



איתן. "להחליף את 'ידע שווה כוח' ב'שיתוף בידע שווה כוח'"

"מי שלא יעמיע, ייכשל" כך מטמיעים בארגון את התפיסה של שיתוף בידע

ניהול ידע הוא תחום מתפתח מאוד בעולם התאגידי, ששורשיו החלו לנבט רק לפני כעשור, עם תפיסת "הארגון הלומד" של פיטר סנטי. כבר מראשית התחום היה ברור שמדובר בעניין שונה מאופנות ומ"באוורדז" אחרות בתחום הניהול (כמו Six-Sigma או TQM) - לא עוד פטנט שבא לשפר, אלא תפיסה חדשה של תהליכים תאגידיים ושל תרבות תאגידית.

"השינוי החל כאשר מנהלים ויועצים החליפו את המנטרה של 'ידע שווה כוח' ל'שיתוף בידע שווה כוח', והתפיסה הזו החלה לחלחל גם כלפי מטה", מסביר ד"ר איתן אור, מנכ"ל טאק אסטרטגיות צמיחה (Tack). "מבחינת המנהל, המשמעות היא להגיע למצב שבו יש בידו את סך כל הידע, במקום ובזמן שהוא זקוק לו - מה שמכונה Just every knowledge, Just in time - וכך שיהיו בידי הכלים הטכנולוגיים והניהוליים להשגת התוצאה. ארגון שלא הטמיע את השינוי הזה יהיה ארגון פחות גמיש, פחות מתחקר, פחות לומד, ובסיכון של תפיסת מציאות לא נכונה".

באיזה סוג של ארגונים בארץ רואים את הטמעת התפיסה של שיתוף בידע?

"ההייפ הגדול החל כאן ב-1998, ומאז אני נתקל דרך קבע בארגונים ובמנהלים שמיישמים שינויים של שיתוף ידע. לא כבר נתקלתי בארגון הייטק גדול שהנהיג כלל חדש לעובדיו, ובו הם מתבקשים להעביר במהירות חדשות רעות (פיתוח שלא הצליח, מכירה תקועה, לקוח מאוכזב) לכמה שיותר גורמים בחברה. ההצפה הזו במידע מאפשרת ליותר עובדים להשתתף בהצעת פתרונות, ומובילה לכך שיותר מנהלים יוכלו להתערב ולסייע. ארגון אחר החליט להטמיע אצל המנהלים כלי תחקיר שיאפשרו להם לבחון הצלחות וכישלונות. המנהלים מקבלים הנחיות מוגדרות מה לחקור, כמה, מתי ואיך, והתחקירים נעשים לרוחב הארגון, כך שכל עובד שהמשימה רלוונטית לו יוכל להסיק מסקנות ולהירתם. בחברה אחרת, שבה אחד העובדים חלש לבדו על טכנולוגיית-נישה, המנהל התחיל לפתח טכנולוגיות מקבילות, כדי שלא ימצא את עצמו בתלות מוחלטת בעובד - למרות שהעובד שיתף פעולה".

איך פועלים להטמעת תהליכי שיתוף ידע?

"ההטמעה חייבת להיעשות בשני מישורים: המישור הרך והמישור הטכנולוגי. בהיבט הרך, הכוונה היא להחדרת המודעות לצורך בשיתוף בידע - באמצעות בניית קבוצות למידה, סדנאות המסבירות את התרומה לארגון ולעובד, וקישור התפיסה הזו עם התוצאות בשטח. מנכ"ל שישגר לעובדיו מייל בנושא 'הצלחנו בפרויקט הודות לעובד x שדיווח בזמן על תקלה, והודות לעובד y שתרם ממומחיותו המקצועית' - מפנים אצל עובדיו את זהות האינטרסים של הארגון והעובדים, וכן את הקריטיות של שיתוף הידע.

"ברמה הטכנולוגית קיימים מספר כלים נוספים, וביניהם בניית פורטל פנים-ארגוני, שיכיל כלי של 'מי יודע מה בארגון'. מכשיר כזה מאפשר נגישות מהירה למקסימום ידע במינימום מאמץ. מערכות טכנולוגיות אחרות הן תוכנות המזיימות למנהל מידע אוף-ליין מהרבה מקורות ברזומנית, תוך ניתוח ואינטגרציה של הנתונים, שמאפשרים למנהל לגבש את הידע, להבין אותו, ולהסיק מסקנות. בארגונים שמחזיקים מוקדי תמיכה טכנית למשל, מתועדות כל הפניות של הלקוחות, ונבנה ארכיון של שאלות ותשובות. מאגר ידע כזה מספק מקור ידע מעולה לפתרון בעיות דומות שיזרמו לארגון בעתיד, ומונע את ריכוזיות הידע בידי מספר מצומצם של עובדים".