

## ניהול ידע - דילמה של שחור ולבן

נפגשתי היום במקרה עם מנכ"ל רפאל הקודם, גיורא שלגי, האיש שגייס אותי להיות מנהל הידע ברפאל, ואשר אתו עבדתי מספר שנים. גיורא התעניין בשלומי, וכששמע שאני ממשיך לעסוק בניהול ידע שאל אותי: "האם יש איזשהו ארגון שמנהל ידע כמו שצריך?" התשובה מבחינתו של גיורא ברורה - אין ארגון כזה.

השיחה עם גיורא עוררה אותי לחשוב ולהעלות מספר שאלות:

"האם יש ארגון שמנהל אנשים כמו שצריך?"

"האם יש ארגון שמנהל כספים כמו שצריך?"

כשחשבתי על זה קצת יותר, זה התחבר למספר אמירות המוכרות לנו מאד מארגונים שונים:

- "נושא ניהול הידע הוא חשוב מאד, ונגיע אליו, אבל לא השנה..."
- "כדי לעשות ניהול ידע כמו שצריך נדרשת מעורבות הנהלה, אבל ההנהלה עסוקה כרגע במשהו אחר..."
- כל האמירות האלו מעלות מספר סימני שאלה:
  - האם התועלת של ניהול ידע ברורה באמת בארגונים, או שאי הטיפול בנושא משקף תפיסת תועלת נמוכה ביחס לנושאים אחרים?
  - האם האמירות לגבי החשיבות של ניהול ידע הן "מס שפתיים"?
  - האם, לחילופין, התועלת של ניהול ידע ברורה, אבל יש ספק לגבי היכולת ליישם פתרונות אפקטיביים?
  - האם יש באמת תפיסה של הכל או לא כלום לגבי ניהול ידע? אם כן - האם זה נובע מעמימות הנושא?

במאמר הזה ארצה להתמקד בתפיסת ה"שחור או לבן" או תפיסת ה"כמו שצריך", למרות שחשוב בהחלט ללבן גם את השאלות האחרות.

כאשר עוסקים בניהול אנשים ברור לכולם שמדובר במגוון גדול מאד של פעילויות: גיוס, מיון, שיבוץ, הכשרה, קידום, תנאי עבודה ושכר, רווחה וטיפול בפרט, פרישה, ועוד. ברור גם שבזמנים שונים יש היקף משתנה של משאבים לתמיכה בפעילויות השונות. אני לא זוכר שנתקלתי בשאלה אם ארגונים מנהלים את כוח האדם "כמו שצריך", כי לכולם ברור שחשוב לטפל באנשים בצורה הטובה ביותר, אך מצד שני קיימים אילוצי תקציב ודגשים משתנים.

ניהול של משאבים אחרים (כספים, חומרים) אינו שונה במהות - כל ארגון עוסק בזה, ברמה כזו או אחרת, ואין שאלה קיומית לגבי הצורך בניהול המשאב. אז מה הסיבה להתייחסות השונה לניהול הידע?

אני יכול להעלות מספר השערות, ואני לא בטוח איזו מהן משקפת את המציאות יותר מהאחרות:

- ידע הוא משאב קשה לתפיסה, ולכן מבחינת אנשים רבים ניהול הידע הוא מונח שקשה להם להבין.
- ידע מוגדר כמשאב רק ב-20-30 השנים האחרונות, בעוד המשאבים האחרים נמצאים בשטח זמן רב הרבה יותר.
- קיים קושי בהבהרת הייחודיות של ניהול ידע כדיסציפלינה חדשה, שמאפשרת לממש בצורה קונקרטית את הניצול האפקטיבי של ידע הקיים בארגון ובסביבתו. ניהול ידע היא דיסציפלינה טרנס-דיסציפלינרית המורכבת בעצמה ממגוון גדול של דיסציפלינות. הממשק ההדוק עם דיסציפלינות כגון מערכות מידע, שיפור תהליכים, התנהגות ארגונית, הדרכה, מידענות, ומודיעין עסקי גורם, במקרים רבים, לתחושה שמדובר במשהו שאינו שונה מהדיסציפלינות הקודמות.

- ניהול ידע היא דיסציפלינה אופקית, ולכן העוסקים בה נכנסים ל"חצר" של בעלי תפקיד רבים ושונים. במקרים לא מעטים התכונה הזו גורמת למאבקים פוליטיים, הפוגעים בכל המעורבים.
- מרבית הניסיונות ליישם ניהול ידע בארגונים נכשלו. חלקם בשל חוסר מקצועיות (אם הדיסציפלינה אינה ייחודית לא צריך מקצוענים שינהלו את התהליך), חלקם בשל מחסור במשאבים, וחלקם בגלל מאבקים פוליטיים.

מה הצעדים הראשונים לשיפור המצב?

לדעתי, עלינו להתקדם בצעדים הבאים:

- חשוב לתכנן לטווח רחוק, אך חשוב לא פחות לנקוט צעדים קטנים ומידיים
- חשוב לאמץ כל פעילות שנעשית בתחום ניהול הידע (פורטל ארגוני, ניהול מסמכים, מעקב החלטות, סטנדרטיזציה בתהליכים, תחקיר והפקת לקחים) ולהציג אותה בגאווה כחלק מפעילות ניהול הידע הארגונית. הכפפת פעילויות אלו תחת גג אחד עשויה לאפשר יצירת וקטור אחד, ותכנון תשתיתי של הפתרונות, שיוכלו להוות ביחד, בהמשך, חלק מפתרון ניהול ידע כלל ארגוני.
- לנסות ליצור מבנה ארגוני התומך בניהול ידע, ואשר ממשיך במימוש הצעדים הקודמים, בראיה תשתיתית ומקצועית.

פעילות סבלנית שתאפשר לנו להתגאות בקיים, אך לא להסתפק בו, מציבה אותנו בנקודת התחלה טובה הרבה מהמצב הקיים בו אנו מאמינים שאנחנו לא עוסקים בנושא בכלל, ולכן גם לא נעסוק בו בעתיד.