



בלוג ניהול ידע

ניהול בעידן של ידע

מאת: מוריה לוי

דואר אלקטרוני

אגף המבצעים בצה"ל שוקד בימים אלו על פקודה המגבילה את שליחת המיילים (הודעות דואר אלקטרוני) למשרתים הנמצאים עד שתי דרגות מעל זו של שולח ההודעה.

אין ספק שלדואר האלקטרוני השפעה מרובה על חיינו, ועל שיטות הניהול. דוגמא זו בצה"ל ממחישה ומלמדת עד כמה יכולת טכנולוגית משפיעה על תרבות ועל השטחת הארגון ההיררכי.

האומנם מדובר במשהו טוב? ואם לא, האם נכון לחסום אותו? אולי דווקא במאה העשרים ואחת ראוי להשטיח את הארגון או לפחות להקטין את הפער המנטאלי בין הדרגים השונים.

הסוגיה מורכבת, אך לדעתי יש שני שיקולים שמומלץ לקחת בחשבון בקבלת ההחלטה:

א. אסור לטכנולוגיה להכתיב לנו את התרבות. יש לשבת ולנתח את היתרונות שבהקטנת הפערים ובהחלט ישנם כאלו:

העובד הופך להיות ראש גדול כי פחות מתייחסים אליו כבורג במכונה; רעיונות חדשניים יכולים לפעפע טוב יותר; מדינת ישראל קטנה, וממילא רבים מכירים זה את זה בהיררכיות אחרות במעגלי החיים המקבילים; ועוד. אם אכן יתרונות אלו עולים על החסרונות שבהקטנת ההיררכיה, ולא נפרט חסרונות אלו כי חונקנו עליהם והם כמעט בבחינת אקסיומה, הרי שכדאי לעודד את התופעה. כדאי ולהציב גבולות אחרים, המשמרים את מעמדו של המנהל כמקבל ההחלטות ובעל המילה האחרונה.

ב. אם מחליטים לבצע שינוי, דוגמת זה המתקבל בצה"ל בימים אלו, יש לנהל את השינוי. יש לתקשר ולהסביר ולא רק

להנחית פקודות. הסיבה ברורה: העובדים כבר הורגלו בשנים האחרונות לאפשרות. כל שינוי הנו בבחינת הרעה, ויכול לגרום מרמור בקרב העובדים. יש להסביר את המהלך והרציונאל המלווה אותו ולהחליט איך נכון לנהל את תקופת הביניים עד שאנשים יתרגלו לשיטת עבודה אחרת.

אולם, השימוש בדואר אלקטרוני, יש בו הרבה היבטים נוספים לעובדי המאה העשרים ואחת, מעבר לסיועו לשיטוח הארגונים.

דואר אלקטרוני שינה את זמינותנו לעבודה. נכון שכולנו מסתובבים עם טלפון סלולארי אך בדרך כלל ניטה להתקשר פחות בשעות שאינן מוגדרות כשעות מתאימות לעבודה (וגם כאן, ההגדרה נזילה). עם דואר אלקטרוני, לעומת זאת, אין לנו בעיה. אנו יכולים לכתוב כאשר נוח לנו, ואם לא מדובר בשעות העבודה, אנו מניחים כי העובד, מקבל ההודעה, יענה בעת שנוח לו. ובלי משים לב, הגענו למצב, בו רבים מאיתנו, עובדים, מתכתבים ומחליפים דעות, משימות, ומטלות כמעט עשרים וארבע שעות ביממה.

דואר אלקטרוני שינה את שגרת היום גם בשעות העבודה. יש לנו לעיתים הרגשה שהוא מנהל אותנו ולא אנחנו אותו. נדמה שבכל רגע מגיע דוור, שופך שק דואר והולך הלאה. הערימות נערמות, המיילים מצטברים, וההודעה הקטנה, בתחתית העמוד משמאל המזכירה לנו כמה מיילים עוד יושבים בדואר הנכנס יוצרת הרגשה של לחץ או ייאוש (תלוי כמה פריטים יש ברשימה). אנשים מגיעים למצב שכל היום מגיבים למיילים, ושוב כמו בתחילת הפוסט, אך הפעם בדרך אחרת, הפך המייל ליוזם ומנהל אותנו ואנחנו הפכנו למגיבים.

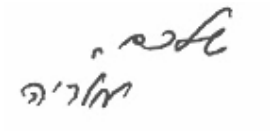
מה אני ממליצה? אני מנהלת את זמן המענה למייל. הדואר האלקטרוני מקבל אצלי יחס בעיקר בשעות הערב, הלילה והבוקר. שעות היום מוקדשות בעיקר לאנשים. אני מצליחה ליהנות מיתרונותיו אך לא להפוך לעבד לו (לפחות בחלקים ניכרים מהיממה).

לא ניתן לדעתי לסיים פוסט שכזה בלי להתייחס גם לתוכן המיילים ולא רק למסגרת (למי ומתי). דואר אלקטרוני הינו דבר סיכוני במידה מסוימת. מחד, אנו מתייחסים אליו כאל משהו פחות פורמאלי, משל היינו בשיחת טלפון, או אפילו בשיחה פנים אל פנים. אנו משוחחים בדרך לא רשמית, לא תמיד שוקלים את דברינו בזהירות יתר. מאידך, הדואר האלקטרוני הנו בהחלט מילה כתובה! כשאנו מתרשמים שעמית, או גרוע מזה, מנהל, חלילה פגע ברגשותינו, אנו הופכים והופכים במילה הכתובה ומעצימים את הרגש, הרבה יותר מאשר במצב מקביל שבו רק היה מדבר אלינו בעל פה. המצב בעייתי עוד יותר, היות ובשיחה פנים אל פנים, ואפילו בשיחת טלפון, למי שעומד מולנו ופגע ברגשותינו, יש חיזוי פעמים רבות לגבי הרגשתנו. הוא יכול לתקן את הרושם שנוצר, להתנצל, להבהיר, או להגביל את מידת הפגיעה. בדואר אלקטרוני אין הדבר כך. מצד אחד, לא פורמאלי, ומצד שני, פורמאלי ביותר.

מה מומלץ? להיזהר. לקרוא כמעט כל הודעה שאנו כותבים ולחשוב האם יש סיכוי שתובן אחרת; להשתמש בערוץ זה כדי לקצר את הדרך, אך עדיף לדברים טובים או דברים שאנו חשים שאכן ניטראליים; לזכור שיתכן שמישהו שלישי יכול לחלוף ליד ולקרוא גם הוא את שנכתב. בקיצור- לא לוותר על המדיה (שהיא מדיהמה ומקצרת זמנים ומיעלת פעילויות), אך בהחלט להשתמש בה מעט פחות ממה שטבעי לנו.

דואר אלקטרוני הנו מהפכה; מהפכה של המאה העשרים ואחת. מהפכה טכנולוגית בעלת השלכות על איכות חיינו, קצב עבודתנו, ודרך התייחסותנו למנהלינו. אני חושבת שבשורה התחתונה יש בה הרבה יותר תועלת מנזקים, ועלינו לשמוח בה. ואגב, אני כן בעד השטחת ארגונים, לפחות ברוב המקרים (לא מתערבת כמובן בשיקולים צבאיים). הסמכות במאה ה-21 מתחילה לבוא מהידע וממילא פחות מאשר מהיבט התפקיד הפורמאלי. המנהל צריך להשקיע יותר כדי שיעריכו אותו ויטייחסו אליו בכבוד, והדבר לא נקבע לפי יכולת העובד לשלוח או לא לשלוח לו דואר אלקטרוני. עידן הידע בונה את האיזונים החדשים באופן טבעי.

מאחלת לכולנו שנוכה אכן ליהנות מיתרונות מהפכת הדואר האלקטרוני. ושנוכה לעוד מהפכות חיוביות שכאלו.



אליה
מלר'ה