

Uporaba poslovnih družbenih omrežij (npr. Yammer, Slack) v organizacijah

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih
Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Oddelek za psihologijo
Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič
Avtor: Timotej Jerman

Uvodna predstavitev metode

Poslovna družbena omrežja zajemajo intranete in druge platforme, ki jih podjetja uporabljajo za organizacijo svoje komunikacije, sodelovanja in drugih vidikov svojega poslovanja (iprom, b. d.). Leonardi idr. (2013) poslovna družbena omrežja opredeljujejo še podrobneje, in sicer kot spletne platforme, ki zaposlenim omogočajo, da (1) komunicirajo tako s specifičnimi sodelavci kot na ravni celotne organizacije, (2) objavljajo, urejajo in razporejajo tako besedilo kot datoteke, (3) si ob poljubnem času ogledujejo sporočila, povezave, besedila in datoteke, s katerimi je na omrežju upravljal katerikoli drugi član organizacije.

Poslovna družbena omrežja niso odprta javnosti, temveč so omejena na zaposlene v organizaciji, v prvi vrsti pa so namenjena interni komunikaciji, ki poteka v skladu z vnaprej predvidenimi smernicami. Medtem ko so običajna družbena omrežja (npr. Facebook) namenjena doseganju socialnih ciljev, kot sta grajenje socialnega kapitala in vzdrževanje medosebnih odnosov, s poslovnimi družbenimi omrežji zasledujemo na delo vezane cilje, kot sta ohranjanje stikov s sodelavci in deljenje znanja (Ellison idr., 2015). Na njih tako ne bomo našli osebnega znamčenja uporabnikov (npr. LinkedIn) ali oglaševanja tretjih oseb (npr. Instagram). Kljub temu, da poslovnih družbenih omrežij ne enačimo z običajnimi družbenimi omrežji, pri njih opazimo podoben uporabniški vmesnik in primerljivo funkcionalnost, npr. označevanje drugih uporabnikov, audio in video klicanje, deljenje datotek in odzivanje na objave z emotikoni. V angleški literaturi za poslovna družbena omrežja najdemo več različnih izrazov, kot so *Enterprise Social Media* (ESM), *Organizational Social Media* (OSM), *Enterprise Social Software* (ESS), in *corporate social networks*, najpogostejši pa je *Enterprise Social Networks* (ESNs).

Primeri nekaterih najbolj priljubljenih poslovnih družbenih omrežij so Slack, Yammer, Workplace by Facebook, Microsoft Teams in Basecamp. Ker imam z njim največ osebnih izkušenj, v seminarski nalogi v največji meri izpostavljam Slack.

Zgodovinski pregled nastanka metode

Prva poslovna družbena omrežja so se pojavila v zgodnjih devetdesetih letih, z theGlobe.com in Geocities na čelu, ter sooblikovala način komunikacije na spletu. Omogočala so že nekatere funkcije, ki jih nudijo današnja družbena omrežja, kot so objavljane, odzivanje na objave in pogovorne sobe (angl. *chat rooms*). (flock, b. d.; »Enterprise social networking«, 2020) Na tem ogrodju je bilo leta 2008 zasnovano omrežje Yammer, ki je bilo spočetka znamčeno kot »Facebook za organizacije« ter se je lahko pohvalilo z uporabniku prijaznim vmesnikom in možnostjo komunikacije na ravni celotne organizacije. Čeprav je Yammer še vedno v uporabi, je leta 2012 postal del podjetja Microsoft in služil kot odskočna deska za danes bolj priljubljeno poslovno družbeno omrežje Microsoft Teams. (flock, b. d.)

Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Poslovna družbena omrežja prinašajo koristi tako za organizacije kot za njihove zaposlene. Kadar z njimi upravljamo na ustrezen način, lahko:

- izboljšajo sodelovanje (Leonardi in Neeley, 2017),
- zvišajo produktivnost pri delu (npr. Chui idr., 2012),
- okrepijo zaupanje med sodelavci (McHugh idr., 2011),
- preprečijo podvajanje dela (Leonardi in Neeley, 2017),
- spodbudijo medsebojno deljenje znanja (npr. Aboelmaged, 2018),
- okrepijo občutek povezanosti v mednarodni organizaciji (npr. Chin idr., 2015).

Uporaba Slacka kot poslovnega družbenega omrežja je po eni od (sicer internih) raziskav:

- za 32 % zvišala produktivnost,
- za 48,6 % zmanjšala količino službene e-pošte,
- za 25,1 % zmanjšala število skupinskih sestankov.

Po mnenju 80 % vprašanih je Slack povečal transparentnost komunikacije med sodelavci. Po mnenju 62,4 % vprašanih je olajšal iskanje informacij. Po mnenju 79 % vprašanih je obogatil organizacijsko kulturo. Po mnenju 88,6 % pa je okrepil občutek povezanosti med sodelavci (Slack, 2016).

Stray idr. (2019) prav tako na primeru Slacka opažajo, da so poslovna družbena omrežja pri delu na daljavo koristna pri pohitrenem razreševanju težav, vezanih na delovne naloge.

Zaposlenim z vprašanji tako ni treba počakati do dnevnega ali tedenskega sestanka, ampak jih lahko objavijo na poslovno družbeno omrežje.

Leonardi (2015) medtem ugotavlja, da uporaba poslovnega družbenega omrežja prispeva k t. i. metaznanju zaposlenih, tj. znanju o tem, »kdo ve kaj« (verjetnost, da le-ti najdejo sodelavca s strokovnim znanjem, relevantnim za doseganje lastnega delovnega cilja) in »kdo pozna koga« (verjetnost, da le-ti pravilno identificirajo sodelavca, ki jih lahko poveže z ustreznim strokovnjakom v organizaciji), saj je komunikacija vidna in dostopna na ravni celotne organizacije. V dotični raziskavi se je po šestih mesecih uporabe poslovnega družbenega omrežja Jive-n znatno izboljšalo metaznanje zaposlenih – za 31 % se je izboljšalo njihovo znanje o tem, »kdo ve kaj«, za 88 % pa njihovo znanje o tem, »kdo pozna koga«. Avtor ta pojav – zavedanje komunikacije, ki poteka med drugimi pripadniki organizacije – imenuje ambientalno zavedanje (angl. *ambient awareness*) in ga pojmuje kot pomembno izhodišče za usvajanje dejanskega znanja v organizaciji. Leonardi in Neeley (2017) ugotavljata, da lahko ambientalno zavedanje botruje inovativnim zamislim: zaposleni informacijo, ki jo je sodelavec uporabil v povsem drugem kontekstu (in s katero sicer ne bi prišel v stik), prenese na lastno nalogo in pride do boljše rešitve. Izčrpen pregled učne vrednosti poslovnih družbenih omrežij predstavlja članek avtorjev Qi in Chau (2018).

Zaposleni sami navajajo različne razloge, zakaj se jim poslovna družbena omrežja zdijo privlačna. Z organizacijskega vidika poudarjajo občutek skupnosti, možnost sodelovanja na daljavo, grajenje zaupanja ter krepitev organizacijske kulture (Chin idr., 2015; Denyer idr., 2011). S tehnološkega vidika poudarjajo zlasti enostavnost uporabe in dostopnost – v smislu tako časa kot kompatibilnosti z napravami (Chin idr., 2015). S socialnega vidika poudarjajo kritično maso (glede na raznolikost sodelavcev so zaposleni prepričani, da bodo našli pravi odgovor na svoje vprašanje), demokratično klimo in občutek povezanosti kljub geografski razpršenosti (Chin idr., 2015). Z individualnega vidika poudarjajo, da se ob pomoči drugim bolje počutijo (dobijo občutek, da so pomemben del organizacije, kar deluje motivirajoče). Z vidika delovnih nalog pa poudarjajo možnost postavljanja vprašanj, ki so vidna vsem članom organizacije in na katera zato hitro prejmejo odgovor (Chin idr., 2015).

C. Chin idr. (2015) zaznana vrednost uporabe poslovnega družbenega omrežja delijo na »utilitarno« (instrumentalna vrednost, npr. višja produktivnost) in »hedonsko« (samoizpolnjujoča vrednost, npr. prijetna uporabniška izkušnja). Z utilitarnega vidika omrežja (v njihovem primeru Yammer) omogočajo iskanje pomoči in reševanje težav, vezanih na delovne naloge, v realnem času; z njihovo pomočjo zaposleni nemudoma najdejo ustreznega strokovnjaka. Poleg tega omrežja zaposlenim omogočajo, da ostanejo na tekočem z aktualnim

dogajanjem v organizaciji, ter pri njih spodbujajo naglo zbiranje in širjenje zamisli. S hedonskega vidika zaposleni omenjajo občutek povezanosti: uporaba omrežja jim omogoča tako vzpostavljanje odnosov s sodelavci, s katerimi sicer ne sodelujejo, kot vzdrževanje obstoječih odnosov. Povrh se zaposleni počutijo opolnomočene, saj so prek omrežja v organizaciji bolje videni in bolje slišani.

Natančna predstavitev metode

1. Namen

Cavazza (2016) zapisuje, da imajo vsa družbena omrežja, vključno s poslovnimi, šest osnovnih načinov uporabe: (a) objavljanje, (b) deljenje, (c) sporočanje, (č) razpravljanje, (d) sodelovanje in (e) mreženje. Namen poslovnih družbenih omrežij, ki tiči za vsem navedenim, pa so boljša komunikacija, lažje sodelovanje in spodbujanje agilnosti v organizacijah na zaposlenim prijazen način (Slack, 2019). Kot navajajo različni avtorji, poslovna družbena omrežja komunikacijo izboljšujejo v smeri hitrosti (Stray idr., 2019), odprtosti (Denyer idr., 2011) in neformalnosti (Leonardi in Neeley, 2017). Njihov doprinos pa ni omejen zgolj na komunikacijo, temveč sega tudi na področje izobraževanja zaposlenih (npr. Qi in Chau, 2018). Kot navajajo C. Chin idr. (2015), le-ta predstavljajo premik od organizacijskega upravljanja z znanjem, ki je centralizirano, občasno in zastarelo, k skupnemu upravljanju z znanjem, ki je decentralizirano, nepretrgano in aktualno.

Soustanovitelj in direktor Slacka, S. Butterfield, svoje poslovno družbeno omrežje označuje kot alternativo službeni e-pošti, ki naj bi imela naslednji dve pomanjkljivosti: (a) neobvladljivost zaradi prevelike količine e-poštnih sporočil na dan, (b) nepopoln pogled na organizacijo zaradi fragmentiranosti e-poštnih nabiralnikov (Slack, 2019). Montrief idr. (2020) dodajajo, da je branje in odgovarjanje na e-pošto časovno potratno in neproduktivno. Medtem ko je e-poštni nabiralnik kraj, kjer se kopičijo druga, za delo irelevantna sporočila (npr. oglasi), pa je Slack pregleden in omogoča osredotočenost na delo (Perkel, 2017). M. Gofine in S. Clark (2017) menita, da se s Slackom na eni strani izognemo preveliki količini podatkov, ki je pomanjkljivost uporabe službene e-pošte, na drugi strani pa neprofesionalnosti, ki je pomanjkljivost uporabe službenih SMS sporočil – obenem pa nam ni treba vsakič znova iskati in vpisovati naslovnikov. Chui idr. (2012) ocenjujejo, da lahko z uporabo poslovnega družbenega omrežja za 25 % zmanjšamo uporabo službene e-pošte, kar lahko sprosti do 8 % delovnega tedna.

Slack e-poštna sporočila nadomešča z objavami, ki so po uporabniškem vmesniku bližje običajnim družbenim omrežjem, e-poštne nabiralnike pa s t. i. kanali (angl. *channels*), ki so lahko organizirani na poljuben način – po vsebini, projektu, stopnji projekta, timu, lokaciji, poslovni enoti ... Ta pristop naj bi predstavljal premik od komunikacije, ki na prvo mesto postavlja posameznika (angl. *individual-first*), h komunikaciji, ki na prvo mesto postavlja tim (angl. *team-first*; Slack, 2019). Še vedno pa imamo možnost, da zaposlene dodamo zgolj v tiste kanale, ki se jih tičejo, v katerih bodo aktivni oziroma od katerih bodo imeli korist. S tem zmanjšamo količino nepotrebnih informacij, s katerimi se le-ti srečajo na dnevni ravni, in zmanjšamo kognitivno obremenitev (White idr., 2017).

Še ena od Slackovih glavnih koristi, ki služi enakemu namenu, se skriva v samem imenu omrežja, ki je pravzaprav kratica: *Searchable Log of All Conversations and Knowledge* (Butterfield, 2016). Slackova funkcija iskanja uporabniku namreč omogoča iskanje po vsebini celotnega virtualnega delovnega okolja (angl. *workspace*), ki ga predstavlja organizacija – objave, komentarji, zasebna sporočila, datoteke itn. Po izsledkih obsežne raziskave, ki so jo izvedli Chui idr. (2012), strokovni delavci za iskanje internih informacij ali sodelavcev, ki bi jim lahko pomagali pri specifičnih nalogah, v povprečju porabijo 20 % delovnega tedna. Uporaba poslovnega družbenega omrežja zahvaljujoč svoji funkciji iskanja ta čas lahko skrajša za do 35 %. Prednost Slacka je tudi v tem, da je vsebina delovnega okolja trajno vidna in dostopna vsem članom, tudi kasnejšim. Kadar se zaposleni organizaciji priključi naknadno ali pa za krajši čas, se lahko s pomočjo Slacka torej izognemo prepošiljanju uvodne dokumentacije in urejanju dostopa do datotek, saj so vse potrebne informacije že zbrane na enem mestu (Aboelmaged, 2018; Gofine in Clark, 2017). Poleg tega Slack dopušča shranjevanje in pripenjanje (angl. *pinning*) tako objav kot sporočil, kar predstavlja še en korak v smeri boljše organizacije dela.

2. Ciljna skupina

Vsako družbeno omrežje ima svoje specifike in svoje uporabnike (Speiser, 2016). Ciljna skupina za uporabo poslovnih družbenih omrežij so posamezniki, ki si delijo poslovni interes in/ali dejavnost (iprom, b. d.), ne glede na starost in položaj (Leonardi in Neeley, 2017). Slack je npr. priljubljen tako v zagonskih podjetjih kot v svetovno znanih organizacijah (npr. IBM, Amazon, PayPal, Airbnb, TIME, NASA in BBC; Slack, b. d.), uporablja pa se tudi pri skupinskem projektnem in raziskovalnem delu (Gofine in Clark, 2017; Perkel, 2017). Pohvali se lahko z dvanajstimi milijoni aktivnih uporabnikov na dan, ki na njem na delovni dan v povprečju preživijo 90 minut (Curry, 2020). Osebno sem Slack uporabljal oz. uporabljam kot

del (a) raziskovalnega projekta na fakulteti, (b) obštudijskega študentskega društva, (c) ekipe za organizacijo virtualnega dogodka in (č) delovne organizacije. Ali je uporaba izbranega poslovnega družbenega omrežja za sodelujoče izbirna, zaželena ali obvezna, se določi na ravni organizacije oz. projekta (Ellison idr., 2015).

3. Potek izvedbe

Implementacija poslovnega družbenega omrežja nima strogo predvidenih korakov in se razlikuje tako od omrežja do omrežja kot od organizacije do organizacije. Predvidoma implementacijo prevzame kadrovski oddelek, ki že sicer skrbi za interno komunikacijo.

Pri Slacku je treba najprej ustvariti delovno okolje, kar storimo tako, da ga povežemo z e-poštnim naslovom in poimenujemo. Montrief idr. (2020) svetujejo, da na tej točki razmislimo o kanalih, na katere bomo razdelili interno komunikacijo, in jih tudi ustvarimo. Pri tem smo pozorni, da (a) kanalov ni premalo, (b) je njihov namen jasen in (c) se le-ti vsebinsko ne prekrivajo med seboj (Montrief idr., 2020; White idr., 2017). Prav tako je za zaposlene smiselno ustvariti začetni kanal, npr. #1-start-here, kjer si lahko preberejo pravila vedenja na omrežju in najdejo datoteke, ki so pomembne za začetek dela (Montrief idr., 2020). Nato razpošljemo vabila naslovnikom. Naslovnik se na vabilu odzove tako, da klikne povezavo v e-poštnem sporočilu (*»Join Now«*) ter z vpisom e-poštnega naslova in gesla ustvari uporabniški račun, nakar prejme potrditveno sporočilo, da se je uspešno pridružil novemu delovnemu okolju. Če zaposleni že ima aplikacijo Slack, lahko to stori tudi prek nje (*»Sign in to another workspace«*). Ko se zaposleni pridruži novemu delovnemu okolju, se v vsakem kanalu pojavi objava, ki o tem obvesti že prisotne – lahko pa jih o tem obvestimo tudi sami, tako da napišemo objavo, v kateri novega zaposlenega na kratko predstavimo in mu izrečemo dobrodošlico.

Seveda pa se s tem uporaba poslovnega družbenega omrežja šele prične. V nadaljevanju je zaposlenim priporočljivo pojasniti delovanje omrežja, spremljati njihovo uporabo ter jih po potrebi usmerjati in spodbujati (Stray idr., 2019). Številni avtorji (npr. Chin idr., 2015; Leonardi in Neeley, 2017) predlagajo tudi izobraževalne delavnice in treninge za zaposlene (npr. skupinska izvedba na daljavo). Poleg tega je smiselno, da natančno spremljamo dogajanje v organizaciji, kot tudi izven nje, in zaposlene prek objav obveščamo o novostih, spremembah, sestankih, aktivnostih idr. na organizacijski ravni. V Slacku lahko za tovrstna obvestila ustvarimo poseben kanal, npr. #obvestila.

Chui idr. (2012) opozarjajo, da mora implementacija poslovnega družbenega omrežja v organizaciji spremljati usmerjenost vodstva v inovacije; poln potencial omrežja se navadno uresniči šele po letih uporabe. Leonardi in Neeley (2017) vodjem pri uvajanju poslovnega

družbenega omrežja svetujeta (a) krepitev ambientalnega zavedanja, (b) jasno opredelitev pravil vedenja ter (c) dajanje zgleda. (a) Vodstvo naj neformalno komunikacijo med zaposlenimi spodbuja tudi, kadar ne gre za delo. Naj izgubljena produktivnost ne bo prva skrb. Poleg tega je zaposlene smiselno spodbujati k sklepanju novih prijateljstev širom celotne organizacije, ne le lastnega oddelka, kar lahko prispeva k njihovemu metaznanju. (b) Vodstvo naj določi pravila vedenja na poslovnem družbenem omrežju, ki zadevajo npr. (ne)formalnost komunikacije in zaupnost informacij. Neformalnejši ton je za razliko od e-pošte tu povsem sprejemljiv in celo zaželen. Glede zaupnosti pa naj vodja razjasni, katere informacije je zaposlenim dovoljeno deliti z javnostjo in katerih ne. (c) Če poslovnega družbenega omrežja ne bo uporabljalo vodstvo, ga ne bodo uporabljali zaposleni. Objave naj ne bodo preveč formalne in naj ne zadevajo zgolj kadrovskih in administrativnih sprememb – sicer zaposleni v omrežju ne bodo videli priložnosti za medsebojno komunikacijo. Skratka, vodje morajo biti dober model vedenja, ki ga želijo spodbuditi v organizaciji. Pomembnost vloge vodstva pri spodbujanju uporabe poslovnega družbenega omrežja prepoznavajo tudi C. Chin idr. (2015). V podjetju, v katerem so izvedli raziskavo, je najbolj aktiven in navdušen uporabnik omrežja ravno direktor, s čimer pri zaposlenih ustvarja vtis dostopnosti za neposredno komunikacijo.

4. Konkreten primer

Podjetje HubSpot poslovno družbeno omrežje Slack uporablja večnamensko, med drugim za grajenje organizacijske kulture. Kot pravi vodja kadrovske službe K. Burke, si podjetje prizadeva, da bi zaposleni na delo vsak dan prihajali z veseljem. Konkretno HubSpot Slack uporablja za dregljaje tekom uvajanja, kar izgleda tako, da vodje timov pripravijo avtomatizirana sporočila, ki zaposlenim ob pravem času javljajo ključne informacije (npr. opomniki o uvodni dokumentaciji in prihajajočih skupinskih aktivnostih; Slack, b. d.).

HubSpot Slack uporablja tudi kot sredstvo za spodbujanje transparentnosti in inkluzivnosti na delovnem mestu. To se kaže na naslednja dva načina (Slack, b. d.):

- Če ima zaposleni vprašanje za katerega od vodij, mu lahko brez težav pošlje zasebno sporočilo. To prispeva tudi k sploščenosti hierarhije, ki jo želi podjetje spodbuditi.
- HubSpotovo delovno okolje na Slacku sestoji iz štirih osnovnih kanalov, ki so odprti vsakemu zaposlenemu – ne glede na položaj. Eden od njih, #women-at-hubspot, je namenjen grajenju občutka skupnosti med pripadnicami nežnejšega spola. Primer objave v tem kanalu se glasi: »*Hi @here* [oznaka dregne vse zaposlene, ki so trenutno aktivni na omrežju] *My maternity leave starts next week*

and I'm feeling anxious about taking time off. Anyone open to sharing your experience with me?» Na ta način, tj. prek deljenja skupnih izkušenj, si HubSpot s pomočjo Slacka prizadeva tudi za povezovanje geografsko razpršenih zaposlenih. Več primerov uporabe je na voljo na Slackovi (b. d.) spletni strani.

5. Omejitve uporabe metode

Leonardi in Neeley (2017) kot eno od napak pri uvajanju poslovnega družbenega omrežja v organizaciji navajata zmotne predstave o mladih. V nasprotju s prepričanjem vodij ima 85 % milenijcev težave s sprejemanjem družbenega omrežja kot poslovnega orodja. Le-ti na družbena omrežja namreč gledajo kot na prostor za izražanje samih sebe in komunikacijo s prijatelji, ne pa za »prijateljevanje s šefom«. S tem, ko organizacije poslovna družbena omrežja promovirajo kot »Facebook za organizacije« ali »službeni Twitter«, torej ubirajo napačen pristop.

Druga napaka, ki jo prepoznavata Leonardi in Neeley (2017), je omejevanje neformalne komunikacije. Poslovna družbena omrežja naj bi bila po mnenju vodij namenjena neformalni komunikaciji o delu, ne pa tudi o osebnih zadevah (Chui idr., 2012). A vendar naj bi bil ključni motivator za uporabo poslovnih družbenih omrežij ravno zanimanje za sodelavce. Kadar zaposleni že imajo informacije drug o drugem, jim je tudi lažje prositi za pomoč in pridobiti relevantne informacije. Slack omogoča enostavno rešitev: ustvari se lahko kanal, ki je namenjen izključno komunikaciji o osebnih zadevah, npr. #random.

Tretja napaka, ki jo prepoznavata Leonardi in Neeley (2017), je nezavedanje, da so poslovna družbena omrežja tudi platforme za učenje. Ker do učenja prihaja posredno, se ga zaposleni pogosto niti ne zavedajo, a zato ni nič manj vredno. Kot omenjeno, pri uporabi poslovnih družbenih omrežij namreč ne govorimo le o znanju kot takem, temveč o metaznanju. Prek opazovanja komunikacije svojih sodelavcev zaposleni prepoznajo, (a) kdo je strokovnjak za katero področje in (b) kdo bi lahko poznal strokovnjaka za posamezno področje – kar se lahko prevede v časovni in posledično denarni prihranek. Na poslovnih družbenih omrežjih je torej nadvse smiselno spodbujati javno komunikacijo.

Stray idr. (2019) na primeru lastne organizacije ugotavljajo, da pri uporabi poslovnega družbenega omrežja Slack prihaja do naslednjih omejitev:

- neenoten jezik komunikacije (pri mednarodnih organizacijah lahko pride do ovire, da zaposleni objave pišejo v svojem jeziku, s čimer izključujejo sodelavce in izničujejo potencialno učno vrednost objav – razlog bi lahko bilo pomanjkljivo znanje angleščine),

- neravnovesje aktivnosti (v dotični raziskavi je 33 % uporabnikov poslalo 86 % sporočil, kar je zaviralo agilnost in odpiralo možnost za nesporazume),
- nagnjenost k pošiljanju zasebnih sporočil (nekateri zaposleni ne prepoznajo vrednosti javnega objavljanja, le-tega niso vajeni ali pa opažajo, da odgovor hitreje prejmejo prek zasebnega sporočila).

Montrief idr. (2020) opozarjajo, da dodajanje poslovnega družbenega omrežja k obstoječemu repertoarju orodij zaposleni lahko zaznajo kot nepotrebno breme. Iz tega razloga je ključno, da zaposlenim jasno predstavimo njegov namen (Leonardi in Neeley, 2017) in njegove koristi (Chui idr., 2012) ter jim pomagamo oblikovati ustrezna pričakovanja (Montrief idr., 2020). Ena od koristi, ki jih velja poudariti, je, da uporaba poslovnega družbenega omrežja občutno zmanjša količino službene e-pošte (Slack, 2016; Montrief idr., 2020). Po Montriefu idr. (2020) lahko prehod na poslovno družbeno omrežje olajšamo tako, da ga na začetku dopolnimo s tradicionalnimi komunikacijskimi orodji, kot sta e-pošta in SMS sporočila (kot primer: na omrežju objavljamo vse informacije, po e-pošti pa dodatno opozorimo na tiste najbolj kritične). Poleg vsega navedenega lahko uporabo poslovnega družbenega omrežja spodbudimo z izborom platforme, ki je podobna tistim, ki jih zaposleni že uporabljajo v zasebnem življenju (Chin idr., 2015; White idr., 2017).

Vloga psihologa

Uporaba poslovnih družbenih omrežij ima implikacije za organizacijsko kulturo, produktivnost, usklajenost dela in prostega časa (angl. *work-life balance*), delo na daljavo ter še marsikatero drugo temo, s katero je psiholog dobro seznanjen.

Eden od načinov, kako lahko psiholog prispeva na tem področju, je nedvomno v vlogi spodbujevalca. Uporaba poslovnih družbenih omrežij v organizacijah namreč pogosto ni izbirna, temveč obvezna, zato je ključnega pomena, da zaposleni v njej zaznavajo korist. Kot opažajo Stray idr. (2019), se zaposleni v pogovorih v živo redno navezujejo na objave na Slacku; pričakuje se, da so vsi zaposleni na tekočem z njimi. Ker ima psiholog bogat repertoar mehkih veščin, je po mojem mnenju ustrezen profil za olajšanje prehoda na novo omrežje in spodbujanje zaposlenih k uporabi. Pri tem si lahko pomaga s katero od drugih organizacijskopsiholoških metod, kot sta pohvala in igrifikacija.

Zaradi osrednje vloge, ki jo v organizaciji igra poslovno družbeno omrežje, je predstavitev in poučevanje uporabe le-tega smiselno vključiti že v proces organizacijskega ugaševanja (angl. *onboarding*), začeni s prvim dnem. Montrief idr. (2020) poudarjajo, da

uvajanje omrežja v organizaciji zahteva (a) orientacijo, (b) socializacijo in (c) nudenje pomoči. Ker vse navedene naloge že spadajo v domeno kadrovskega psihologa, je skrb za interno komunikacijo prek poslovnega družbenega omrežja neke vrste nadgradnja njegovega dela. V skladu s točko (b) je psiholog lahko tisti, ki novemu zaposlenemu na ustrezen način razloži pravila vedenja na omrežju. V skladu s točko (c) pa je psiholog lahko tisti, ki odgovarja na vprašanja zaposlenega glede uporabe omrežja, spremlja njegovo uporabo ter mu po potrebi ponudi dodatno pomoč (npr. v obliki posnetkov zaslona ali inštruiranja ena na ena).

Tudi vloga upravljalca s skupnostjo (angl. *community manager*) psihologu ne bi smela biti tuja. Kot ugotavljajo C. Chin idr. (2015), je v podjetju, v katerem so izvedli raziskavo, marsikateri skrbnik poslovnega družbenega omrežja pravzaprav za polni delovni čas zaposlen kot upravljalec s skupnostjo. Njihova odgovornost je, da spodbujajo mreženje med zaposlenimi; jih usmerjajo k pravilni rabi omrežja; zagotavljajo, da objavljena vprašanja ne ostanejo neodgovorjena; ter skrbijo za nemoten pretok informacij (npr. pri pogovorih in ideaciji). Upravljalci s skupnostjo skupaj tvorijo odbor, s katerim oblikujejo strategijo in načrt za uporabo omrežja ter razmišljajo o načinih, kako jo lahko izboljšajo. Upravljalci s skupnostjo prav tako novačijo pobudnike (angl. *champions*) – tj. sodelavce, ki so aktivni in navdušeni uporabniki omrežja (ali tehnologije nasploh). Njihova naloga je, da se odzivajo na vprašanja zaposlenih in jim na ta način pomagajo pri reševanju tehničnih in drugih težav. O pomembnosti pobudnikov pišejo tudi Montrieff idr. (2020): pri uvajanju poslovnega družbenega omrežja je ključno angažirati posameznike, ki bodo sodelavce spodbujali k uporabi omrežja, demonstrirali njegove funkcije ter po potrebi opozarjali na pravila vedenja. Predvidevajoč, da psiholog kot del kadrovske službe pozna vse zaposlene, jih lahko na omrežju tudi poveže med seboj, tako da jih označi (npr. ko zaposleni išče pomoč).

Lasten pogled na metodo

C. Chin idr. (2015) so pred leti zapisali, da poslovna družbena omrežja v organizacijskem kontekstu niso dobro raziskana – pet let kasneje lahko rečem, da to ne drži več. Ker so bila pogojena s tehnološkim razvojem, je sicer razumljivo, da doslej niso bila deležna enake mere pozornosti kot druge metode z organizacijskega področja, vseeno pa sem bil nad številom raziskav na to temo pozitivno presenečen. Zaključim lahko, da gre za znanstveno utemeljeno metodo, ki pa je zaradi svojega nenehnega razvoja in napredka izvrstno izhodišče tudi za nadaljnje raziskave. Izčrpen pregled preteklih raziskav, kot tudi iztočnice za prihodnje, nudijo Wehner idr. (2016).

Težava je v tem, da velik del literature, ki sem jo zasledil na to temo, izhaja iz tehničnega ozadja (npr. računalništvo); le pri redkokateri raziskavi avtorji nanjo pogledajo s psihološkega vidika. Pojava, kot sta produktivnost in organizacijska kultura, ki sta omenjena v tem kontekstu, pa domujeta ravno v kadrovsko-organizacijski psihologiji in bi ju lahko preverili z uveljavljenimi, mersko ustreznimi vprašalniki – s tem pa prišli do bolj celostnih rezultatov. Opažam tudi, da so kvalitativne raziskave pogostejše od kvantitativnih ter da je raziskovanje omrežij kot celote pogostejše od raziskovanja posameznih omrežij (npr. Slack). Ob tem se pojavlja vprašanje, ali so si omrežja res dovolj podobna med seboj, da lahko delamo univerzalne zaključke. Kot predlagajo že Wehner idr. (2016), bi bilo smiselno oblikovati primerjalno tabelo, na podlagi katerih bi se organizacije lažje odločile za ustrezno omrežje.

Čeprav je izraz »poslovna družbena omrežja« v slovenskem jeziku sprejet in je že v (sicer ne tako široki) rabi, vendarle ni najbolj jasen. Ko sem se pred meseci prvič srečal z njim, sem namreč pomislil na LinkedIn, ki pa po definicijah sodeč ni poslovno družbeno omrežje. Če izhajam iz angleških izvirnikov, se mi nič bolj ustrezna ne zdita izraza »organizacijsko družbeno omrežje« in »poslovna družbena programska oprema«. Čeprav se v luči tega še najboljša rešitev zdi povsem ločen izraz, moramo paziti, da vanj zajamemo vse vidike poslovnih družbenih omrežij. Izraz »interna komunikacijska orodja« se mi tako ne zdi primeren, saj so poslovna družbena omrežja namenjena več kot le komunikaciji. Medtem ko nam v slovenskem jeziku preglavice povzroča iskanje ustreznega izraza, pa se v angleškem jeziku srečamo s prevelikim številom izrazov (ki so navedeni v uvodu), zaradi česar sem naletel na nekaj težav pri iskanju ustrezne literature.

Osebnost imam s Slackom (kot enim od poslovnih družbenih omrežij) odlične izkušnje in se mi zdi nadvse koristen za komunikacijo, sodelovanje, učenje idr. Za razliko od običajnih družbenih omrežij (npr. Facebook), ki se še naprej uporabljajo za nekatere projekte, se na Slacku ne srečamo s tretjimi osebami (npr. oglasi), ki nas zlahka odvrnejo od dela. Čeprav sem skeptičen do nekaterih pozitivnih vidikov uporabe poslovnih družbenih omrežij, ki so navedeni v literaturi (npr. Slack, 2016), lahko na podlagi osebne izkušnje rečem, da vsekakor izpolnijo svoj namen. Moje navdušenje nad Slackom žal še ni bilo prisotno ob prvi uporabi, saj mi ga takratna mentorica ni dobro razložila in sem bil vse do konca projekta zmeden. Ravno zato pa lahko potrdim, kako pomembno je, da pri uvajanju omrežja upoštevamo priporočila, omenjena v seminarski nalogi (npr. Leonardi in Neeley, 2017).

V seminarski nalogi sem se osredotočil na splošen pregled poslovnih družbenih omrežij in na določenih mestih izpostavil Slack, s katerim imam največ osebnih izkušenj. Žal nisem mogel ponuditi vpogleda v druga omrežja, saj jih pred pisanjem seminarske naloge nisem

poznal (npr. Basecamp), jih nisem uporabljal osebno (npr. Yammer) ali pa jih nisem uporabljal dovolj dolgo (npr. Microsoft Teams). Bralcu, ki bi ga tema utegnila zanimati, je v nadaljevanju na voljo seznam uporabljene literature, pod njim pa se nahajajo še trije članki, ki jih v seminarsko nalogo nisem uspel vključiti.

Literatura

Aboelmaged, M. G. (2018). Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: motivational drivers and their impact on employees' productivity. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 362–383. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0188>

Butterfield, S. [@stewart]. (2016, 28. september). Yes. November 14th, 2012 (previous codename was "linefeed"): Re [tvit; posnetek zaslona]. Twitter. <https://twitter.com/stewart/status/780906639301812225>

Cavazza, F. (2016, 23. april). Social Media Landscape 2016. *FredCavazza.net: Usages numériques et transformation digitale*. <https://fredcavazza.net/2016/04/23/social-media-landscape-2016/>

Chin, C. P.-Y., Evans, N. in Choo, K.-K. R. (2015, 13.–15. avgust). *Enterprise Social Networks: A Successful Implementation within a Telecommunication Company*. [predstavitev na konferenci]. 21st Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2015), Fajardo, Puerto Rico. <https://aisel.aisnet.org/amcis2015/SocialComputing/GeneralPresentations/4/>

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G. in Westergren, M. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute. Dostopno prek <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>

Curry, D. (2020, 2. december). *Slack Revenue and Usage Statistics (2020)*. Business of Apps. <https://www.businessofapps.com/data/slack-statistics/>

Denyer, D., Parry, E. In Flowers, P. (2011). "Social", "Open" and "Participative"? Exploring Personal Experiences and Organisational Effects of Enterprise 2.0 Use. *Long Range Planning*, 44(5–6), 375–396.

Ellison, N. B., Gibbs, J. L. in Weber, M. S. (2015). The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103–123. doi:10.1177/0002764214540510

Enterprise social networking. (2020, 23. december). V: *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Enterprise_social_networking&oldid=992769024

flock. (b. d.). *Enterprise Social Networking: The Definitive Guide (2020)*. <https://www.flock.com/collaboration-software/enterprise-social-networking>

Gofine, M. in Clark, S. (2017) Integration of Slack, a cloud-based team collaboration application, into research coordination. *BMJ Health & Care Informatics*, 24. doi: 10.14236/jhi.v24i2.936

iprom. (n.d.). *Poslovno družbeno omrežje*. <https://iprom.si/slovar/poslovno-druzbeno-omrezje/>

Leonardi, P. M. (2015). Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn "Who Knows What" and "Who Knows Whom". *MIS Quarterly*, 39(4), 747–762. <https://misq.org/catalog/product/view/id/1727>

Leonardi, P. M., Huysman, M. in Steinfield, C. (2013) Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations, *Journal of Computer-Mediated Communications (JCMC)*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>

Leonardi, P. in Neeley, T. (2017, november–december). What Managers Need to Know About Social Tools. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/what-managers-need-to-know-about-social-tools>

McHugh O., Conboy K. in Lang M. (2011). Using Agile Practices to Build Trust in an Agile Team: A Case Study. *Information Systems Development*, 503–516. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9790-6_40

Montrief, T., Haas, M. R. C., Alvarez, A., Gottlieb, M., Siegal D. in Chan, T. (2020). Thinking outside the Inbox: Use of Slack in clinical groups as a collaborative team communication platform. *AEM Education and Training*. doi:10.1002/aet2.10497

Perkel, J. M. (2017). How scientists use Slack. *Nature*, 541, 123–124. doi:10.1038/541123a

Qi, C. in Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31–57. doi:10.1080/10919392.2018.1407081

Slack (b. d.). *Customer Stories*. <https://slack.com/intl/en-si/customer-stories>

Slack (2016). *Survey Results*. Slack Technologies. Dostopno prek https://a.slack-edge.com/7b00/img/survey/slack_survey_results.pdf

Slack (2019, 29. julij). *What is Slack?* [videoposnetek]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EYqxQGmQkVw>

Speiser P. (2016). *Poslovna vrednost družbenih omrežij* [magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani]. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/speiser2357-B.pdf>

Stray, V., Moe, N. B. in Noroozi, M. (2019, 25.–26. maj). *Slack Me If You Can! Using Enterprise Social Networking Tools in Virtual Agile Teams*. [predstavitev na konferenci]. 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), Montreal, QC, Kanada. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8807500>

Wehner, B., Ritter, C. in Leist, S. (2016). Enterprise social networks: A literature review and research agenda. *Computer Networks*, 114. 125–142. doi:10.1016/j.comnet.2016.09.001

White, K., Grierson, H. in Wodehouse, A. (2017, 7.–8. september). *Using Slack for Asynchronous Communication in a Global Design Project*. [predstavitev na konferenci]. International Conference on Engineering and Product Design Education, Oslo and Akershus University College of Applied Sciences, Norveška.

Neuporabljena literatura

<https://d-nb.info/1186371099/34>

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7069746>

https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/96943/1/ECIS2014_ESN.pdf