

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים

ד"ר אליעזר בראונר¹

מבוא

לקוחות ביקורת המדינה הם בראש ובראשונה ארגונים לסוגיהם; רובם מלכ"רים - מוסדות הפועלים ללא כוונה להשאת רווח - דוגמת משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, רשויות סטטוריות וארגונים המאוגדים כעמותות; וכמו כן חברות לסוגיהן - חברות ממשלתיות וחברות כלכליות שהוקמו בידי רשויות מקומיות.

מגוון הגופים המבוקרים הוא גדול אך מהיותם רובם ככולם ארגונים, הם מצייתים לכללי פעולה בסיסיים של ארגונים וימצאו אצלם מאפיינים ארגוניים דומים.

אפשר אם כן לבדוק את התנהלות הארגונים באמצעות שימוש בכלי מחקר אוניברסליים: כלי מחקר שפותחו כדי להבין תהליכי ארגון מסוים ויכולים לשמש גם לחקר ארגון אחר. כך ניתן לזהות תופעות ומצבים האופייניים לארגונים ולבסס עליהם מחקר השוואתי.

מובן שלביקורת משרד מבקר המדינה יש עניין מיוחד בכלי מחקר שיספק חתכי עומק לרבדים שונים במגוון ארגונים. כלי מחקר כזה הוא שיטה לאיתור ולמיפוי של רשתות תקשורת חברתיות (להלן - הרשתות או הרשתות החברתיות), פורמליות ולא פורמליות, הפועלות בארגונים. רשתות כאלה הן קבוצות בארגון שיש להן מן המשותף והן מונחות על ידי אינטרסים זהים. הן מרכזות סביבן עוצמה ויש בכוחן לשלוט בארגון; הן מבוססות על אחווה המביאה עמה אמון הדדי. מאפיינים אלה מאפשרים קיום תהליכים המביאים להסטת הארגון מהדרך המותווה בדיון.

חיבור זה מציג את תמציתו של גוף הידע שעניינו רשתות חברתיות הנוצרות ופועלות בארגונים. שימוש בידע זה יכול לסייע באיתור מרכזי העוצמה הארגוניים המאורגנים

1 מנהל אגף בכיר בחטיבה לביקורת משרדים כלכליים במשרד מבקר המדינה. בעל תואר שלישי מאוניברסיטת בן גוריון בנגב.

כרשתות חברתיות, ויכול להסביר את דרכי הפעולה ואת ההשפעה שיש לרשתות אלה. ההנחה היא כי הטמעת הידע הזה והשימוש בו יביאו במקרים המתאימים לאי-הסתפקות בביקורת של תהליכים שעל פני השטח, ולירידה לרבדים עמוקים יותר בחקר הארגונים. שכן מבצע הביקורת יהיה מודע לקיומן של רשתות חברתיות, להשפעתן הרבה, ולכך שהן עומדות בפני הפיתוי לנצל לרעה את הארגון.

הישענות על כלי מחקר שמקורם בחקר רשתות חברתיות תוביל בהכרח להמשכיות הביקורת ולהעמקתה. כך יתעשרו מטלות הביקורת ויתווספו להן ממדים חדשים.

רקע

הגישה האורגנית

ארגונים לסוגיהם מהווים את התשתית של חיי הכלכלה והחברה במדינה המודרנית. לנוכח מרכזיותם של הארגונים יצרה המדינה מערך נורמטיבי לפעילותם ומינתה רגולטורים שיפקחו על פעילותם.

מאמצים רבים בשדה המחקר מוקדשים להבנת פעילותם של ארגונים; תשומת לב מיוחדת ניתנת לזיהוי המאפיינים הייחודיים שלהם ולזיהוי הכוחות והתהליכים הקשורים בגיבושם ובפעילותם של הארגונים השונים. אחת הגישות המקובלות לחקר ארגונים ידועה כגישה האורגנית (סמואל, 1996). גישה זו נותנת את הדעת לגורם האנושי בארגון, ולפיה פעילותם של ארגונים היא בבחינת פלט מצרפי של פעילויות הפרטים בהם: ארגונים אינם ישויות הנפרדות מהפרטים הנמצאים בהם; פרטים אלה מהווים את המנגנונים ואת "גלגלי השיניים" המניעים את המכונה האורגנית. הארגונים הם מעין יצורים חיים ויש להם יצר קיום משלהם. המאבק על קיום ומשאבים מדרבן את הפרטים בארגון לבחור בדפוסי התנהגות המסייעים לארגונים לשרוד ואף לשגשג - גם אם דפוסים אלה אינם עולים בקנה אחד עם הוראות שבדין ועם ערכי היסוד הפורמליים של הארגון. גישה זו מבקשת לחשוף את הרבדים המסתתרים מתחת לפני השטח.

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים

הגישה האורגנית, שעניינה כאמור התנהלות הארגונים והפרטים בתוכם, היא היסוד שעליו מושתת מאמר זה; ולהשלמת התמונה יוצגו שתי תיאוריות הנוגעות לארגונים ולמנהלים בהם:

תאוריית המידע האסימטרי

הרלוונטיות של התיאוריה נובעת מכך שעניינה בארגונים שהם כמוסבר לעיל רוב לקוחות הביקורת - מלכ"רים לסוגיהם. הטענה היא שבידי הארגון-הפירמה (להלן - הפירמה) מצוי מידע על איכות המוצר שהיא מייצרת וטיבו, שבאופן טבעי אינו נגיש לצרכן. לצרכן הנבדק אין יכולות להתמודד עם הפירמה והוא נאלץ לבטוח בה. מצב זה של אסימטריה בין ארגונים לבין פרטים בחברה בעניין המידע, מקנה למנהלי הארגון עצמה רבה ויכולות תמרון. נקודה זו היא מהותית להבהרת הפוטנציאל של ארגונים לנצל לרעה את מעמדם. לפי קולמן (1985) במאה השנים האחרונות מתחולל שינוי במבנה החברה, ובמסגרתו תאגידי נוטלים תפקיד ההולך ומתעצם בעוד תפקידם של פרטים בחברה הולך ומצטמצם. בעקבות הגידול העצום במספרם של התאגידי ומספר הטרנזקציות, האסימטריה בעניין המידע מחלחלת אל כל שכבות המבנה החברתי.

המאפיינים הארגוניים הללו גם משפיעים על פעולתם של אותם ארגונים שאין מטרתם המרכזית עשיית רווח - המלכ"רים; שכן הצרכן חושש מניצול לרעה של המידע המצוי בידי הפירמה, מאחר ומטרתה של זו היא להשיא את רווחיה. גם אצל המלכ"ר, מספק השירותים, מתקיימת אמנם מידה מסוימת של אסימטריה בעניין המידע, אבל לצרכן קל יותר לתת את אמונו במלכ"ר - המספק מוצר דומה לזה של הפירמה. זאת היות ושיקולי המלכ"ר אחרים: אין הוא פועל באגרסיביות להשיא את רווחיו, עיקר מעייניו נעוצים במטרתו הציבורית המבטאת את צורכי הקהילה, ורווחיו מיועדים בעיקרם למטרתו הציבורית. למעשה, המגזר המלכ"רי מהווה מעין מכשיר פיקוח על המגזר הפרטי - הוא מאלץ את הפירמה לא לנצל לרעה את המידע המצוי ברשותה, משום שהוא מהווה אלטרנטיבה עבור הצרכן.

תאוריית עבריינות הצווארון הלבן

השפעתם המהותית של פרטים בארגונים עולה מתאוריות העוסקות בעברייני הצווארון הלבן, הרלוונטיות גם לענייננו, שכן ברשתות חברתיות עשויות להימצא דמויות מעין אלה.

את המושג "עברות צווארון לבן" טבע סאתרלנד ב-1939 (כמצוטט אצל קרול, 2001), והוא מתייחס לעברות הנעשות על ידי דמויות שמעמדן החברתי גבוה, במהלך עיסוקן הלגיטימי. עברות אלה מאופיינות אם כן בפגיעה באמון הניתן במי שמייצגים את הארגונים. לפי סאתרלנד עברייני צווארון לבן אמנם מחשיבים את עצמם לאנשים מהוגנים בתכלית, אולם מסקנתו האמפירית הכללית היא שאיש העסקים והתאגיד הגדול דומים במידה רבה לגנב המקצועי: א. בשני המקרים מדובר בעברות החוזרות ונשנות ורק מעטות מהן מגיעות לכלל הרשעה; ב. בשני המקרים מעמדן החברתי של הדמויות והסטטוס שלהן לא נפגעים; ג. שני סוגי העברות מבטאים בוז למחוקקים, לבירוקרטיה ולמערכת המשפט.

עברות הצווארון הלבן מבוצעות כאמור בארגונים. הארגון מנוצל על ידי עבריינים אלה בשתי דרכים מנוגדות: מצד אחד כוח הארגון והאמון הניתן בו משמשים כלי להתנהגות סוטה, ומצד שני הם משמשים כמגן נגד חשיפה, אכיפה ותביעה. פאנץ' (1996) מתייחס למצב שבו הארגון משמש כלי להתנהגות סוטה תחת פסאדה של התנהגות טובה, ואומר כי כל ארגון ביורוקרטי נושא בחובו את זרעי הפורענות. הוא מביא את דברי רייזמן (1979, כמצוטט אצל פאנץ', 1996): בצד המיתוס הקיים לגבי פעולת ארגונים בדבר יעילות והוגנות, שמובלט על ידיהם בעת שהם מציגים במופגן את הערכים שלפיהם הם פועלים, קיים "קוד ביצועי" מוצנע שלפיו הפעולות מתבצעות הלכה למעשה. יתר על כן, בארגונים רבים התמסדו המטרות והאמצעים הקשורים בסטייה ארגונית.

מונח מרכזי נוסף שטבע סאתרלנד (1949) במחקרו ההיסטורי (והוא בעל חשיבות מהותית לעניין הרשתות החברתיות) הוא ההיפותזה המאוחדת, ש"מסיבות כלכליות, פשטות ולוגיקה" נועדה לשמש הסבר הן לעברות הצווארון הלבן הן לעברות המעמד הנמוך. לדבריו, ההנחות המקובלות כי פשע נובע מעוני או ממאפיינים אישיים וחברתיים הקשורים לעוני הן מטעות. הנתונים האמפיריים הקשורים בתפיסה זו

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים

נשענים על דעות קדומות ועל הזנחה מחקרית של תחומי התנהגות עבריינית. התיאוריות הקונבנציונליות אינן מתייחסות לדידו לתהליכים כלליים המתרחשים הן בעבריינות הצווארון הלבן והן בעבריינות של המעמדות הנמוכים. טיעון זה הוא הבסיס לתיאוריית "ההתרועעות הדיפרנציאלית" - Differential Association, ולפיה עבריינות היא עניין שנלמד באמצעות התרועעות ישירה או עקיפה עם אלה שכבר הטמיעו התנהגות עבריינית. כלומר, מה שקובע במידה רבה אם אדם נעשה עבריין או אינו נעשה כזה הן התכיפות היחסית ומידת האינטימיות של קשריו עם שני סוגי ההתנהגות - העבריינית ושומרת החוק. עברייני הצווארון הלבן התחילו את הקריירה שלהם בשכונה טובה בדרך כלל, רכשו השכלה גבוהה והם בעלי אידיאלים; אולם הם מצטרפים לארגון שעבריינות בו היא אורח חיים וההשראה הארגונית גורמת לסיגול אורח חיים זה.

הנה כי כן עולה המורכבות שתימצא בארגונים. ארגונים הם רכיבים מרכזיים בחיי הכלכלה והחברה אך אינם פועלים מכוח עצמם, אלא הם תלויי התנהלות הפרטים בהם. על כן יש להבין את התהליכים תלויי הפרטים בהם, שחלקם סמויים מן העין.

גישת הרשתות החברתיות בארגונים

תהליכים ארגוניים מונעים על ידי גורמים אנושיים בארגון, ובין אלה גם תהליכי הסטה ארגונית הנובעים מפעילותן של הרשתות החברתיות בארגונים. לעתים הרשתות האלה ממוסדות וחברים בהן בעלי תפקידים השותפים לקשרי עבודה; אולם לעתים הן לא פורמליות. כמו כן, לעתים הן גלויות ולעתים נסתרות.

באחרונה התקבעה התפיסה כי יעילות ארגונית נשענת על שיתוף פעולה פנימי עם אותן הרשתות. לפי תפיסה זו על הארגון להיות מודע לקיומן של רשתות כאלה ועליו לדעת לזהות את הרשתות הפעילות אצלו; הארגון צריך לזהות את מערכת הקשרים המסועפת שבין עובדים ברמות שונות של הארגון, בעיקר לגבי רשת שאינה מוכתבת בנהלים אלא התפתחה ברוב הפעמים באופן עצמאי, והיא מושתתת על קשרים אישיים. מודעותה של הנהלת הארגון לרשתות אלה יוצרת אפשרות לקיים כלי ניהול אפקטיבי באמצעותן, שכן יש להן השפעה מהותית על התנהלות הארגון.

אולם לרשתות אלה נודע גם תפקיד מרכזי בהנעת תהליך של הסטה בארגון. תהליך כזה מונע על ידי רשת חברתית מסוימת הקיימת בארגון שמבקשת להשיג מטרות למען הארגון או למען חברי הרשת. אמון בין חברי הרשת המסוימת הוא רכיב חיוני להנעת תהליך של הסטה, והאמון אכן מתקיים בה בשל הקרבה ההדוקה בין חבריה.

המסגרת המושגית

1. "רשת תקשורת חברתית" הנה מושג המתייחס לאוסף של שחקנים וכן למאפייני היחסים המקשרים בין שחקנים אלה, כמו ידידות וצייתנות. רשתות אלה מקיפות אותנו בחיי היומיום; לעתים הן גלויות, לעתים הן מוחצנות ולעתים קרובות הן חבויות. נודעת להן השפעה רבה על חיי הפרט גם במסגרת הקהילה והחברה, גם במסגרת של ארגונים וגם במסגרת התא המשפחתי. הרשתות האלה נוגעות למעשה כמעט בכל אספקט, מבריאות ועד להצלחה בקריירה.

נראה כי המחקר הידוע ביותר בנושא זה נעשה על ידי פטנאם (1993), שבדק את הסיבות להבדלים המהותיים הקיימים בין צפון איטליה לדרומה. לפי המחקר איטליה הצפונית מפותחת יותר ונהנית משגשוג בשל ההון החברתי שבה, שמקורו בפעילות מגוונת של רשתות כאלה. הון חברתי מוגדר כהטבות המתרחשות אצל הקולקטיב כפועל יוצא של יחסים חיוביים בין קבוצות שונות, יחידות ארגוניות או רמות היררכיות. פטנאם מראה כי ככל שרמת ההשתתפות של התושבים בחיים האזרחיים ובארגונים הוולונטריים של הקהילה, דוגמת מועדוני ספורט, גבוהה יותר, כן גוברת האיתנות של החברה. הביטויים של איתנות זו הם שגשוג כלכלי ולכידות חברתית.

מחקרו של פטנאם הוא שנתן את הדחיפה העיקרית לחקר הרשתות החברתיות, ומחקרים מגוונים התפרסמו בעניין זה, לדוגמה: מחקרים בנושא ההון החברתי (לינדרז וגבאי, 1992); בנושא קשרים בין רשתות חברתיות (גרנדורי, 1999); אנדרוס וקנוק, 1999; נוחרייה ואקלס, 1992); בנושא חורים מבניים (בארט, 1992).

לנוכח האפליקציות המגוונות הכרוכות במחקר, קילדאף וטסאי (2003) קובעים כי הפוטנציאל המחקרי הקיים בגישת הרשתות החברתיות הוא עצום; שיטת המחקר

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים _____

יכולה לחשוף את הספקטרום של התופעה הארגונית בכללותה, מרמת המיקרו ועד לרמת המקרו, באמצעות זיהוי פעילותן של הרשתות הללו. כלי מחקרי זה שופך אור על נושאים כמו הכרה ארגונית - Cognition, התנהגות ארגונית, תאוריה ארגונית וניהול אסטרטגי. בהתאם לכך קרוס ופרקר (2004) קובעים כי בין שאנחנו מנהלים בארגון או פרטים בו כולנו, מושפעים באופן דרמטי מזרם של מידע וממערכות יחסים המצויות במסגרת הרשתות החברתיות. רשתות אלה משפיעות על ביצועי הארגון ועל הדרך שבה הארגון מתווה את האסטרטגיה שלו ומבצע אותה. החשיבות שבאיתור ובמיפוי הרשתות נובעת מכך שטבען נעוץ באופי האנושי: למרות חידושים טכנולוגיים ותקשורתיים בארגון ולמרות שיטות ארגון וניהול לסוגיהן, עובדים בארגונים יגלו נטייה להישען על הקרובים להם; לעתים קרובות הם יעדיפו את עצתם של אלה על פני עצת מומחים. זיהוי הרשתות ומיפוין כמוהם כצילום רנטגן - הם מציעים מבט פנימה לתוך הארגון, המאפשר גילוי של זרמים תת-קרקעיים.

למעשה, לא ניתן להגיע להחלטות ארגוניות מיטביות בלי להכיר את הרשתות החברתיות המצויות בארגון; תכניות של ארגון מחדש שהן חיוניות לארגון לא יצלחו ללא זיהוי הרשתות וללא התחשבות בהן.

אחד היתרונות המהותיים הנובעים מלימוד הרשתות הוא זיהוי הקשרים הלא פורמליים המתקיימים במסגרת הארגון. מיפוי קשרים מעין אלה חושף את העובדה כי בצד ההתנוויה הפורמלית וההיררכית של הנהלת הארגון, פועלות בו מערכות לא פורמליות בעלות השפעה, ואף נסתרות. חלק מהרשתות בנויות על יחסי ידידות והיכרות והן גלויות וידועות, אך רשתות אחרות אינן נמצאות על "מפת הרדאר" של מנהלי הארגון; לא זו בלבד שהן אינן פורמליות אלא הן אף עושות להסוואת הקשרים הפנימיים היוצרים אותן. רשתות אלה הן שמניעות הסטה ארגונית בדרך כלל, ולכן הן חשובות במיוחד לענייננו.

2. זיהוי הרשתות החברתיות לסוגיהן מביא לעתים ליתרון מהותי נוסף ורב-עצמה - איתור "צווארי בקבוק" הפוגמים ביעילות הארגון. בעקבות הזיהוי אפשר לבצע שינויים המשפרים את הפעולות הארגוניות. זיהוי הרשתות מאפשר גם איתור של נתקים בארגון שלא היו ידועים קודם לכן. נתקים מעין אלה פוגמים בהתנהלות הארגון ואף מהווים מצע גידול להסטה ארגונית. נתק משמעו זרימת מידע לא

מאורגנת המרוכזת בידי מעטים. המידע מספק להם עצמה רבה המאפשרת הסטה של הארגון מדרכו. בהתקיים נתק ארגוני ניתן לאתר לצדו גם "שומרי שער" - מתווכים במידע - כתחליף לנתקים הקיימים בארגון. גם אלה באופן טבעי מרכזים עצמה רבה.

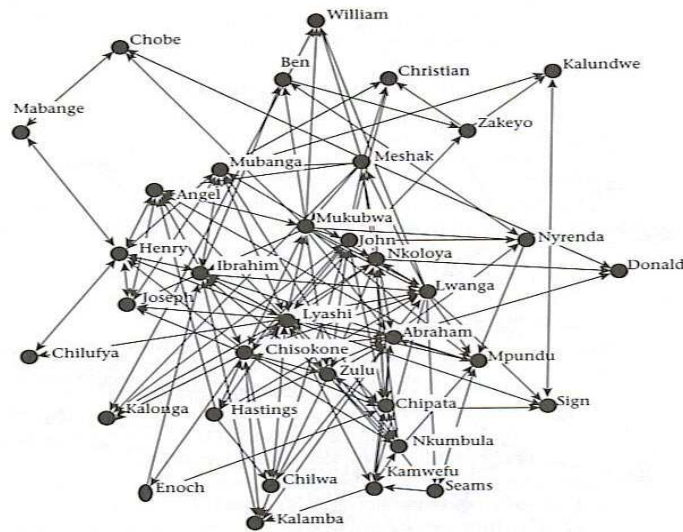
3. אכן, עצמה היא מושג מהותי בגישת הרשתות החברתיות והיא גם רלוונטית לתהליכי ההסטה הארגונית. עצמה יכולה לעמוד בפני עצמה, גם ללא קשר לסמכות שמקורה בהיררכיה הארגונית; בעל העצמה בארגון אינו בהכרח נושא בתפקיד של ניהול. עוצמה יכולה גם שלא להתכנס לתחומו של פרט מסוים בארגון, אלא להיות קשורה ליחידה ארגונית מסוימת. כך או כך, לעתים קרובות העצמה נתונה בידי רשת חברתית שחבריה הם בני משפחה או קבוצה אתנית מוגדרת. הרשת החברתית מהווה את הבסיס לעוצמה, ובעל העצמה הנו בעל השפעה מהותית על התנהלות הארגון.

בהקשר זה יש לציין כי זיהוי הרשתות מאפשר בצד איתור בעלי העצמה ומנהיגים טבעיים גם איתור בארגון של דמויות משוללות אנרגיה ארגונית; אלה הן דמויות שחברי הרשת נמנעים מקרבתן והן פוגמות בפעילות יעילה של הרשת. איתורן של אלה מאפשר עריכת שינויים המבטיחים את זרימת המידע והאנרגיה הארגונית ברשת.

4. זיהוי וניתוח הרשתות החברתיות מציגים להנהלה תמונה אמיתית של מרכזי קבלת ההחלטות בארגון ושל אנשי המפתח בו. המידע המאותר והניתוחים המתלווים אליו מסייעים להנהלה לתרגם את האסטרטגיה הארגונית לטקטיקת פעולה אפקטיבית.

זיהוי הרשתות נעשה על ידי מיפוי השותפים ברשת (ראו בהמשך בדבר מיפוי הרשתות החברתיות). להלן מפה אופיינית (קילדאף וטסאי, 2003) המציגה את הקשרים בין חברי רשת חברתית בבית חרושת אפריקני (המופיעים בשמותיהם). החצים מדגימים את טיב הקשרים: ריבוי חצים עד ליצירת אשכולות מצביע על בעלי העצמה שאליהם פונים יתר החברים בארגון, מיעוט חצים עד לחוסר מוחלט מצביע על נתקים או על חורים מבניים. המפה מלמדת על מרכיבי הרשת ועל מידת העצמה וההשפעה שיש לכל פרט בה:

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים _____



קיימים עוד מושגים רבים הקשורים לחקר הרשתות החברתיות. להלן הסברים תמציתיים למהותיים שבהם:

מרכזיות - המידה שבה הרשת מרוכזת סביב שחקנים מסוימים בארגון. גם שחקנים אלה יכולים להיות מרוכזים או מפוזרים על פני הרשת.

נגישות - רשת המתאפיינת בנגישות גבוהה הנה אפקטיבית יותר, שכן מסרים יכולים להגיע ליותר פרטים בהתייחס למספר מגעים נתון. במקרה כזה זרימת המידע מהירה ויעילה ומבטיחה איתנות ארגונית.

איזון - רשת מאוזנת היא בעלת רמה גבוהה של הדדיות; הקשרים בין הפרטים סימטריים.

קליקה - לכל אחד מהשחקנים ברשת קשרים ישירים עם כל אחד משאר השחקנים; אין לחברי הרשת קשר עם שום שחקן חיצוני.

קישוריות - רשת מקושרת הנה רשת שבה כל שחקן יכול להגיע לכל שחקן אחר ברשת - ישירות או באמצעות מתווך; אין בה פרטים מבודדים.

דחיסות - מספר הקשרים ברשת בפועל מחולק במכסימום מספר הקשרים האפשרי. אם כל השחקנים מקושרים זה לזה הדחיסות תהיה 1. ככל ששיעור הדחיסות גבוה יותר כן הרשת חזקה יותר.

אחדות - הגדרה של מספר החברים המינימלי שהרחקתם מהרשת תביא לחיסול השפעתה. ציון גבוה במדד זה מצביע על רשת חברתית איתנה המושפעת פחות משינויים.

לכידות - מידת הקוהרנטיות של הרשת: האם היא מקשה אחת או שהיא מורכבת מקבוצות קטנות המתקשרות ביניהן באמצעות מתווכים.

הטמעה - החפיפה בין קשרים חברתיים לבין קשרים כלכליים, או הקיום יחדיו של קשרים חברתיים מסוג מסוים עם קשרים מסוג אחר.

אמידות - הנטייה של שחקנים ברשת לקיים יחסי גומלין ולחלוק דעות עם שחקנים דומים להם במונחי אתניות, גיל, רקע השכלתי, מגזר וכו'.

אורך נתיב - ממוצע מרחקי הקשר הארגוני בין כלל חברי הרשת. ככל שהוא קטן יותר כן הרשת מלוכדת ויציבה יותר.

מבנה חברתי - קונפיגורציית יחסי הגומלין המתרחשת בין השחקנים ברשת.

פער מבני - פער בין שני שחקנים או שני צבירים של שחקנים, ששחקן שלישי יכול לגשר עליו. השחקן השלישי יכול להיות חבר רק של אחד משני השחקנים/צבירים.

5. לארגוני מלכ"ר נודע מקום מיוחד בגישה זו של רשתות חברתיות. מלכ"רים הנם חממה לרשתות כאלה בגלל קשרי הקרבה בין חבריהם. שכן, ארגונים אלה מוקמים על בסיס מצע רעיוני המשותף למחוללי הארגון, ובהמשך גם לצוות המתנדבים ולאנשים אחרים הפועלים במסגרתם. ההסתברות כי במבנה המלכ"רי ארוגות רשתות חברתיות הדוקות היא גבוהה; כמעט תמיד תימצא רשת חברתית שמקורה במייסדי המלכ"ר (ראו להלן), עוד לפני שהצטרפו אליו בעלי עניין נוספים. רשת מעין זו מתאפיינת ביחסים המושתתים על יסוד איתן של קרבה, שמקורה במצע רעיוני משותף שהביא כאמור להקמת הארגון. מלכ"רים אם כן ארוגים בצורת רשתות חברתיות המתאפיינות באמון רב בין חבריהן. אמון כזה עלול להוות תמריץ לניצול לרעה של הארגון.

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים _____

6. תופעה ארגונית מאפיינת שיש לה תרומה לקיום רשת מהותית בארגון מכונה "סינדרום המייסדים": חברי קבוצת המייסדים המקיימים ביניהם קשרים הדוקים במשך תקופה ארוכה יוצרים רשת חברתית השולטת בארגון. אלה מסרבים לשמוט את השליטה בארגון גם משחלפו שנים, ויתר חברי ההנהלה, שלרוב נבחרו אחד לאחד על ידי המייסדים, מאשרים אוטומטית את החלטות קבוצת המייסדים. ארגונים אלה מאבדים חיות, שכן המייסדים בולמים שינויים ארגוניים והתחדשות.

הראינו אם כן שהמחקר בתחום הרשתות החברתיות מפותח למדי. בשנים האחרונות גברה ההכרה כי לזיהוי הרשתות, למיפוי ולתיקון נודעת חשיבות מהותית מבחינה ארגונית. הכרה זו אף הביאה עמה פיתוח של שיטות ארגוניות שנועדו לתמרן את הרשתות כך שישרתו את מטרות הארגון.

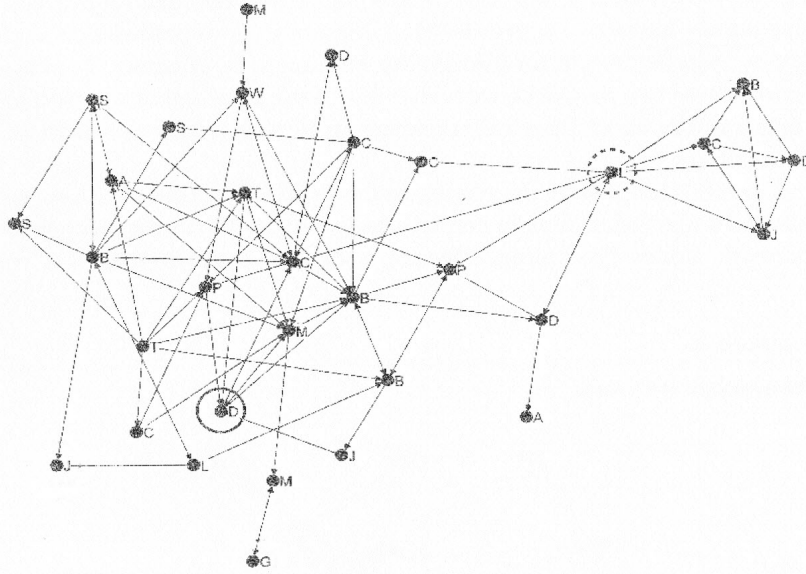
מיפוי רשתות חברתיות

איתור רשתות חברתיות המביאות להסטה של הארגון אינו שונה במהותו ממיפוי וניתוח רשתות חברתיות בכלל, שמטרתו לאתר מבנים ארגוניים ובעיות ארגוניות כדי להשיג התייעלות ארגונית. קיים כאן קושי, מאחר שברור מאליו שחברי הרשת התורמת להסטה ארגונית לא ישתפו פעולה ולא יצהירו על מגמה זו שלהם ושל הרשת שהם פועלים בתוכה. לעיתים קרובות, רשתות חברתיות הפועלות להסטה ארגונית נטועות ברשת חברתית מן השורה, וזו משמשת להן כפסאדה ארגונית; לעתים הן פועלות כרובד חבוי ברשת, כרשת משנה. רשתות מעין אלה יתחילו את דרכן בדרך כלל כרשתות שגרתיות בארגון ובמרוצת הזמן יפתחו פעילות נסתרת. לאחר שרשת חברתית מתגבשת וצוברת עצמה ארגונית ובעת שההישענות של חבריה זה על זה איתנה, אזי יארע לעתים שהרשת הבוטחת בעצמה ומודעת לעצמת השפעתה תחל להשפיע על הארגון שיסטה מדרכו וממטרותיו המוצהרות למען האינטרסים של הרשת.

מאחר שמצבים מעין אלה יכולים להתקיים בכל רשת חברתית, הרי כל רשת שאותרה ראויה לתשומת לבו של המבקר. עם זאת, קיימים שלושה סוגים של רשתות שבהתקיימם יש לתת את הדעת, לפתח ולהעמיק את הביקורת:

1. רשת הרוויה בקשרי משפחה או המבוססת על מוצא משותף - כלומר, רשת שבסיס האמון בה איתן.
 2. רשת בה מבנים יוצאי דופן המעידים על עצמה רבה שנתונה בידי מעטים (ראו להלן) - כך נוצר תמריץ להסטה ארגונית.
 3. רשת ותיקות שנים - אז קיימת סבירות כי הרשת ניצלה לרעה את הארגון במשך השנים.
- מובן שצירופי מצבים אלה ברשת מסוימת יגבירו את הרלוונטיות של ביקורת עומק.
- כאמור, רשת חברתית שיש לתת עליה את הדעת במפורט מחשש להסטה ארגונית היא כזו שמאותרים בה מבנים יוצאי דופן: נתק ארגוני, צווארי בקבוק - יחידים המנקזים תקשורת ארגונית ומכאן מרכזים עצמה רבה, גישור - יחידים המגשרים עם רשתות משנה, שליטה חוץ-ארגונית, תיווך במידע ועוד. נוסף על אי-יעילות ארגונית משמעותם של מצבים אלה היא גם קיום שליטה ועצמה בידי הרשת הארגונית. בהתקיים שליטה נוצר מצע להסטה ארגונית ביד הרשת ותמריץ לניצול לרעה. להלן דוגמה פשוטה יחסית למבנים מעין אלה:

רשת חברתית המתאפיינת בנתקים, ברשת משנה ובבעלי עצמה



התרשים מציג את קיומה של רשת קטנה נוספת, המנותקת מהרשת הראשית. הקשר בין הרשתות נעשה על ידי דמות אחת - וכאן טמונה עצמתה. דמות נוספת ברשת המרכזית מנקזת אליה את רוב המידע - ומכאן עצמתה שלה.

איתור ומיפוי של רשתות חברתיות מתבצע בשני שלבים: בשלב הראשון יש לזהות מתחמים ארגוניים של קרבה שמקורם במאפיינים משותפים של עובדים - היות שקיימת בהם סבירות גבוהה להימצאות רשתות חברתיות. מתחמים אלה יתגבשו לדוגמה במקרים הבאים:

- בקיום מאפיינים חברתיים משותפים - בראש ובראשונה קשרי משפחה אך גם קשרי מגדר, גיל ומוצא אתני;
- בקיום תפיסה אידיאולוגית משותפת;
- סביב אנשים שגויסו יחדיו לארגון או עברו חניכות בידי אותו חונך;
- סביב אנשים הפועלים במסגרת פרויקט מסוים שביסוד הפרוייקט;
- סביב עובדים זמניים;
- בהתקיים קרבה פיזית - במקום העבודה או במקום המגורים;

השלב השני הנו איתור הרשתות. כלי האיתור הם שאלונים וראיונות (ראו בהמשך), והצלבה בין הנתונים המתקבלים. כל דמות במתחם מסוים מתבקשת לספק מידע על קשריה החברתיים/ארגוניים עם כל דמות אחרת. בלא מעט מהשאלות המשיבים מתבקשים להעריך את משקל התשובה. לשם איתור רשתות נסותרות חשוב להצליב בין הנתונים המתקבלים מהדמויות השונות, בעיקר דמויות שנחשבות לבעלות פוטנציאל להיות חברות מרכזיות ברשת מסוימת. אי-התאמה בתשובות לשאלות זהות מעלה חשש לניסיון טשטוש מכוון ומעלה חשד לגבי קיומה של רשת חבויה.

ניתוח השאלונים מאפשר יצירת מפות של רשתות חברתיות בעלות צורות שונות. בין השאר אפשר לזהות אשכולות של קרובים לדעה, לזהות בעלי עצמה המכונים "מושכים" (attractors), ולזהות כאלה הבולמים את זרימת המידע הארגוני. כדי לאתר דמויות כאלה יש לתת את הדעת לתשובות בנושאי אמון ומנהיגות: במי המשיבים נותנים אמון ומה הם המאפיינים המועדפים של מנהיגים. שכן, ההנחה היא כי פרטים בארגון משיגים עצמה והשפעה לאו דווקא על ידי היותם משובצים באופן פורמלי בצומת ארגוני מסוים.

אם כך, הטכניקה הנדונה מאתרת גם את אותם "מושכים" בלתי נראים, שלעתים הנהלת הארגון אינה מודעת כלל לקיומם. עצם היותם נסתרים מעורר מיד את השאלה, מדוע? הסיבה לכך היא אולי השפעתם המרכזית בהנעת תהליך של הסטה ארגונית. בהקשר זה יש להעיר כי בניגוד לדמויות משפיעות ברשתות גלויות - המאותרות באמצעות קשרים רבים המופנים אליהן, דמות בעלת עצמה ברשת חבויה עשויה להופיע במפת הרשת כדמות חיצונית - כזו שרק קשרים מעטים יובילו אליה. רוב רובם של הקשרים ברשת הזו ינותבו לדמויות משנה דווקא, ומדמויות המשנה יובילו קשרים לדמות החיצונית.

איתור דמויות החברות ברשתות ייעשה כאמור באמצעות שאלונים וקיום ראיונות אישיים שיתמקדו בתחומי פעילות ארגונית המאפיינים רשתות חברתיות וסובבים סביב דמויות התורמות לחברי הארגון ותומכות בהם בתחומים מגוונים. מדובר בתחומים האלה:

- מטרת תפקודיות - דמויות אשר יכולות לספק מידע, משאבים והכוונה לגבי ביצוע מטלות הארגון;

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים

- פיתוח קריירות - דמויות אשר יכולות לתמוך בהתקדמות בהיררכיית הארגון ;
- תמיכה אישית - דמויות אשר בעת משבר אישי יכולות לפתור בעיות שמקורן באירועים חריגים ;

מיפוי הרשתות נעשה לרוב בשתי שיטות (קילדאף וטסאי, 2003): שיטת המיפוי האישי (geocentric) ושיטת הקבוצה (bounded).

א. בשיטה הראשונה הנשאל מתבקש לזהות דמויות אשר מהותיות לתפקוד מסוים או לתחום מסוים. הוא נשאל סדרה של שאלות קוהרנטיות לגבי הדמויות האחרות. באופן זה, כל חבר פוטנציאלי ברשת מתבקש להעריך את קשריו עם כל אחד ואחד מאלה שהוא מצוי עמם בקרבה ארגונית. התשובות לשאלות יחשפו מרקם של רשת חברתית - אם ישנה כזו. הרשת יכולה לנבוע מקשרים שונים בתוך הארגון כמפורט לעיל; או מחוצה לו, עם מקורבים בארגונים אחרים.

שיטה זו היא בעלת מגבלה כמותית. לא תמיד ניתן להעריך את הקשר לגבי כל אחד ואחד מהחברים, לכן יש להגדיר קריטריונים שיקבעו למי מכולם תהיה התייחסות וכך תיווצר תקרה להתייחסויות מעין אלה. גם אם לא כל הרשת תמופה, הרי ייכלל במיפוי החלק הקריטי שלה.

שאלון אופייני למיפוי רשת חברתית לפי שיטה זו יכלול תחומים ושאלות כגון אלה:

שאלות בנושא קשרים המצביעים על שיתוף פעולה

- תקשורת - תכיפות התקשורת של הנשאל עם דמויות בארגון ;
- מידע - כמות הפניות של הנשאל לקבלת מידע מדמויות בארגון ;
- פתרון בעיות - הדמויות שאליהן פונים בארגון לעזרה ומידת האפקטיביות של העזרה שניתנת ;
- חדשנות - פניות של הנשאל ותכיפותן בנושאי חידושים ארגוניים.

שאלות בנושא קשרים המצביעים על שיתוף במידע

מודעות - אצל מי בארגון קיים הידע שהנשאל נעזר בו ;
גישה למידע - במצבים שבהם נדרש מידע, מי בארגון זמין כדי להעניקו ;
מעורבות - במי בארגון ניתן לבטוח כי ישקיע בפתרון בעיה מסוימת ;
הרגשת ביטחון - מה מידת הנוחות האישית הכרוכה בפנייה לדמויות מסוימות בארגון לקבלת מידע או עצה.

שאלות בנושא קשרים המצביעים על נוקשות ארגונית

קבלת החלטות - למי בארגון ניתן לפנות לשם גיבוש החלטות מהותיות ;
אפקטיביות אישית - עם מי בארגון כדאי ליצור קשרים הדוקים יותר שיניבו אפקטיביות יתר בתפקוד הארגון ;
שטף תפקודי - מי מהדמויות ברשימה הנתונה מספקת תפוקות שמסייעות בביצוע מטלות הארגון ;
מידת השפעה - למי מרשימת הדמויות הנתונה יש השפעה וקשרים ארגוניים היכולים לחולל שינוי.

שאלות בנושא קשרים המצביעים על תמיכה ורווחה

חיבה - מידת החיבה כלפי כל דמות ודמות ;
ידידות - מי אלה שנתפסים כידידים, שמקיימים איתם פעילות לא פורמלית - כמו יציאה לארוחות ;
תמיכה בקריירה - מי תורם ועוזר לצמיחה האישית המקצועית ;
תמיכה אישית - למי אפשר לפנות לשם תמיכה בעת משבר ארגוני ;
אנרגיה אישית - בעת מגע עם דמות בארגון, כיצד מושפעת האנרגיה האישית של הנשאל ;
אמון - במי אפשר לתת אמון, כי בעיקבות הפנייה האינטרסים האישיים יישמרו.

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים _____

שיטת המיפוי האישי דורשת השקעת משאבים קטנה, שכן מדובר בשאלונים קצרים וראיונות אישיים. השיטה חושפת את הקשרים המשמעותיים עם פרטים אחרים בארגון. גם קשרים שמניעים תהליך הסטה בארגון, שמן הסתם לא יוצהר עליהם משום שהם בדרך כלל נדבך עמוק וחבוי של מערך קשרים קיים, ייחשפו באמצעות מארג מתוחכם של שאלונים וראיונות. אם דרוש, יש מקום לאמת את תוצאות השאלונים באמצעות הצלבות מידע וראיונות משלימים, שיטה הידועה כטריאנגולציה. כך לדוגמה ניתן לאבחן דמויות המרחיבות בהצגת חלקן ברשת מסוימת, ומציגות את עצמן כאילו הן מקושרות לרבות מקרב הדמויות שהופיעו בשאלון.

יצוין כי קיימות תוכנות מחשב ייחודיות למיפוי הרשתות וניתוחן. אל תוכנות אלה מוזנים הנתונים המתקבלים מהראיונות ומהשאלונים. אולם מאחר שקשרים אנושיים הם מורכבים ומגוונים, שיטה זו לא תמיד מאפשרת מיפוי רשתות.

ב. גם לפי שיטת הקבוצה יש להגדיר תחילה מתחם של בעלי עניין מסוים, כמו בעלי תפקידים דומים או כאלה הקשורים לפרויקט מסוים בארגון או קרובי משפחה. לאחר מכן יש לסקור כל חבר הכלול במתחם מכליל מעין זה. יש לשאול כל אחד לגבי קשריו עם אחרים במתחם. בניגוד לשיטת המיפוי האישי כאן השמות של מי שנכללים במתחם נמסרים לחברי הרשת. המידע הגולמי - כלל הדמויות - מקורו ממקורות שונים, כמו למשל רשימות תפוצה, מעריכת תצפית על פני תקופה, משתתפים בפרויקט מסוים, שותפים לתהליך קליטה מסוים בארגון וכו'. בדרך כלל יופיעו בשאלון גם שמות של דמויות נוספות שלא נבעו ממקור מסוים.

גם כאן סקירה שיטתית ומתוחכמת, תוך הישענות על טריאנגולציה, תחשוף רבדים נסתרים של קשרים. שיטת הקבוצה מורכבת יותר מהשיטה האישית וגם יקרה יותר, שכן נדרש סקר מוקדם שיאתר את מתחמי המיפוי ואת הדמויות הרלוונטיות למתחם מסוים. אולם יתרונה נעוץ בכך שהיא תמיד תפיק מפת רשת, בגלל התייחסות מראש.

ולסיכום, המבקר העורך ביקורת בארגון יכול למפות רשתות חברתיות - תוך שימוש בסדרות קשרים שזוהו - לנתח ולייחס להן שורה של תובנות ומסקנות. כך נוצר מכלול של מידע דיאגנוזי שמסייע למבקר הארגון ולמנהליו לשפר את התנהלותו. כפי שהובהר, ניתוחים אלה יובילו לאיתור רכיבים חשובים בפעילות הארגון כמו צווארי

בקבוק, בעלי עצמה, "מושכים" מוסווים, צומתי קבלת החלטות ונתקים ארגוניים. כל אלה רלוונטיים גם לעניין הניצול לרעה של הארגון. בעלי עצמה למשל, בייחוד מוסווים, יכולים לנצל את השפעתם כדי להניע תהליך של הסטת הארגון מדרכו המותווית בדין. על כן, במקרים שבהם זהו מבנים חריגים, על מי שעורך את הביקורת בארגון להקדיש להם תשומת לב מיוחדת.

ביקורת פנים בארגונים

כאמור, הטכניקה שהוצגה לעיל, המתבססת על מתודולוגיה של מיפוי רשתות חברתיות, יכולה לתרום לקיום ביקורת בארגונים לסוגיהם. ניתן יהיה באמצעותה לזהות דמויות ומתחמים היכולים להיות קשורים לביצוע עברות. ביקורת בארגון צריך שתישען על היכרות קרובה עם הארגון ופעילויותיו. בהקשר הנדון, ככל שההיכרות הדוקה יותר כן גדל הסיכוי לאתר ולמפות את הרשתות הפועלות בו באופן מדויק ולעמוד על המתרחש בו. היכרות אינטימית חשובה גם ליצירת אמון ולמגע בלתי אמצעי עם הדמויות שלגביהן מתבצעת עבודת המיפוי.

על כן, מי שמופקד על ביקורת בארגון מסוים במשך תקופה ממושכת מחזיק ביתרון. ומטבע הדברים, היכרות כזו, שהיא בגדר יתרון תימצא אצל מי שעוסק בביקורת פנים. ביקורת פנים שוכנת בארגונים עצמם והיא מהווה חלק אורגני מהארגון. המבקרים נמצאים במגע עם ה"דמויות המכובדות" (כמוסבר לעיל) שוכנות הארגון, ויש להם מידע עליהן; וכך גם לגבי דמויות בפריפריה הארגונית, שחרף הימצאותן בפריפריה עשויות להיות בעלות עצמה ארגונית של ממש. עבודת הביקורת הפנימית מתמשכת באופן שוטף לאורך כל השנה, והיא מתייחסת להיבטים ניהוליים, ארגוניים, תפעוליים, כספיים ומינהליים, לתהליכי קבלת החלטות, לטוהר המידות, ליעילות, לאפקטיביות ולחיסכון, לתקינות המינהל והמשק וכו'. ההיכרות עם נדבכיו המהותיים של הארגון מספקת למבקר מידע רב-ערך על המתרחש בו, והשימוש במידע הזה יעיל לצורכי שרטוט המתחמים שבהם נמצאות הרשתות.

יתרון נוסף בהקשר הנדון נובע מכך, שביקורת הפנים בישראל נעוצה בחוק ייחודי - חוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992 (להלן - חוק הביקורת הפנימית). חוק הביקורת הפנימית לא הסתפק בהחלת חובת הביקורת על גופים המבוקרים על ידי

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים

משרד מבקר המדינה - דהיינו משרדי הממשלה, חברות ממשלתיות ורשויות ציבוריות, אלא הוא החיל את חובת ביקורת הפנים גם על חברות ציבוריות ועל תאגידים בנקאיים ותאגידים אשר חוק הפיקוח על עסקי ביטוח חל עליהם.

חוק הביקורת הפנימית הוא חוק מסגרת שנגזרות ממנו הוראות חוק שונות, בשינויים מתאימים, הנוגעות לגופים שחייבים בקיום ביקורת פנים. תוקף רב לחוק זה נובע מחוק החברות, התשנ"ט-1999, שמצוי בו פרק מיוחד המתייחס למבקר הפנימי בחברות ציבוריות; עם חקיקת חוק הביקורת הפנימית נוסף תיקון לפקודת החברות (נוסח חדש), התשמ"ג-1993, אשר מחייב ביקורת פנים בחברות ציבוריות. עם הוספת התיקון חל שינוי לטובה במעמדו של המבקר הפנימי.

חקיקה נרחבת זו מהווה גם תמריץ לשיתוף פעולה של הפרטים בארגון עם המבקר הפנימי ומאפשרת למבקר לפלס את דרכו בארגון ולהשיג מידע על המתרחש בו. כך מתאפשרת נגישות לאותו מידע הנחוץ לזיהוי רשתות חברתיות בארגון.

ביקורת הפנים אם כן נטועה בשטח, אך היא גם נטועה בהנהלה. תכניות הביקורת ודוחות הביקורת נדונים בהנהלת הארגון ובוועדת הביקורת מטעם הדירקטוריון. קרבה זו יוצרת מקור ידע נוסף שעל פיו ניתן לשרטט מתחמים בעלי פוטנציאל גבוה לקיום רשתות.

רשתות חברתיות כמצע להסטה ארגונית

רשתות בארגונים מעורבות בתהליכי הסטה של ארגונים מדרכם המותווית בדין. לרוב הסטה ארגונית אינה מעשה של יחידים מבודדים, אלא של דמויות בארגון הפועלות יחדיו. תופעה זו כונתה על ידי רייס "שותפות עבריינית" - co-offending (1986), כמצוטט אצל וורינג ווייסבארד, (2002). שותפות מעין זו מתבטאת בקיומן של רשתות חברתיות בארגון (וורינג, 2002). כאמור, רשתות אלה מאופיינות ביחסים אישיים קרובים בין שחקנים יחידים בארגון, ופחות ביחסים פורמליים הנובעים מעמדות שליטה וניהול. רשתות כאלה עומדות מנגד למבנה ההיררכי המוכר שעל פיו בנויים ארגונים.

לעתים קרובות הסטות ארגוניות על ידי רשתות חברתיות יתרחשו בארגונים שתחום עיסוקם הוא בעל גוון מקצועי או ייחודי; בארגונים כאלה נוצרת קרבה הדוקה בין פרטים בעלי רקע מקצועי משותף המוביל ליצירת רשתות. לפי פאוול (1990), כמצוטט אצל וורינג ווייסבארד, (2002) התנאי לשותפות לדבר עברה הוא בראש ובראשונה אמון; לכן העבריינים יחפשו כשותפים את מי שקרובים להם - מבין אנשים בעלי תחום עיסוק דומה, אך גם מבין בני משפחה וחברים, שלהם נאמנות מובנית לעובר העברה. כלומר, רשתות כאלה יימצאו כאשר למשתתפים יש סממנים של רקע משותף: אתני, גאוגרפי, אידיאולוגי או מקצועי. ככל שהקבוצה הומוגנית כן תגבר מידת האמון ההדדי שתביא ליצירת הסדרים בעלי אופי של רשתות. הצורך של מי שנמצא בראש הרשת בנאמנים, יביא לאיתורם של אלה שניתן לתת בהם אמון - גם במעגלים מרוחקים של הארגון או מחוצה לו, ואלה יובאו לארגון.

לעתים קרובות אם כן רשתות חברתיות מבוססות על קשרי משפחה. לפי פטנאם (1992) לעובדה זו חשיבות מהותית, שכן קשרי דם חזקים בין חברי הרשת יוצרים מידה רבה של אמון המאפשר נקיטת פעילות לא חוקית. כך נוצרים קשרים אופקיים בין חברי הרשת המתבטאים בצירוף אנשים בעלי סטטוס ועצמה דומים; קשרים אלה חזקים פי כמה מקשרים אנכיים המתבטאים בצירוף אנשים בעלי סטטוס שונה. רשתות שיש בהן קשרים אנכיים מאופיינות ביחסי היררכיה ואמון. פטנאם מציין כי ארגון המאפיה הוא דוגמה לארגון היררכי שכזה.

להלן שלוש דוגמאות שפרטיהן התפרסמו בתקשורת לפעילותן של רשתות תקשורת מבוססות אמון רב, שהביאו להסטה של הארגונים מדרכם; דוגמאות אלה מקורן בחקירות של רשם העמותות, בפסק דין ובהחלטות גופים רשמיים:

א. מכללת רמת גן

מכללת רמת גן הוקמה ונוהלה כעמותה על ידי בני משפחה ומקורבים, שהקימו עוד שתי חברות הקשורות אליה; בני אותה המשפחה שלטו בשלושת התאגידים. שתי החברות הנוספות הוקמו על ידי שלושה מבני משפחת יו"ר ועד העמותה, לרבות היו"ר עצמו. מדובר אם כן ברשת חברתית משפחתית לכל דבר, שבבסיסה עומד אמון רב בין החברים. בעקבות תלונות נערכה בדיקה בעמותה מטעם רשם העמותות.

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים

לפי דוח הר"ח שבדק את התנהלות העמותה מטעם רשם העמותות, היה מקום לתבוע מיו"ר העמותה להחזיר לה סך של כ-61 מיליון ש"ח לפחות. הר"ח קבע כי "במקרה שלפנינו שורשרו רווחי העמותה לחברות קשורות במסווה של דמי ניהול ושם חולקו סכומים נכבדים לחלק ממייסדי העמותה וחברי הוועד המנהל שלה כשכר וכדיבידנדים".

עניינה של העמותה הגיע לערכאות משפטיות (בית משפט השלום ת"א, פ 001897/05), ושם נקבע כי העמותה העבירה כספים לחברה שיו"ר העמותה היה בה בעלים ומנהל. מהחברה הועברו סכומי כסף נכבדים ליו"ר. בגזר הדין, במסגרת עסקת טיעון, הובא בחשבון שיו"ר ועד העמותה החזיר למכללה 17 מיליון ש"ח ושילם מס הכנסה בסכום של 5 מיליון ש"ח נוספים. לנוכח הנסיבות המקלות נגזרו על היו"ר מאסר על תנאי של שלושה חודשים וקנס בסכום של 500,000 ש"ח.

ב. בית החולים משגב לדך

בית החולים משגב לדך הוקם עוד במאה התשע-עשרה והיה גוף רווחי ובעל מוניטין בתחום הלידה; הוא אוגד כעמותה.

ב-1997 מונה יו"ר חדש לעמותה. היו"ר דרש וקיבל שכר גבוה עבור עבודתו. היו"ר התנה מראש את העסקת אחיינו כסמנכ"ל תפעול, אף על פי שזה היה חסר השכלה פורמלית בתחום הניהול וחסר ניסיון מעשי. לסמנכ"ל החדש שולם שכר נכבד והוא קיבל הטבות רבות נוספות. היו"ר שיבץ עוד כמה וכמה מבני משפחתו הקרובים במשרות מפתח בבית החולים; וכן ועד העמותה היה מורכב ממקורבים. עובדים בכירים ומקצועיים שמחו על המתרחש נדחקו הצדה ופוטרו על ידי ההנהלה. מנכ"ל העמותה פוטר על ידי הוועד החדש ששלט ללא מצרים.

לחברי הוועד ולמקורבים שהועסקו כשכירים שולמו סכומים ניכרים. העמותה ביצעה עסקאות שונות עם כמה מחברי הוועד ושילמה להם סכומים ניכרים וקבועים. אצל גופי שלטון שונים ואצל רשם העמותות התקבלו תלונוות קשות שהביאו לבדיקת המתרחש. על מצב זה העיר חוקר העמותה מטעם רשם העמותות: "...עלות השכר של (היו"ר) ואחיינו... נקבעו בסכום מופרז... אם נתבונן על הגירעונות הכספיים שנגרמו

לבית-החולים... בתקופה ש(היו"ר והסמנכ"ל) קיבלו את שכרם... תמונת המצב תהיה קשה עוד יותר... הוצאות הנהלה וכלליות... עלו ב-2.6 מיליון ש"ח... נסיעות לחו"ל 'זינקו'... ל-297 אלפי שקלים, דהיינו, גידול של כ-800%... הוצאות אחזקת רכב עלו ב-120%". בעקבות ההידרדרות ברמת הניהול והגידול בעלויות השכר ועלויות אחרות חלה הידרדרות במצבו הכספי של בית החולים. בשעה שהנהלה נהנתה ממותרות התערערה רמתו המקצועית של בית החולים בשל הגירעון הכספי שהביא לשיבושים ברכישת ציוד, כולל ציוד בסיסי וחיוני, עד כדי פגיעה בבריאות המאושפזים. גירעון העמותה בשנת 2000 עלה לכ-31 מיליון ש"ח; העמותה התקשתה גם לשלם שכר. בעקבות בדיקה שערך משרד הבריאות בבית החולים, שהעלתה כי רמת השירות הרפואי הידרדרה עד כדי סכנה, הורה משרד הבריאות על סגירת בית החולים.

ג. הסתדרות העובדים הלאומית

דוגמה מהעת האחרונה לפעילותה של רשת מעין זו שניצלה לרעה באופן קיצוני את הארגון, עולה מהרשעתו בדין של שר האוצר לשעבר א' הירשנזון. הלה היה יו"ר עמותת הסתדרות העובדים הלאומית (להלן - הע"ל). הוא ואחרים הורשעו בגנבת מיליוני ש"ח מהע"ל. מעיון בפרטי הפרשה ניתן לזהות מתווה של רשת המבוססת על דמויות מכובדות שיש ביניהן קרבה ויחסי אמון, שחבריה היו מעורבים בהסטת הארגון מדרכו: יצחק רוסו שהיה המנכ"ל מונה לתפקידו על ידי הירשנזון. חלק מהותי מהרשת היה מבוסס על קשרי משפחה - שלושת האחים כהן. עובדיה כהן היה ראש אגף הכספים בהע"ל; דוד כהן היה השליח שהעביר את הכספים שנגנבו; ציון כהן היה מנכ"ל קרן הפנסיה של הע"ל שהזרימה כספים להע"ל.

מדוגמאות אלה ניתן ללמוד על המאפיינים של רשתות חברתיות שבהן בסיס אמון חזק, שכן הן נשענות על בני משפחה. רשתות כאלה מנצלות את היתרונות הארגוניים שיש לחבריהן, הנובעים מהיותם בתפקידי מפתח ובצמתים של החלטה ומאפשרים להם לנצל לרעה את סביבתם ואת בעלי העניין בארגון.

דוגמאות אלה עולות בקנה אחד עם התיאוריות שהובאו לעיל: על פניו מדובר בארגונים בעלי מוניטין שבהם פועלות דמויות מכובדות; אך זו פסאדה. תחת פני השטח פעלה רשת תקשורת, שרוקנה את הארגונים.

נפוטיזם ומינויים פוליטיים

משרד מבקר המדינה עוסק רבות בארגונים לסוגיהם: משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, חברות ממשלתיות וארגונים שהופעלה עליהם ביקורת המדינה. מודעות לתאוריה שעוסקת בקיומן של רשתות חברתיות בארגונים יכולה להשביח את הביקורת. הביקורת הנהוגה מתייחסת למעשה לפעילות הרשתות האלה בלי להיות מודעת לעובדה שיש כר מחקרי נרחב לתופעה. כך יימצא בהתייחסות הביקורת לגיוסם ולצירופם של עובדים לארגון בידי קרובי משפחה המכהנים באותם ארגונים, או בידי מעורבים אחרים, שלא על פי הנורמות האתיות והדין. למעשה, לעתים קרובות מדובר בצירוף חברים אל רשת חברתית. הפועל היוצא הוא שבשל אי הכרת התחום המצוין לא נבדקת באופן שיטתי האפשרות לקיום מצבים של ביצוע עברות מהותיות. לרוב תימצא התייחסות ביקורתית רק לעצם גיוסם של קרובי המשפחה.

במקרים של גיוס מקורבים לרשת, האמון שנוצר משרה ביטחון על חבריה. האמון מתבסס לא רק על הקרבה בין החברים אלא גם על השותפות לדבר עברה. בפני רשתות בעלות השפעה המבוססות על אמון עומד פיתוי גדול לנצל לרעה את משאבי הארגון. יתר על כן, חברי הרשת מגנים זה על זה מפני פעולות ביקורת.

אם יתקיים גוף ידע מקיף לגבי פעילותן של רשתות חברתיות, ייווצר תמריץ למתודת עבודה של העמקת הביקורת לאחר שיאותר קיומה של רשת כזו בארגון מסוים. משאותרה ומופתה רשת מעין זה, יש מקום לבחון את פעילותה על פני צירים של זמן ועומק. רב הסיכוי כי בחינה כזו תעלה כשלים שהם מעבר לגיוס לא נאות של עובדים - כשלים הנטועים באי-שמירה על טוהר המידות.

להלן התייחסות לשני מתחמי ביקורת שיש מקום להעמיק בהם באמצעות הטכניקות האמורות:

א. נפוטיזם

לעתים קרובות הפן הגלוי של קיום רשת בארגון הנו גיוס, העדפה והעסקה של בני משפחה וקרובים - תופעה המכונה "נפוטיזם".

נפוטיזם הוא מצב שבו שחקנים מתנהגים באופן לא שוויוני אל שחקנים אנונימיים, או כאלה החברים בקבוצות אחרות, בעוד שהם חפצים להתרועע עם הקרובים להם ומוכנים לשלם באמצעים שונים כדי להשיג זאת.

זוהי תופעה חוצת ארגונים לסוגיהם. הסיבה המרכזית לנפוטיזם היא הרצון לשמר את מקור העושר והעצמה ולמנוע אותו מאחרים שאינם משתייכים למסגרת המשפחתית. עם זאת, התופעה בולטת יותר בארגונים גדולים בעלי גוון מונופוליסטי. בארגונים כאלה יתרחש לעתים מצב של נפוטיזם רב-דורי, כלומר כמה דורות של בני משפחה עובדים בארגון.

הנטייה הבסיסית של פרטים להסתמך על הדומים להם ועל הקרובים להם בהשקפתם מתעצמת במקרים של הסטה ארגונית ומעשי עברה. במקרים כאלה מבקשים מבצעי העברות להישען על הקרובים להם, לא רק כדי לעזור לקרוביהם ולא רק מטעמי יעילות או כדי ליצור סביבת עבודה נוחה, אלא בראש ובראשונה כדי לטשטש ולהעלים את המתרחש.

ביקורת המדינה עסקה פעם אחר פעם בתופעת הנפוטיזם בארגונים ממשלתיים. לדוגמה, בדוח מבקר המדינה על איגודים (2003) צוין כי בקרב כמה קבוצות של עובדים בחברת החשמל, מהנהלת החברה ומנציגות העובדים, הגיע שיעור העובדים שקרוביהם מועסקים בחברה ל-65%-37%. לעובדים רבים יש יותר מקרוב משפחה אחד בארגון. בחברת אל על נרשם מצב דומה: ביוני 2002 לפחות ל-668 (כ-13%) מעובדי החברה היה קרוב משפחה בדרגה ראשונה שעבד גם הוא בחברה. לעתים קרובות לא נמצא כי קרובי המשפחה עברו בחינות מקצועיות כנדרש.

דוגמאות מהעת האחרונה עולות מדוח 58 א (2007) של משרד מבקר המדינה, הדין בסדרי העסקת עובדים בשמונה תאגידים ציבוריים, מהגדולים במשק. הביקורת העלתה שיעור גבוה של העסקת קרובי משפחה בתאגידים שנבדקו. צוין כי שיעור כזה עלול להביא ליחסי כפיפות בין קרובים ולניגוד עניינים בפעילותם, וליצירת קבוצות גדולות של עובדים קרובי משפחה בעלי עמדות כוח שעלולים לפגוע בניהול התקין של אותו תאגיד. העדפת העסקה של קרובים בתאגיד ציבורי פוגעת בעקרון שוויון ההזדמנויות ומונעת ייצוג הולם בעבודה לכל קבוצות האוכלוסייה, וכן פוגעת באמון הציבור ברשויות ובחובת הנאמנות של הרשויות כלפי הציבור.

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים

בדצמבר 2005 הועסקו בשמונת התאגידים שנבדקו כ-27,700 עובדים, ול-6,265 מהם היו קרובי משפחה בתאגיד שבו עבדו. בנמל אשדוד הגיע שיעור קרובי המשפחה ל-44% ובחברת החשמל לכ-27%. נוסף על אלה מועסקים גם קרובים שהעסקתם לא נאסרה או הוגבלה במפורש.

למעשה עסקה הביקורת ברשתות חברתיות בלי להיות מודעת לכך. ניתן לשער כי שימוש בטכניקות של מיפוי הרשתות ואיתור מרכזי העצמה הלא פורמאליים היו מביאים לחשיפת רבדים עמוקים יותר של הארגונים ולאיתור תופעות פסולות.

ב. מינויים פוליטיים

תחום נוסף שמעסיק רבות את משרד מבקר המדינה וגם הוא קשור ישירות לרשתות חברתיות בארגונים הוא תחום המינויים הפוליטיים של מקורבים לדמויות פוליטיות לבעלי שררה העומדים בראש ארגונים.

לפי דרי (דרי, 1993) ניתן להצביע על שתי תפישות הנוגעות לתופעת המינויים הפוליטיים בשירות המדינה:

לפי התפישה הראשונה תפקיד הפוליטיקאי המחזיק במשרה ציבורית הוא של נאמן הציבור ואין מקום להתייחסות פרטיקולרית במסגרת מילוי התפקיד הממלכתי. לפי התפישה השנייה הפוליטיקאי הוא שליח של ציבור תומכיו, ולכן מישרה ממלכתית מעניקה לנבחר הציבור הזדמנות לגיטימית להגשים גם את מצעו ואת תפישתו הערכית, כשליחו של ציבור מסוים כאשר הביטוי לכך הוא גם מינוי של מקורבים. עם זאת, בכל מערכת ממשל דמוקרטית תימצאנה במידה זו או אחרת שתי התפישות.

בעת עיסוקה במינויים פוליטיים ביקורת משרד מבקר המדינה נשענת על התפישה הראשונה: אין מקום לפשרה בקשר למינויים שיש עמם זיקה פוליטית. אין פלא בכך, שכן המינויים הפוליטיים שאותרו והוקעו הנם לעתים לא מעטות מינויים פראיים המתעלמים מכללי המשחק בשדה המינהל הציבורי והדמוקרטי. נושא המינויים הפוליטיים בשירות הציבורי נמצא על שולחנו של משרד מבקר המדינה משנת 1988, וברוב השנים שחלפו מאז הוקדש לו פרק בדוחות השנתיים.

הביקורת הגיעה לשיאה בעת פרסום דוח מיוחד של משרד מבקר המדינה ב-2004 שכותרתו "מינויים פוליטיים ומינויים בלתי תקינים במשרד לאיכות הסביבה". בדוח מקיף זה הוצגה סקירה תיאורטית רחבה של הרעה הכרוכה במינויים הנדונים בצד התבטאויות נוקבות כנגד תופעת המינויים הפוליטיים. הדוח מביא את דבר בית המשפט העליון (בג"צ 154/98 הסתדרות העובדים הכללית החדשה ואח' נ' מדינת ישראל ואח', פ"ד נב(5)111): "המינוי הפוליטי מהווה הפרת אמון של הרשות המבצעת כרשות ציבורית, כלפי הציבור... הוא עלול להביא לתופעה בה הקשרים קודמים לכישורים... הוא מביא לניגוד ענייניים ולחשש לשקילת שיקולים... הוא עלול להביא להשחתת המוסר הציבורי".

גם כאן, למעשה מדובר ברשת חברתית של מקורבים. יש לשער כי מודעות לתיאוריה העוסקת בפעילות של רשתות חברתיות בארגונים הייתה יכולה לספק מבט אחר על המתרחש, והייתה יכולה לספק תמריץ לחקור לעומקה, ולא רק להתמקד בעצם המינויים.

סיכום

מאמר זה צד מעשי לו. הוא נועד להסב את תשומת לבם של מי שעוסקים בביקורת לאספקטים חבויים שקיימים בפעולות ארגונים. הוא מציג כלים מעשיים לניתוח פעולות ארגונים ולאיתור מרכזי עצמה המשפיעים רבות על הארגונים ומתווים את דרכם - באמצעות זיהוי רשתות תקשורת חברתיות בארגונים ומיפוי. שימוש בכלים אלה מספק מבט חדשני על פעולות ארגונים והוא מסייע להניב תוצאות טובות יותר בחקר ארגונים.

רשתות חברתיות בארגונים יכולות לנבוע ממקורות שונים:

- התקבצות סביב מצע אידיאולוגי;
- התקבצות על רקע מוצא משותף;
- התקבצות שמבוססת על גיל ועל שנות שהות בארגון;
- התקבצות על בסיס קרבה משפחתית.

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים _____

רשתות אלה הן לפעמים פורמליות וגלויות, ובפעמים אחרות הן לא פורמליות ונסתרות. כך או כך, השפעתן על הארגון דומיננטית, והן עלולות להטות את פעילות הארגון המותווית בדין לעבר האינטרסים שלהן. לעתים הארגון כולו עלול להיות מוסט מדרכו, עד לניצול לרעה ולפגיעה בטוהר המידות. שכן, כגודל העצמה והשליטה של הרשת כן גודל התמריץ לנצל לרעה את הארגון להפקת טובות הנאה אישיות. במקרים כאלה הארגון משמש כפסאדה מכובדת המחפה על המתרחש בו, ומוביליו הן דמויות מכובדות בעלות סטטוס חברתי גבוה המרחיקות חשד מהארגון. במצבים כאלה של אינרציה ארגונית, לפעמים מתווסף גם מימד של איזומורפיזם ארגוני, כלומר הנטייה של ארגונים להתאים עצמם ולחקות פעילות ארגונים אחרים. יש גם מצבים שבהם מתקיים קליינטליזם פוליטי - כלומר, פטרונות של גופים פוליטיים מספקת לארגון הגנה מפעילות גופים רגולטורים.

כאשר מדובר בתופעות קריטיות ועיקשות, משרד מבקר המדינה חוזר ועוסק בהן שנה אחר שנה - עד להסדרתן. דוגמה בולטת מהעבר הן הביקורות החוזרות ונשנות בעשור הקודם בעניין הקצבות למוסדות - תופעת הכספים הייחודיים; ביטויים בולטים מהעת הזאת אפשר למצוא בביקורות על תופעת המינויים הפוליטיים בארגונים - מינויים שרירותיים הנעשים בידי דמויות פוליטיות שהופקדו על ארגונים מסוימים, וכמו כן בביקורות חוזרות ונשנות על מינוי קרובי משפחה בארגונים, עד כדי יצירת אשכולות של בני משפחה.

ואולם, בצד העיסוק התכוף של הביקורת במינויים אלה ברובד המינהלי, נראה שיש מקום כי תתייחס גם לממד נוסף: הן מינויים פוליטיים והן מינויים של קרובי משפחה מהווים מצע לקיום רשתות תקשורת חברתיות בארגונים. רשת דומיננטית בארגון היא רשת של בעלי קרבה, והדומיננטית ביותר היא זו המתבססת על קרובי משפחה. ברשת מעין זו טמון כוח מקשר עז, וביטוי הוא האמון של החבר ברשת בזולתו. משנוצר בסיס אמון כזה מתאפשר, ואף נוצר תמריץ, להטיית הארגון לעבר האינטרסים של חברי הרשת; ולעתים קרובות אף נוצר תמריץ לביצוע פעולות של פגיעה בטוהר המידות כגון העברות ממשאבי הארגון לחברי הרשת - להנאתם.

בעיסוקו בתופעות של מינויים פוליטיים ומינויי קרובי משפחה התמקד משרד מבקר המדינה באופן מסורתי בבעיות של עברות מינהליות:

- פגיעה בתהליך המיון, שבאמצעותו מאותרים הטובים ביותר לשירות בארגון;
- פגיעה בעקרון השוויון;
- פגיעה בביצועיות וביעילות של המערכות והארגונים שבהם מתקיימים מינויים מהסוגים האמורים;
- ניגודי עניינים;
- ייצוג לא הולם של קבוצות אוכלוסייה;
- פעולה בחוסר נאמנות.

לימוד התיאוריות שהוצגו כאן והכלים המעשיים שהן מציעות לשם איתור רשתות תקשורת חברתיות בארגונים וניתוחן יביא להשבחת הביקורת בשני ממדים. הראשון קשור להתנהלותו של הארגון, ליעילותו ולרמת הביצועיות שבו; מיפוי של רשתות יאפשר איתור נתקים וצווארי בקבוק בארגון. השני קשור ליצירת מודעות לפעילות הרשתות בהקשר של הסטת הארגון, מאחר שקיימת בהן סבירות גבוהה לביצוע עברות על טוהר המידות.

תובנות בנוגע לקיומן של רשתות התקשורת החברתיות בארגונים ולימוד שיטת המיפוי של רכיבים ארגוניים אלה יביאו להעמקת הביקורת. במצב הקיים הביקורות עוסקות בקיום התופעה אך לא בבחינת ההשפעה הארגונית שלה. ארגונים משובצי רשתות חברתיות צריכים להיתפש כארגונים בעלי פוטנציאל לניצול לרעה, ואין לסיים בהם את הביקורת מוקדם מדי. ידיעת הכלים המעשיים לאיתור הרשתות הללו תביא למיצוי הביקורת, והרצון להיווכח אם הארגון לא מנוצל לרעה ואם לא חלה פגיעה בבעלי העניין בו ייצור תמריץ להעמקתה.

הבנת המבנים הארגוניים המורכבים שעסקנו בהם כאן תביא להשבחתן של ביקורת המדינה ושל ביקורת הפנים בארגונים. ביקורת הפנים מכירה מקרוב את הארגונים ואת המתרחש בהם, ועל כן הכלים המוצעים כאן מתאימים מאוד גם לה. במקום לעסוק באספקטים המינהליים והציבוריים בלבד, תתמקד הביקורת בתהליכים שדונו לעיל, ותתאפשר חשיפה של רבדים עמוקים עד לפגיעה בטוהר המידות.

רשתות תקשורת חברתיות בארגונים - מבט חדש על ביקורת בארגונים _____

רשימת מקורות

דרי ד', מינויים פוליטיים בישראל, המכון הישראלי לדמוקרטיה: הוצאת הקיבוץ המאוחד (1993).

סמואל י', ארגונים, מאפיינים מבניים ותהליכים, אוניברסיטת חיפה/תל אביב: זמורה ביתן (1996).

Andrews, S. B. & Knoke, D. (Eds.), *Networks in and around organizations: Research in the Sociology of Organizations* (1999).

Burt, R. *Structural holes*, Cambridge: Harvard University Press (1992).

Coleman, J. W. *The criminal elite*, New York: St Martin's Press (1985).

Croall, H. *Understanding white collar crime*, Buckingham: Open University Press (2001).

Cross R. & Parker A. *The hidden power of social networks*, Boston: Harvard Business School Press (2004).

Grandori, A. (Ed.), *Interfirm Networks: organization and industrial competitiveness*, London: Routledge (1999).

Kilduff, M. & Wenpin T. *Social networks and organizations*, London: Sage Publications (2003).

Leenders, R. & Gabbay S. *Corporate social capital and liability*, New York: Kluwer (1999).

Nohria, N. & Eccles, R. G. (Eds.), *Networks and organizations*, Boston: Harvard Business School Press (1992).

Punch, M. *Dirty business, exploring corporate misconduct*, London: Sage Publication (1996).

Putnam, R. D. *Making democracy work*, Princeton: Princeton University Press (1992).

Sutherland, E. H. *White-collar crime*, New York: Holt (1949).

Waring, A. "Co-Offending as a network form of social organizations" In E. Waring & D. Weisburd, (Eds.), *Crime and social organizations: Advances in criminological theory*, New Brunswick: Transaction Pub (2002).

Waring, E. & Weisburd, D. (Eds.), *Crime and social organizations: Advances in criminological theory*, New Brunswick: Transaction Pub (2002).