

# השורה אותי

להכיר בהשיבותן של רשתות חברתיות ולא דווקא בהיבט של מספר הקשרים העסקיים שיש לבכירים בארגון, מנכ"לים רבים מבינים שקיימת זיקה בין איכות ומספר הקשרים המתקיימים בין אנשים בתוך הארגון לבין התר-צאות העסקיות שלו.

מחקרים שנערכו בשנים האחרונות מצביעים על כך שחברות שיוודעות לנהל בהצלחה שותפויות פנים-ארגוניות הן חברות גמישות יותר ובעלות יכולת הסתגלות טובה יותר לשינויים. מכאן, שבסביבה המשתנה המאפיינת את עולם העסקים של ימינו, שיפור של יכולות שיתוף הפעולה והעברת המידע בין אנשים ויחידות שווה לארגון כסף רב.

בניית תשתית לשיתוף פעולה טוב יותר מותנית ביכולת של הארגון לזהות את הרשת החברתית הפנימית, אותה מערכת קשרים מסועפת המחברת בין אנשים שונים בארגון. בניגוד למבנה הארגוני המכתיב את תוואי ערוצי התקשורת בין בעלי תפקידים שונים בחברה, הרשת החברתית של הארגון מתפתחת באופן עצמאי והיא מושתתת על כסיס של קשרים אישיים. אילו היתה הנהלת החברה יודעת מי מדבר עם מי בארגון, היה בידה כלי ניהולי מעולה המבטיח תקשורת, העברת מסרים ורימת מידע ברך האפקטיביות ביותר. ובכן, כלי כזה קיים.

## חיפוי רשתות חברתיות

ניתוח רשתות חברתיות (Social Network Analysis) הוא תחום מחקר העוסק במיפוי ומדידה של מערכות הקשרים והאינטראקציות המתקיימים בין אנשים. בשנים האחרונות, עם התפתחותם של כלים ממוחשבים למיפוי וניתוח של רשתות חברתיות, החלו חברות רבות, בעיקר בארה"ב, להשתמש בהם כדי למי-

עוברת דרך שני אנשי קשר בלבד. בסופו של דבר הגיעו 42 מהחבילות ליעדן. מעקב אחרי מסען של החבילות גילה כי המספר הממוצע של מתווכים שנידרשו כדי להעביר את החבילות ליעדיהן היה 5.5 ומכאן - "שש דרגות של הפרדה".

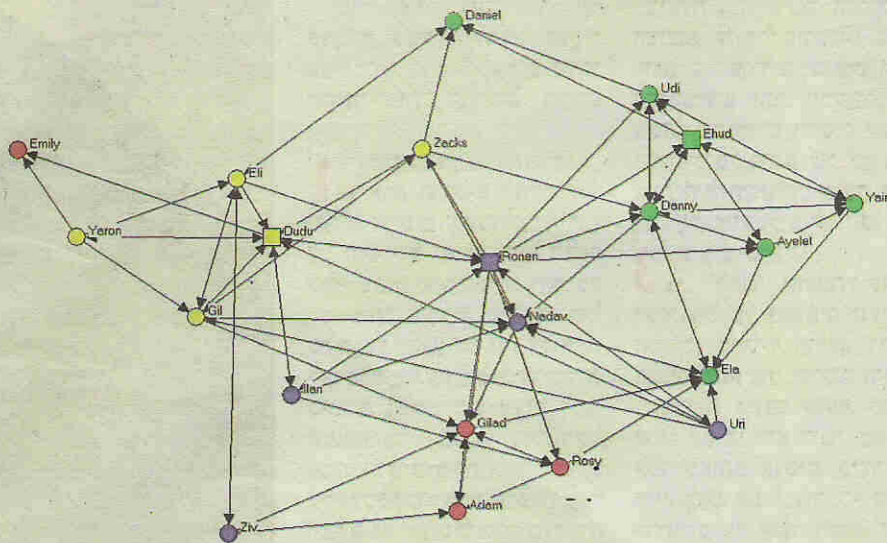
תוצאות הניסוי מדגימות באופן המוחשי ביותר את עוצמתן של רשתות חברתיות כאמצעי להעברה של מידע וידע. כיום, בעידן הכפר הגלובלי, מקבל הניסוי של מילגרם ביטוי במפגשי נטוורקינג שמקיימות חברות רבות ובפופולריות הגואה של אתרי רשתות חברתיות כמו: MySpace, Friendster, The-1, Xing, Second life, Marker Cafe.

גם עולם העסקים מתחיל

## מאת ירון בלומנטל

לפני שלושה עשורים טבע הפסיכולוג פרופ' סטנלי מילגרם את המונח שש דרגות של הפירדה. בניסוי שנועד לברוק כמה מתווכים נדרשים כדי ליצור קשר בין כל שני אנשים בארה"ב, שלח מילגרם 160 חבילות לתושבים אקראיים בקנטו ובנברסקה. כל אחד מהם התבקש לשלוח את החבילה שקיבל לאדם עמו יש לו היכרות אישית אשר לרעתו יכול לקרב אותה לאחד משני אנשי יעד במסצ'וסטס ששמותיהם צורפו להוראות ההפעלה של הניסוי. מילגרם סבר שכל חבילה תחליף ידיים רבות עד שתגיע ליעדה הסופי, אם ככלל. באופן מפתיע, בתוך ימים אחדים כבר הגיעה חבילה אחת ליעדה כשהיא

אטיאט מבינים מנהלים שקיימת זיקה ברורה בין איכות ומספר הקשרים המתקיימים בתוך הארגון לתוצאות העסקיות שלו. כיצד תמפו את הרשת החברתית בארגונכם ולמה זה שווה כסף?



## נטוורקינג בארגון עסקי

המפה מתארת רשת חברתית של חטיבת הנדסה בארגון ייצור המורכבת משלוש יחידות מקצועיות נפרדות ומעוד יחידת תמך קטנה. כל יחידה צבועה בצבע משלה, כשהמנהלים מסומנים בריבוע ושאר העובדים בעיגול. מנהל החטיבה הוא גם מנהלה של היחידה "הצהובה". המפה מתארת את הקשרים בין העובדים המקצועיים בחטיבה, כמערכת חיצים המחברים ביניהם. זרימת המידע בין האנשים היא בהתאם לכיוון החץ



**אילו היתה  
הנהלת החברה  
יודעת מי מדבר  
עם מי בארגון,  
היה בידה כלי  
ניהולי מעולה  
המבטיח  
תקשורת, העברת  
מסרים וזרימת  
מידע בדרך  
האפקטיביות  
ביותר. ובכן,  
כלי כזה קיים**

טות הניהול שמיושמות בארה"ב מגיעות לישראל רק לאחר פרק זמן מסוים.

חלק מזה נובע מכך שההחלטה על ביצוע מיפוי כה מדויק - מין צילום רנטגן המשקף את הקרביים הארגוניים, על ההלקים הבריאים יותר ופחות שלהם - אינה פשוט טה לארגון. החשש שמא יתגלו ממצאים לא נעימים הוא טבעי ומובן, אך מחירו כבר מכיוון שכך נמנע מהארגון מידע ייחודי שאינו ניתן להשגה בשום דרך אחרת - מידע שיש לו תרומה ישירה להצלחה העסקית.

צריך להבין שניתוח הרשת החברתית מביא בפני הנהלת

רים הקיימים ובין סך כל הקשרים האפשריים בין חברי הרשת. ככל ששיעור הצפיפות גבוה יותר כך הרשת חזקה יותר.

אחדות. אחדות המבנה מגדירה את מספר האנשים המינימלי שהוצאתם מהרשת תביא לקריסתה. ציון גבוה במדד זה מצביע על רשת חברתית ארגונית חזקה, שמושפעת פחות מעזיבתם של אנשים את הארגון.

לכידות. לכידות ממחישה את מידת הקוהרנטיות של הרשת, אם היא עשויה מקשה אחת או שהיא מורכבת מקבוצות קטנות המתקשרות זו עם זו דרך מתווכים.

אורך נתיב. אורך נתיב הוא ממוצע המרחקים בין כל חברי הרשת. ככל שהוא קטן יותר, כך הרשת החברתית מלוכדת ויציבה יותר.

נגישות. נגישות היא המידה שבה יכול כל חבר ברשת להגיע לחברים אחרים בה. ציון נגישות גבוה מהווה אינדיקציה לזרימת מידע מהירה ויעילה בכל רחבי הרשת.

**יישורים שיתושיים**

בארה"ב עושים יותר ויותר ארגונים שימוש במיפוי רשתות חברתיות. אולי בגלל ששם מרוכז תחום חקר הרשתות בכלל או אולי לאור העובדה שה-FBI רואה במיפוי כלי אמיתי במלחמה בטרור המסייע במיפוי הקשרים הקיימים בין תאים מחתרתיים של ארגון אל-קאעדה.

בישראל, השימוש בכלי אינו נפוץ. ייתכן שזה קשור בכך שכ"מ סרטים וסדרות טלוויזיה, שיי

פות את הרשת החברתית הארגונית, על היבטיה השונים, כמו איכות התקשורת, מידת שיתוף הפעולה ומסלולי זרימת הידע בין אנשים ויחידות בארגון.

תהליך המיפוי עצמו פשוט ביותר. כל אחד מהמשתתפים מתבקש לציין את האנשים המרכזיים עמם הוא מצוי בקשר - מקצועי, אישי או בכל היבט אחר שאותו מבקש הארגון למדוד. תוכנת מחשב מתרגמת את הנתונים ומפיקה מפה ויזואלית המתארת את מערכת הקשרים הקיימת בארגון.

מתוך המפה ניתן להסיק על מיקומו של כל אחד מהאנשים ברשת החברתית ועל תרומתו ליציבותה. ציון הקרבה, אחר מהמדדים המופיעים בניתוח הסטטיסטי המצורף למפה, מלמד על מידת הנגישות של כל חבר ברשת למידע המועבר בה. ככל שציון הקרבה גדול יותר, כך לאותו אדם תפקיד מרכזי יותר כנתב של מידע ברשת.

זיהוי מוקדם של עובדים בעלי ציון קרבה גבוה יכול לעזור לארגון בניהול תהליכים מורכבים כגון שינוי, מיזוג, הטמעת מערכת מידע חדשה וכיוצא בזה. בשל השפעתה הרבה על הרשת החברתית כולה, רתימה של אנשים אלה לתהליך תגדיל משמעותית את הסיכוי להצלחתו.

קיימים מדדים נוספים שיוכלים ללמד את הנהלת החברה על חוסנה ועוצמתה של הרשת החברתית בארגון:

צפיפות. הצפיפות מתארת באיחויים את היחס בין מספר הקשרי

איתן וזינגר

החברה תמונה אמיתית של המבנה הארגוני הלא-פורמלי ומאפשר לה לזהות באופן ממוקד את אנשי המפתח בארגון. בהיבט המערכתי מכילה המפה מידע חשוב להצלחת תהליכים ארגוניים רבים. המידע המצוי והניתוח הסטטיסטי הנלווה אליו יסייעו להנהלה לתרגם את קת פעולה אפקטיבית שמותאמת לצורכי החברה.

ניתן להשתמש במפה בהודי מנויות רבות ומגוונות. השימוש בכלי כבר בשלבי התכנון של תהליכים ארגוניים ורחביים יעזור בגיבוש תוכנית עבודה מדויקת ויקטין את הסיכוי להיווצרות פערים בין תכנון לביצוע. המפה יכולה לשמש גם ככלי למדידת השפעתם של תהליכים ארגוניים שונים על ביצועי החברה ובכך להוות בסיס לחישוב ROI (החור השקעה), בעיקר סביב היבטים של עבודת ממשקים ו-Colaboration בארגון.

בעולם משאבי האנוש יש למפה חשיבות כמוצר משלים בתחום איתור ושימור עובדים מצוינים בארגון (Talent Management). ארגונים רבים מאתרים את המצוינים לפי חוות הדעת בתהליך ההערכה השנתית. מיפוי הרשת החברתית בארגון יאפשר איסוף של שמות עובדים מצוינים ובחינת תרומתם לארגון גם בהיבטים מערכתיים של שיתוף פעולה ותקשורת.

הכותב הוא יועץ ארגוני המלווה חברות והנהלות בתהליכים מורכבים