היכרות אישית והבדלים בין תרבותיים. משמעותי בעיקר מול תרבויות הנתפסות כדומות לתרבות הישראלית, בעוד שלמעשה הן שונות לחלוטין (בדרך כלל נמצא יותר בעיות של אי אמון וקונפליקטים על בסיס הבדלים בין תרבותיים בין ישראלים לאמריקאים מאשר בין ישראלים לאירופאים).

### **דרכי התמודדות**

**יצירת בסיס יציב של יחסים על ידי קיום פגישות תקופתיות פנים מול פנים** המאפשרות יצירת קשרים אישיים ומניחות תשתיות לעבודה משותפת. תשתיות אלה משפרות את איכות התקשורת היומיומית באמצעים האלקטרוניים. על טיפול בנושאים קריטיים כגון הגדרת תהליכי עבודה וקבלת החלטות חשובות – להתבצע במסגרת פגישות פנים המספקות "רוחב פס" גדול יותר גם למסרים חברתיים ובלתי מילוליים.

**שימוש בערוצי תקשורת פורמאליים –** ערוצים פורמאליים נחוצים היום יותר מעבר. כיוון שזמינות התקשורת האלקטרונית יוצרת אשליה של זרימת תקשורת פתוחה ומתמדת, בעוד שכאמור נושאים רבים ש"אינם לטלפון" אינם מדוברים. חשוב ליצור ערוצים פורמאליים קבועים לתקשורת Top-Down, Bottom-Up ותקשורת רחבית. דוגמאות לערוצים פורמאליים הם: שיחות חתך קבועות, מפגשי תקשורת, ומפגשי one on one.

**הזרמת מידע –** כל מידע הניתן לתקשור, מומלץ לתקשר. בסביבה בה אי הוודאות היא עצומה, מומלץ לצמצמה במידת האפשר (תקשורת לגבי פרויקטים חדשים, סטטוס פרויקטים, מכירות, פידבקים מלקוחות, שינויים ארגוניים, שינויים אסטרטגיים, מגמות בשוק וכד'). התקשור יכול להתבצע באמצעי תקשורת מגוונים ומומלץ שייעשה גם כאשר קיימת עדיין מידה של אי וודאות.

**התאמה בין מדיה למסר –** למשל: מכתב נתפס כפורמאלי יותר מאשר e-mail ותקשורת פנים אל פנים חשובה כאשר מדובר במסרים חשובים ורגישים.

**שימוש במדיה מרובת ערוצים –** ניצול אמצעי תקשורת המאפשרים אינטראקציה לא מילולית בתדירות גבוהה (תקשורת המשלבת אודיו, וידאו ו-data), על מנת לספק מגוון ערוצים לאינטראקציה ולהתפתחות מערכות יחסים. ישנם צוותים וירטואליים המשתמשים בקשר רב ערוצי המהווה מעין 'פורטל' המאפשר 'מעבר' וירטואלי מאתר אחד לאחר על פני הגלובוס. **הגדרת 'כללי משחק' פורמאליים** לצוותים וירטואליים הכוללים הגדרת גבולות סמכות ואחריות, ערוצי מעקב, בקרה ודיווח. חשוב בעיקר בשלבים ראשונים של בניית צוות: הצבת מטרות ויעדים, הגדרת עקרונות ומנגנוני עבודה משותפים.

**תיעוד וארגון מידע ליצירת זמניות ונגישות גבוהה –** תוך שימוש באמצעים מתקדמים לניהול ותיעוד ידע. חשוב לתעד גם שיחות המתבצעות באמצעות הטלפון מאחר ושיחות אלה "מתועדות" בדרך כלל בזיכרוןם של אנשים בלבד.

## **סיכום**

המציאות עמה מתמודדים ארגונים גלובאליים בשנות האלפיים הופכת מורכבת יותר ויותר. הצורך לקיים תקשורת פתוחה בין אנשים הנמצאים בקצוות שונות של הגלובוס ומשתייכים לתרבויות שונות, מציב אתגרים רבים בפני ארגונים מתפתחים. ההתפתחות הטכנולוגית מציעה פתרונות תקשורת קלים ומהירים המאפשרים, לכאורה, להתמודד עם הקשיים. עם



זאת שימוש לא זהיר בטכנולוגיה עלול להחמיר בעיות תקשורת וליצור "קצרים" ו"נתקים" במסווה של תקשורת פתוחה וזורמת. האתגר המהותי הוא אם כן, שימוש מושכל בטכנולוגיה המתפתחת באופן שיביא לידי ביטוי את יתרונות הערוצים השונים וינטרל את חסרונותיהם.