

**ניהול תקשורת ארגונית - מה, למה, מתי ואיך
ד"ר עמיר אאידה**

כנס משאבי אנוש, 2004

הקדמה

במהלך עיסוקי בתחום התקשורת הארגונית אני נתקל לא אחת באמירות כגון: מה כל המהומה הזו סביב תקשורת ארגונית? כאשר יש נושא אותו אני רוצה לעדכן ולידע את עובדי אני פשוט עושה זאת. בשביל זה אני לא צריך יועצים, תהליכים פורמליים וכלים תומכים. אני אומר וזה עובר.

בהסתכלות מעמיקה על אמירה זו ומקבילותיה, ניתן להבחין בארבע שאלות בסיסיות המסתתרות בין השורות, ארבע שאלות אשר עומדות בבסיסה של כל תוכנית תקשורת טובה – מה?, מתי?, למה? ואיך?

מהי תקשורת ארגונית? מה נכלל תחת תחום התקשורת ארגונית ומה לא?

מתי נכון שהארגון יפתח מערך פורמלי של תקשורת ארגונית?

למה חשוב לארגון להקצות משאבים לתחום זה?

איך עושים זאת? איך מפתחים ומנהלים תקשורת ארגונית יעילה?

המענה על כל אחת מארבעת השאלות הללו יעשה על סמך על סמך הניסיון אותו רכשנו בניהול תקשורת ארגונית באינטל ישראל. זאת, תוך המחשת התפיסה המנחה אותנו לפיה תקשורת ארגונית הנה כלי ארגוני-ניהולי רב עוצמה לקידום יעדיו העסקיים של הארגון.

פתיחה

ברצוני לפתוח בהפעלה קצרה אשר תמחיש מהי להבנתי תקשורת ארגונית יעילה וכיצד היא משרתת את הארגון ועובדיו. לשם כך אבקש כי תסגרו את עיניכם ודמיינו לעצמכם מכונה גדולה ומורכבת, עם אין ספור גלגלי שיניים הפועלים יחדיו בתיאום מושלם. האם אתם יכולים לשמוע את הגלגלים בפעולה? עד כמה הם רועשים? חוסר בשמן מכונות לא יעצור את עבודת המכונה, אולם הגלגלים יחרקו, יצרמו יעלו ניצוצות ויתבלו. השמן יכול להחליק את פעולת תהליך העבודה, להפוך אותו ליעיל יותר ולהפחית את הבלאי. אם אנו מדמיינים ארגון כמכונה, אזי תקשורת ארגונית, מבחינות רבות, הנה בעלת תפקיד זהה לזה של השמן. כשהכל עובד כמו שצריך אנו נשמע את רחש העשייה, הארגון עובד בתיאום וביעילות. כאשר השמן אוזל מתחילות החריקות ועולים הניצוצות. מהי, אם כן, תקשורת ארגונית וכיצד ניתן לרתום מרכיב זה לקידום יעדיו העסקיים של הארגון?

מהי תקשורת ארגונית?

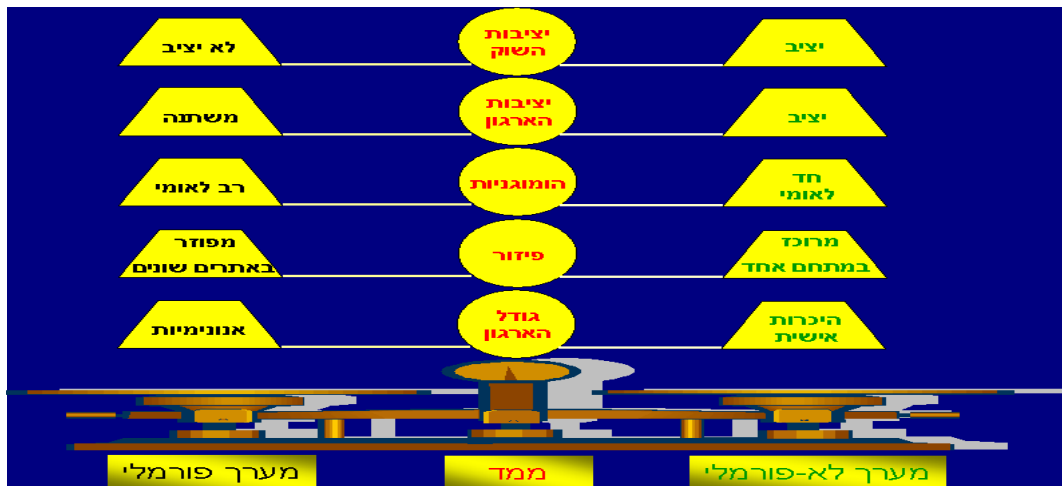
שאלת המה מתייחסת לאחד מגורמי הבלבול המרכזיים בתחום התקשורת הארגונית. חלק גדול מהבלבול וחוסר ההבנה של תחום התקשורת נעוץ בתפיסה לפיה תקשורת ארגונית מתייחסת לכלל המקרים, התהליכים, הכלים והאופנים של העברת מסרים בארגון. לטעמי תפיסה זו הנה רחבה מדי ומתייחסת לשני תחומים נפרדים – תקשורת ארגונית ותקשורת בין-אישית בארגון.

בהתאם להבחנה זו, **תקשורת ארגונית מתייחסת לתהליך העברת המידע בין מנהלים ועובדים ובין עובדים למנהלים בנוגע לנושאים (פרוייקטים, תהליכים) ארגוניים. זאת במטרה לידע, לחבר, לערב ולהגביר את מחוייבות העובדים לארגון ולמטרותיו העסקיות.** הגדרה זו כוללת שני דגשים. דגש ראשון בתפיסת התקשורת כאמצעי לקידום מטרותיו העסקיות של הארגון. דגש שני הנו על סוג התוכן (נושא ארגוני) והערוצים בהם הוא מועבר. נושא ארגוני יכול להיות עדכון החזון הארגוני, ביצועיים עסקיים ברבעון האחרון, שינויים מבניים צפויים, עדכון על פרוייקט חשוב, משוב מלקוחות, שינויים במבנה השכר וההטבות ועוד. תקשורת ארגונית, אם כן, מתייחסת לאינטראקציה בין הארגון ועובדיו סביב נושאים ארגוניים. כיצד מנהלים ברמות השונות מעבירים מידע, מחברים ומערבים את הרמה המדווחת אליהם בנוגע לנושאים ארגוניים (Top-Down Communication) וכיצד עובדים ומנהלים מעבירים מסרים בנושאים ארגוניים אל הרמות הממונות עליהם (Bottom-Up Communication). זאת, במטרה לקדם את יכולת הארגון לעמוד ביעדיו העסקיים. חשוב לשים לב כי הגדרה זו אינה עוסקת בתכנים בין-אישיים או בערוצים בין-אישיים להעברת תקשורת. בהתאם לכך, כל הממשק הבין-אישי עובד-עובד, מנהל-עובד ומנהל-מנהל אינו מוגדר כתקשורת ארגונית.

מתי נכון שהארגון יפתח מערך פורמלי של תקשורת ארגונית?

בכל ארגון קיים מערך לא-פורמלי של תקשורת ארגונית. מערך אשר באמצעותו מעבירים מנהלים מסרים ארגונים אל עובדיהם והעובדים מעבירים מסרים אל מנהליהם. השאלה המרכזית בהקשר זה היא מתי המערך הלא-פורמלי הופך מיעיל ללא יעיל? אילו ממדים בארגון ו/או בסביבה החיצונית יוצרים את השינוי שהופך את המערך הלא-פורמלי ללא יעיל ומשנים את החזר ההשקעה (Return On investment) בפיתוח מערכת תקשורת ארגונית פורמלית משלילי לחיובי. מתי פיתוח מערך פורמלי הופך לכורח המציאות? הבנה זו הנה קריטית מכיוון שברגע בו נוצרת ההבנה בקרב מנהלי הארגון כי המערך הלא-פורמלי קרס או צפוי לקרוס ולמעשה אין דרך יעילה לחבר את העובדים ומנהלי הביניים למאמצים ולמיקודים הארגוניים, הדרך פתוחה להקמת מערכת פורמלית. הבנה זו יוצרת את מחויבות ההנהלה הן מבחינת הקצאת משאבים והן מבחינת פתיחות לשינוי בתהליכי התקשורת הקיימים בכדי למסד מערך תקשורת ארגונית פורמלי. ההבנה בדבר קריסת המערך הלא-פורמלי והצורך בפיתוח מערך פורמלי נוצרת לרוב כתוצאה ממשוּב שעולה מהעובדים והמנהלים הזוטרים או כתוצאה מכשל תקשורת המעורר הדים רבים בארגון. בחרתי להביא כדוגמא אירוע לכאורה שולי, העלאת מחיר הקפה, שיצר את ההבנה בקרב הנהלת אינטל קרייט-גת בדבר הנחיצות במערכת לניהול התקשורת הפנים-ארגונית. עד שנת 1999 הקפה בקפיטריה היה ללא תשלום. כחלק מתהליך צמצום עלויות החליטה הנהלת המפעל להתחיל ולגבות סכום עלות של 40 אגורות לכוס קפה. עקב כשל תקשורת, ההחלטה יושמה מבלי שבוצע תקשור מקדים של ההחלטה והסיבות בגינה היא התקבלה. תארו לעצמכם את המצב, אתם מגיעים לוחצים על המכונה וכלום לא יוצא. מבולבלים אתם מסתכלים מסביב ושואלים למה אין קפה. אירוע זה עורר כעס רב בקרב העובדים אשר חשו שההנהלה מתעלמת מקיומם. עובדים ומנהלים אשר התייחסו לנושא ציינו כי מה שהיה כה מעליב עבורם הוא "שההנהלה אפילו לא טרחה ליידע אותנו מראש בנוגע להחלטה" "כאילו אנחנו לא קיימים או לא חשובים כדי לעדכן אותנו". זוהי נקודה חשובה שאעמוד עליה גם בהמשך. התייחסות עובדי הארגון לאי-תקשור או תקשור חסר של החלטה/שינוי/פעילות צפויה אינה מתוחמת לאירוע הספציפי בלבד כי אם מורחבת ומוכללת על כלל מערכת היחסים בין הארגון (ההנהלה הבכירה) לעובדיו.

מהם אם כן הממדים אשר על-פיהם נבחן מראש ולא בדיעבד, האם קיים או לא קיים צורך עסקי לפיתוח מערך של תקשורת פורמלית בארגון. אני מציע כי אבחון המצב יתבסס על חמישה ממדים אשר כל אחד מהם כלשעצמו יוצר את הצורך בהקמת מערך פורמלי. כמובן ששילוב של מספר ממדים הופך את הצורך לחריף יותר ואת הערך המוסף לגדול יותר.



הממד הראשון מתייחס **לגודל הארגון**. מערך לא-פורמלי יעיל מאוד בארגונים קטנים. המבחן לגודל הארגון הוא האם קיימת היכרות אישית (ברמת השם הפרטי) בין כלל חברי הארגון (מנהלים ועובדים כאחד). כאשר לא מתקיימת היכרות אישית גודל הארגון הופך את מערך התקשורת הלא-פורמלי ללא יעיל. כפי שלגדילת הארגון קיימת השפעה מכרעת על אופני העבודה, על הסטנדרטיזציה והפורמליזציה של תהליכים, כך יש צורך במעבר למערך פורמלי וממוסד של תקשורת ארגונית.

הממד השני מתייחס לרמת **הפיזור הטריטוריאלי** של אנשי הארגון. מערך לא-פורמלי יעיל מאוד בארגונים המרוכזים במקום אחד (מתחם או בניין אחד). ככל שהפיזור הטריטוריאלי גדול יותר, בעיקר בחברות גלובליות בהן משתרעות זרועותיו השונות של הארגון בין מדינות ויבשות שונות וככל שהקשר הוא וירטואלי יותר כך פוחתת יעילותו של מערך התקשורת הלא-פורמלי. כפי שריחוק טריטוריאלי מחייב שימוש בערוצי תקשורת מגוונים יותר המבוססים על קשר אמצעי (טלפון, וידאו, e-Mail וכדומה) כך יש צורך במעבר למערך פורמלי של תקשורת ארגונית.

הממד השלישי מתייחס לרמת **ההומוגניות** בארגון. מערך לא-פורמלי יעיל מאוד בארגונים חד-לאומיים בעלי שפה ותרבות אחת. בתרבות הכוונה לתרבות המדינה ולא לתרבות הארגונית. ככל שהחברה הנה יותר רב-לאומית הן מבחינת השפות והן מבחינת התרבויות כך פוחתת יעילותו של מערך התקשורת הלא פורמלי אשר מתבסס לרוב על הלאום (תרבות ושפה) של המדינה בו שוכן מטה החברה. למרות הנטייה להתמקד בקושי הנעוץ בהבנת והעברת תקשורת ארגונית בשפה שאינה שפת האם שלנו, מהווה הקושי התרבותי חסם מורכב לא פחות. בניית חבילת התקשורת מבחינת מבנה ותכנים מושפעת מאוד מתרבות כתב התקשורת וללא תשומת לב מיוחדת לנקודה זו (מאפיין בעיקר את המערך הלא-פורמלי) עלולים הבדלי השפה והתרבות לפגוע בהבנת המסר וביעילות התקשורת.

הממד הרביעי מתייחס לרמת **יציבות הארגון**. מערך תקשורת לא-פורמלי יעיל מאוד בארגונים יציבים המאופיינים בשינויים מועטים ובחוסן כלכלי גבוה. ארגונים עם מעט שינויים,

מעט איומים ועל כן גם מעט מאוד תקשורות מעוררות התנגדות או תקשורות המכילות גזירות שונות. כאשר ארגון מתקשר חדשות טובות זה לא משנה כל-כך אם כולם נחשפו למידע באותה נקודת זמן, אם שמעו זאת בפינת הקפה או מהמנהל. אומנם הארגון לא תמיד ממצא את מלוא הדיבידנד מתקשור של חדשות טובות אבל הדבר אינו גורם לנזק ולפגיעה במחויבות העובדים למטרות העסקיות. המצב שונה לחלוטין כאשר מערך תקשורת לא-פורמלי נדרש לתמוך בשינויים תכופים ובתקשורות המכילות גזירות שונות (פיטורי עובדים, שינויים ארגוניים כואבים, הורדת שכר וכדומה). בארגונים דינאמיים המאופיינים בשינוי והשתנות תדירים, מערך תקשורת לא-פורמלי אינו יעיל. יותר מכך, תקשור לא יעיל של מסר קשה הופך, בפני עצמו, לגורם מרמור, תסכול וכעס מצד העובדים. עובדים ומנהלים אינם אוהבים לשמוע על שינויים כואבים, הורדת משכורות או קיצוץ בכוח-האדם בפינת הקפה או בקריאה של עיתון הבוקר. במקרה כזה מהווה התקשורת הלא יעילה כמכפיל עוצמה של התחושות השליליות הנובעות מההחלטה או השינוי עצמו.

הממד החמישי מתייחס לרמת **יציבות השוק** בו עושה החברה את עסקיה. ממד זה דומה מאוד בהשלכותיו לממד יציבות הארגון, רק שהמיקוד כאן הוא חיצוני, יציבות השוק. מערך תקשורת לא-פורמלי יעיל מאוד בארגונים הפועלים בשווקים יציבים המאופיינים בשינויים מועטים ובצורך נמוך לביצוע שינויים מהירים בפעילות הארגון. המצב שונה בשווקים המאופיינים בתנדטיות רבה לה השפעה מכרעת על פעילויות שונות אותן מבצע הארגון. במצב זה הישענות על מערך תקשור לא-פורמלי עשוי להיות בעל השלכות שליליות מרחיקות לכת על הישרדותו של הארגון. במצב בו השוק עובר ללא התראה מביקושים גבוהים לנמוכים במוצר א' וההפך לגבי מוצר ב' רק מערך פורמלי של תקשורת ארגוני יכול להבטיח כי כלל העובדים והמנהלים מיוודעים בזמן קצר לגבי השינוי ועושים את ההתאמות הנדרשות.

למה תקשורת ארגונית?

מדוע חשוב לארגון להקצות ממשאביו המוגבלים לפיתוח מערכת פורמלית של תקשורת ארגונית? התשובה פשוטה, במצב בו הופר אחד או יותר מחמשת הממדים, הדרך היעילה ביותר לוודא כי כלל העובדים והמנהלים מחוברים ומחוייבים לארגון ולמטרותיו העסקיות היא באמצעות מערך פורמלי של תקשורת ארגונית.

דרך נוספת לענות לשאלת הלמה? היא להסביר מה קורה בארגון ולארגון כאשר תהליך העברת המידע הארגוני הוא כושל ולא יעיל. במילים אחרות, מה המחיר אותו משלם הארגון על אי השקעה במערך תקשורת פורמלי.

מה קורה לארגון? דמיינו שאתם קברניטי הטיטאניק, לרגע הירח מגיח מבין העננים ואתם רואים שהספינה עומדת להתנגש בעוצמה בקרחון ענק. אתם לוקחים במהירות את שפופרת הכריזה הפנימית וצועקים במלוא הכוח, מנועים במלוא הקיטור שמאלה, מנועים במלוא הקיטור שמאלה. עוברות מספר שניות ושום דבר לא קורה אתם שוב צועקים לשפופרת

מנועים במלוא הקיטור שמאלה. שוב עוברות מספר שניות ושום דבר לא קורה, להזכירם הקרחון מתקרב. אתם מבינים מייד שיש בעיה במערכת הכריזה ויש לדבר ישירות עם חדר המכונות. הבעיה היא שחדר המכונות הוא בסיפון התחתון ואתם בסיפון העליון. אין ברירה אתם במירוץ נגד הזמן להגיע אל חדר המכונות ולתת את ההוראות ישירות לאנשים. טוב, אני מניח שאתם מכירים את הסוף, הספינה התנגשה בקרחון וטבעה. זה גם מה שקורה במציאות לארגונים בהם מערך התקשורת כושל בהעברת המידע לכלל קצוות ואנשי הארגון. **מה קורה לאנשים בארגון?** דמיינו את המצב הבא, ייתכן שחלקכם אף חווה אותו, אתם קוראים בעיתון הבוקר על כך שהחברה בה אתם עובדים החליטה על צעדי ייעול בהם יאוחדו שלוש חטיבות ושלוש מאות עובדים יפוטרו. בני המשפחה שואלים אתכם לפשר ההחלטה ומה יקרה איתכם? אובדי עצות אתם ממהרים לעבודה לשאול את המנהל הישיר אשר אף הוא מופתע וכועס כמוכם על כך שהוא צריך לקרוא זאת בעיתון ולעמוד חסר אונים אל מול עובדיו.

אפשר להמשיך עם אין סוף דוגמאות הממחישות את ההשפעה ההרסנית שיש לאי תקשור או תקשור לא יעיל של מסרים ארגוניים על עובדי הארגון. מעבר להבנה הטרוויאלית שעובד אשר אינו יודע מה נדרש ממנו לעשות לא יקדם את משימותיו, פוגעת התקשורת הלא יעילה בתחושת המחוייבות שהעובד חש כלפי הארגון ומנהליו. בשיחות רבות שקיימתי עם עובדים ומנהלים בהקשר זה הם העלו תחושות קשות של כעס ותסכול כלפי ההנהלה. המשפט הנפוץ: ההנהלה מתעלמת מקיומינו ואפילו לא טרחה לעדכן אותנו בהחלטה שקיבלה, ממצה את תחושות העובדים. אחת התובנות המרכזיות שלי מהעיסוק בתחום הוא שהעובדים והמנהלים רואים ביעילות התקשורת הארגונית כאבן בוחן למידה בה הנהלת הארגון תופסת אותם כשותפים אמיתיים. ארגונים רבים מאופיינים ברטוריקה של שותפות ומחוייבות בין הארגון לעובדיו. משפטים כגון: "מי זה הארגון? הארגון זה אנחנו", "כולנו חלק ממשפחת X", "חשוב לנו שתבינו את התמונה הכללית כדי שתוכלו לייצג את עמדת הארגון" וכדומה. האופן בו מנהל הארגון את התקשורת הארגונית מהווה מבחן מתמיד לאמירות אלה. בהתאם לכך, תקשורת יעילה תתפס תומכת בתחושת השותפות, המעורבות והמחוייבות של העובד כלפי הארגון בעוד שתקשורת לא יעילה פוגעת בתפיסה זו. על סמך הניסיון אותו צברנו באינטל אני יכול לומר שיישום מערך יעיל של תקשורת ארגונית מביא לשיפור הקשר ארגון – עובדים. הכנסת מרכיב התקשור (החשיבה על הדרך היעילה ביותר לחבר את העובדים לסיבות ולמניעים להחלטה ולקבלת מקסימום מחוייבות), כחלק מובנה מכל תהליך קבלת החלטות מכניס לתהליך מרכיב שלא תמיד קיימת התייחסות אליו – פרספקטיבת מושא ההחלטה. ברצוני להדגיש כי הכנסת פרספקטיבת העובדים באמצעות התייחסות מובנית לתהליך התקשורת אינה אומרת כי תתקבל החלטה שונה מזו שהיינו מקבלים, כי אם להבנה טובה יותר ולרמת מחוייבות גבוהה יותר של העובדים להחלטה או לשינוי שהתקבל.

איך עושים זאת? איך מפתחים ומנהלים תקשורת ארגונית יעילה?

שאלת האיך תלויה במידה רבה במאפייני הארגון, בתרבותו הארגונית ובמידת המחוייבות (מבחינת הקצאת משאבים ופתיחות לשינוי) שקיימת בקרב הנהלת הארגון לפיתוח מערך פורמלי של תקשורת ארגונית. בחלק זה אציג מספר תובנות על בניית מערך פורמלי של תקשורת ארגונית על סמך הניסיון אותו רכשנו באינטל ישראל.

1. הגדרת חזון ברור – לאן אנו שואפים להגיע מבחינת תקשורת ארגונית.

העיסוק בתחום התקשורת הארגונית עשוי למשוך את מירב האנרגיה ותשומת הלב לפרטים הקטנים. אחרי הכל המשימה המרכזית היא ליצור חבילות תקשורת אשר יעבירו את המסרים הארגוניים בצורה הטובה ביותר. לכן, חשוב כבר בשלב הראשון להגדיר מהו חזון הארגון מבחינת תקשורת ארגונית. מהי אבן הבוחן אשר תשמש נר לרגלינו אשר תנחה אותנו בשלל הפעילויות להגדרת מבנים ותהליכים התומכים בתקשורת ארגונית יעילה.

החזון שמנחה את עבודת התקשורת בארגון משאבי אנוש ישראל הנו: "עובדי משאבי אנוש ישראל מחוברים באופן מלא ליעדים העסקיים חברת אינטל, משאבי אנוש אינטל ומשאבי אנוש ישראל". בהתאם לחזון זה נבנה תהליך תקשורת אשר מטרתו להבטיח חיבור מלא של העובדים ליעדים העסקיים ברמות השונות.

2. מיצוב תחום התקשורת הארגונית כמקצוע שיש להתמחות בו

תקשורת ארגונית הנה תחום מקצועי לכל דבר ועל כן יש להקצות את המשאב הנדרש להתמחות בתחום. ההתמחות הנה כפולה, הן התמחות בתחום התקשורת והעברה יעילה של מסרים והן התמחות מבחינת היכרות הארגון, אופן פעולתו והבנה אילו פעולות נדרשות כדי להבטיח העברה יעילה של מסרים בתחומים שונים. לכן, תחלופה תדירה של אנשים הנה בעייתית ממספר סיבות. ראשית, נדרש זמן למידה הן של התחום והן של הארגון. שנית, נדרש זמן כדי לצבור מעמד ארגוני של מומחה תקשורת אשר נתפס על-ידי אנשי הארגון כאדם שכדאי להתייעץ עמו.

3. יצירת מחוייבות של ההנהלה הבכירה לקידום נושא התקשורת הארגונית בארגון.

יצירת מחוייבות ההנהלה כוללת מספר מרכיבים:

א. הבנת המחיר העסקי אותו משלם הארגון כתוצאה מתקשורת לא יעילה והבנת הערך המוסף לארגון כתוצאה מתקשורת יעילה. במילים אחרות, יצירת ההבנה כי תקשורת ארגונית יעילה משרתת בראש ובראשונה את הארגון ואינה תהליך הנעשה ל"טובת" העובדים בלבד.

ב. מוכנות לפתוח ולשתף גורם מקצועי אשר אינו מנהל בכיר בשלבים ראשונים של השינוי/ההחלטה אשר ידרשו תקשור מאוחר יותר. ככל שמומחה התקשורת מעורב בשלב מוקדם יותר של התהליך, כך באפשרותו לעצב חבילת תקשורת אשר תתמוך באופן יעיל יותר בשינוי/בהחלטה.

ג. תמיכה מתמשכת במאמץ התקשורת. ההנהלה הבכירה הנה היוזמת או המאשרת של כל התקשורות הארגוניות המהותיות. לכן, ברגע בו מתחילה ההנהלה לשאול את עצמה ואת האחרים האם מרכיב התקשורת נלקח בחשבון? האם מומחה התקשורת מעורב? עצם השאלה שמה את התקשורת "על המפה" ומעבירה את המסר שעבודה על מרכיב התקשורת הנו חלק בלתי נפרד מכל פרוייקט. מומלץ כי צוות ההנהלה הבכיר ימנה את אחד מאנשיו כ- Focal point לנושאי תקשורת. תפקידו של המנהל הבכיר בהקשר זה הוא להעלות את נושא התקשורת בנקודות הרלוונטיות של קבלת ההחלטות או אישורי התוכניות ולחבר, כשצריך, את מומחה התקשורת לתהליך.

4. הכשרת המנהלים למילוי תפקידם בתהליך התקשורת הארגוני

מנהלים (בעיקרה מנהלי הקו הראשון) מהווים את אחד מערוצי התקשורת המרכזיים בכל ארגון. לרוב הם מתבקשים להתקשר לעובדיהם את הנושאים החשובים, המורכבים והרגישים והם מהווים גם את הכתובת הראשונה אליה פונים העובדים בכל עניין, שאלה, ביקורת וחוסר שביעות רצון. מכאן החשיבות הרבה בהכשרת המנהלים למילוי תפקידם המורכב בתהליך התקשורת הארגונית. אחד הדימויים הנפוצים בקרב מנהלים בנוגע לתפקידם בהעברת תקשורת ארגונית הוא "יציאה לשדה הקרב". עלינו לוודא כי אנו נותנים למנהלים את ההכנה המתאימה כדי להתמודד עם משימה מורכבת זו. לשם כך, מומלץ לבצע תהליך של תיאום ציפיות בין ההנהלה הבכירה למנהלים בארגון בנוגע לתפקידם בתהליך התקשורת. איזו הכנה מקדימה מצופה מההנהלה הבכירה לבצע עם המנהלים כדי להכין כראוי להעברת תקשורת (לדוגמא: הבנת התמונה הכללית, סיבות לקבלת ההחלטה, משמעויות ההחלטה מבחינת הארגון ומבחינת העובדים, אופן יישום ההחלטה וכדומה). איזו הכנה מצופה שהמנהלים יבצעו לפני העברת התקשורת לעובדים (הן ברמה התוכנית – חוסר במידע מספק, והן ברמה האישית – אי הסכמה עם ההחלטה שהתקבלה ושאינו מתבקש לתקשר לעובדי). אילו פעולות מצופה מהמנהלים לנקוט כתהליך המשך (Follow-up) בכדי לוודא את יישום ההחלטה, הטמעת המסר, סגירת קצוות פתוחים.

כמו כן, חשוב לשלב את נושא מיומנויות העברת תקשורת ארגונית בתוכנית פיתוח המנהלים (הכנה יעילה לפני העברת תקשורת; התמודדות עם התנגדויות, שאלות והערות לא צפויות בעת העברת התקשורת; מעקב אחר יישום ההחלטה/הטמעת המסר וסגירת קצוות פתוחים). בהקשר זה חשוב לוודא שהמיקוד יהיה על מיומנויות העברת מסרים ארגוניים ולא על מיומנויות תקשורת בין-אישית (כפי שניתן למצוא ברוב תוכניות פיתוח המנהלים).

5. מיפוי כלל השחקנים הרלוונטיים בתחום התקשורת הארגונית

במיפוי השחקנים הכוונה לכלל האנשים להם יש נגיעה לתקשורת בארגון שלי ובארגונים נוספים הקשורים לארגון שלי. כאמור, כל מערך של תקשורת פורמלית נבנה על גבי

מעריך קיים של תקשורת לא-פורמלית וסביר להניח כי קיימים בעלי תפקידים שונים העוסקים בתחום התקשורת הארגונית. לדוגמא, אחראי אתר האינטרנט של הארגון, מוציא המנשר התקופתי לעובדים וכדומה. בחברות גלובליות חשוב מאוד להתחבר אל האחראים לתחום התקשורת הארגונית במטה, ללמוד מה נעשה עד כה, כיצד ניתן לשתף פעולה וכיצד ניתן לשפר את הקיים. הנסיון להתחבר אל האחראים במטה (Corporate) דורש הקדשת משאבים רבים, לעיתים הוא רצוף בקשיים ולא תמיד ברור מה הערך המוסף אל מול ההשקעה הרבה. לעיתים נדמה שאי תואמת מסוימת ברמת המסרים והפתעות כאלה ואחרות מצד המטה הנם מחירים ניסבלים אל מול ההשקעה הרבה בתיאום ובהבניה משותפת של התקשורות. הדוגמא הבאה ממחישה את החשיבות הרבה בבניית מערכת עבודה משותפת. בשנת 2001, שיא המשבר הכלכלי, התקבלה ההחלטה ברמת אינטל העולמית על קיצוץ של 50% בתקציב העלאות שכר המתקיים כחלק מתהליך הערכת העובדים. בתחילת שנת 2002 קיבלה הנהלת אינטל ישראל את ההחלטה שלא להקצות תקציב העלאות שכר. זאת לאור תחרותיות חבילת השכר של אינטל מול השוק הישראלי הרלוונטי ובכדי להבטיח את התחרותיות והכדאיות של הפעילות בישראל אל מול פעילויות אינטל בעולם. בהתאם לכך, הוכנה תוכנית תקשורת מקיפה אשר יעדה לצאת לפועל לאחר ההכרזה על ביצועי רבעון 4 2001. חשוב לציין כי עד אז לא היה נהוג לתקשר את קיומו של תקציב העלאות שכר כחלק מהתקשורת של אינטל העולמית בנוגע לביצועי השנה החולפת. עם פרסום התוצאות הרבעוניות בדרך קרייג בארט (Intel CEO) את העובדים על המאמץ לקיצוץ עלויות ועל הביצועים הטובים בשנת 2001 והכריז על החזרת תקציב העלאות שכר. לאור ההצהרה המפתיעה היה צורך בהתאמת המסרים בתוכנית התקשורת והוספת מרכיב שלם על למה בחר האתר הישראלי שלא להקצות תקציב העלאות שכר למרות הודעתו האופטימית של בארט ובשונה ממה שקורה בשאר החברה.

6. הבניית כלים לקבלת משוב שוטף מעובדים ומנהלים

קיימות דרכים שונות למדוד את יעילות המעריך התקשורתי. לטעמי, המרכיב המרכזי הנו שביעות רצון הלקוחות – עובדים, מנהלים והנהלת הארגון מיעילות התקשורת. לשם כך יש לבנות כלים לקבלת משוב שוטף הן ברמת התקשורת הספציפית והן ברמת תהליך התקשורת בכללותו. משוב שוטף ספציפי יכול להיות בדוגמת סקר קצר הנשלח למדגם מקהל היעד כדי לוודא שהתקשורת הגיעה ליעדה בזמן ותוכנה היה מובן. משוב על התהליך יכול להיות בדוגמת קבוצות מיקוד וסקר כולל אשר יתייחסו הן לרמת שביעות הרצון מהמידה בה האנשים חשים שהם מיועדים ומעורבים בנוגע למתרחש בארגון והן בנוגע למשוב על כלים חדשים שהוכנסו לשימוש. כלי יעיל בהקשר זה הנו "קבוצת מיקוד קבועה בנושא תקשורת ארגונית" (Communication Review Board). הכוונה לקבוצה מייצגת של מנהלים ועובדים מיחידות שונות בארגון בהם ניתן להתייעץ בכל הקשור

לתקשורת ארגונית. להלן מספר דוגמאות לעבודה אותה ניתן לעשות עם קבוצת המיקוד:
קבלת משוב על תקשורת צפויות (האם התקשורת מובנת, האם היא רלוונטית לכלל
יחידות הארגון, האם היא כוללת מענה לכלל השאלות וכדומה), קבלת משוב על
תקשורת שעוברות (מהי תגובת העובדים והמנהלים למסר, האם מתעורר רעש ארגוני
או נושא שלא נצפה בשלב התכנון וכדומה), חישן ארגוני בכל הקשור לשמועות שרצות
בארגון (במקרה של שמועה עיקשת, שמועה שנוגעת לנושא רגיש או שמועה בנוגע
לנושא שצפוי להתפרסם בקרוב ניתן להציף את המידע למקבלי ההחלטות בצירוף
המלצה על צורת פעולה מועדפת). חשוב לציין כי פורום זה יעיל במיוחד בארגונים
גדולים ובעיקר בארגונים גלובליים שעובדיהם מופזרים במספר מדינות.

7. שימוש חכם בתקשורת ארגונית

כאמור, אחד מהתוצרים החשובים של תקשורת ארגונית יעילה הנה הגברת רמת
המחוייבות של העובדים אל הארגון ומטרותיו העסקיות. שימוש חכם בתקשורת ארגונית,
בשונה משימוש טרוויאלי של יידוע העובדים על האודא, מתייחס לפיתוח כלי תקשורת
ארגונית אשר יגבירו את רמת ההזדהות והמחוייבות של העובד אל הארגון. כלים אלה
הנם בעלי חשיבות מרכזית בעיקר בארגונים מבזרים טריטוריאליים בהם אנשי הארגונים
נמצאים באתרים שונים והצורך בחיזוק הזהות הארגונית גבוה יותר. בהקשר זה ברצוני
להתמקד בשני כלים – כתב-עת תקופתי וסרטון וידאו תקופתי. בכתב-עת
תקופתי הכוונה ל- e-Mail היוצא לכלל עובדי הארגון ומכיל בתוכו מרכיב חברתי-הנאתי
ומרכיב עסקי. במרכיב חברתי-הנאתי הכוונה לכתבות כגון ריאיון היכרות עם אחד
מעובדי הארגון, תמונות מיום כיף מחלקתי, כתבה על פעילות בקהילה וכדומה. במרכיב
העסקי הכוונה לעדכונים בנוגע להתקדמותם של פרויקטים ותהליכים מרכזיים בארגון,
משימות הארגון לתקופה הקרובה וכדומה. בסרטון וידאו תקופתי הכוונה לסרטון העוסק
באופן קליל והומוריסטי באירועים מרכזיים שאירעו או צפויים להתקיים בזמן הקרוב.
מניסיוני לשני הכלים הללו השפעה חיובית רבה ביצירת זהות ארגונית חזקה בקרב אנשי
הארגון. בנוסף, כלים אלו ובעיקר סרטון וידאו מאפשרים להתמודד עם נושאים
מורכבים או רגישים באופן יעיל ומעניין.

אני תקווה כי עתה לאחר מענה על ארבעת שאלות הבסיס והמחשה באמצעות דוגמאות
מהשטח, קיימת הבנה טובה יותר בנוגע ל"מהומה" סביב חשיבותה של התקשורת ארגונית
לארגון ולעובדיו.