

## שימור ידע - איך עושים זאת נכון

בארגונים רבים קיימת דאגה שרק הולכת ומחמירה, איך להתמודד עם הבעיה של בריחת ידע – אנשים עוזבים את הארגון, בין אם בגלל גיל פרישה או מכל סיבה אחרת, ופתאום הארגון מוצא את עצמו עם "חור" בתחום שעלול להיות תחום ליבה שלו. כל עוד המומחה נמצא בארגון, הכל (לכאורה) בסדר, אבל כשהוא עוזב - נוצרת בעיה שקשה להתמודד איתה.

במקרים רבים זה מזכיר את ההתייחסות שלנו לבריאות - כשהיא בנמצא - לא חושבים עליה, אבל כשיש בעיה - אנחנו לא מצליחים לחשוב על משהו אחר. אז מה עושים? איך מונעים את הבעיה? או לחילופין - איך מתמודדים איתה בצורה אפקטיבית כשהיא בפתח?

לעתים אנחנו מבחינים בבעיה תוך כדי הימצאותם של האנשים בתפקיד – מתברר שאדם מסוים משמש כמוקד ידע בתחום החיוני לארגון, ושידע זה לא הפך לנחלת הכלל. במקרים מסוימים האדם אינו מוכן לשתף. במקרים רבים יותר, העומס על המומחה כל כך גדול שהעברת הידע לאחרים נמצאת בעדיפות נמוכה מדי, וגם כך הוא מוצא את עצמו עונה לשאלות ולפניות רבות בנוסף למשימות שבהן הוא מחויב.

התפיסה העדיפה היא לגרום למצב שבו התלות באדם לא תהיה כל כך טוטאלית, כך שעזיבה שלו לא תהיה כל כך טראומטית. לכאורה, הדרך הטובה ביותר היא ליצור גיבוי של אחד לאחד על כל מוקד ידע משמעותי. לצערנו, גם אם יודעים להגדיר מראש מה הן יכולות הליבה בארגון, לא ניתן לשים גיבוי של עובד על כל עובד שעלול לעזוב, ולכן צריך לנקוט בפעולות אחרות. את הפעילויות התומכות בהפיכת הידע הפרטי לנחלת הכלל (או במינוח אחר "פעילויות שימור הידע") מחלקים בדרך כלל לפעילויות תשתיות לטווח הבינוני והארוך ופעילויות מידיות לטווח הקצר:

### פעילויות תשתיות לטווח הארוך (תהליכי ניהול ידע)

- פעילות ניהול ידע שוטפת שמאפשרת לידע של המומחים להגיע באופן שוטף לידיהם וראשם של אחרים, כך שהנזק עם עזיבת המומחים יהיה קטן יותר. פעילויות בולטות לשימור הידע של

המומחים הם פעילות שוטפת של קהילות ידע ותהליכים מסודרים של סיכומי כנסים, סיכומי פרויקטים, ותיעוד ידע מקצועי.

- קהילת ידע של כלל האנשים העוסקים בנושא מקצועי מסוים מאפשרת ליצור שיתוף מתמשך ולמידה הדדית, כך שהידע באותו התחום לא נשאר רק בראשו של מומחה אחד. שילוב כלים וירטואליים ומפגשי פנים אל פנים מהווים אמצעים מצוינים לשיתוף איכותי.
- תהליכי תיעוד המשולבים באופן טבעי בתוך תהליכי העבודה עשויים לאפשר שימור ושיתוף של ידע מקצועי חשוב, כולל שיקולי פיתוח, תובנות ועוד.
- ריכוז הידע המקצועי האיכותי במקום אחד הוא כלי חשוב לשיפור הרמה המקצועית בתחום
- תהליכי חפיפה מסודרים בעת עזיבת תפקיד עשויים להקטין את זמן ההתאוששות הנדרש אחרי עזיבה של מומחים ובעלי תפקידים.
- תהליכי תחקיר והפקת לקחים, כאשר מבוצעים בצורה מקצועית, עשויים לסייע ביצירת מקור ידע משמעותי בארגון, הכולל חלקים חשובים מהניסיון הארגוני.
- הדרכות שבהן המומחים משמשים כמדריכים העיקריים - אם מצליחים להפוך לפחות חלק מהמומחים למדריכים, נוצר מצב בו הם באופן אישי מעבירים את הידע בקורסים של החברה. לעתים הדבר מחייב חניכה שלהם בתחום ההדרכה.

### פעילויות מידיות

למרות הכל, כאשר יודעים על עזיבה צפויה, והמנגנונים הנ"ל עוד לא הגיעו למצב אופטימלי, יש צורך לבצע תהליך מסודר של לכידת ידע. יש מספר דרכים לבצע תהליך של לכידת ידע. שתי השיטות הבולטות הן:

- ראיונות לכידת ידע המבוצעים ע"י מראיינים מומחים שיודעים להפיק את התובנות העיקריות, בזמן הקצר שניתן להקדיש לראיונות אלו.
- כתיבת הידע ע"י המומחה בעצמו בבלוג או בתבנית מוכנה מראש.