

תפקידי מנהל משאבי אנוש בהתמודדות עם אתגרי הטמעה של כלי ניהול ידע

עינת ניצן דהן – יועצת בכירה, חברת BYON
דורית כספי - סמנכ"ל ניהול ידע, חברת BYON

תקציר

הטמעת פתרונות וכלי ניהול ידע בארגונים, כרוכה במקרים רבים ביצירת שינוי ארגוני ותרבותי מהותי. על מנת להביא להצלחת השינוי ולהטמעת הכלים, יש לטפל בהיבטים "הרכים", כגון: תרבות ארגונית, התנגדות לשינוי, גורמי מוטיבציה, תמיכת ההנהלה ועוד. את השינוי יש לתכנן כפרויקט לכל דבר, להקצות לו משאבים, להגדיר משימות וגורמים האמונים להניע אותו. באופן טבעי, מתבקש, כי גורמי משאבי-אנוש ישתלבו בהובלת מהלך השינוי, ביחד עם הגורמים האמונים על ניהול הידע ומערכות מידע בארגון. באופן זה, יינתן מענה מקצה לקצה הן להיבטים הטכנולוגיים, הן להיבטים התהליכיים / תוכניים (של תוכן) והן להיבטי התרבות הארגונית וההתנגדות לשינוי. במאמר נציג מספר מקרים (case study) להתמודדות עם שינויים בארגונים, המחזקים את התיאוריות הטוענות למרכזיות הגורם האנושי בהצלחת פתרונות לניהול ידע.

מקרה 1:

צעקות רמות נשמעו במסדרונות יחידה אסטרטגית, החולשת על צמתי עשייה רבים בצבא. "אצלנו זה לא ילך", "אנחנו עובדים אחרת, זה לא מעשי לגבינו", "אנחנו עובדים כך כבר שנים" ... ועוד ועוד אמירות דומות, שהמשותף לכולן הוא ביטויי חרדה מהשינוי. לאט לאט ובסבלנות פילסנו דרכנו לראשם ולליבם של האנשים. הראשונים שהשתכנעו היו הצעירים שבחבורה. הם הבינו את היתרונות שטומנת בחובה השיטה החדשה לניהול ידע: ניהול מסמכים עפ"י מאפיינים (מטה דאטה), ולא בעץ תיקיות כפי שהיה עד כה. בשיטה הקודמת, כל עובד או צוות ארגן את המידע "שלו בעץ תיקיות ורק הוא ידע כיצד להתמצא ביער" המידע. בשיטה הישנה, כשעובד עזב, אבדה יחד איתו יכולת ההתמצאות במידע שארגן, כי רק הוא הבין את הרציונל של המסמכים. בשיטה החדשה, המידע נגיש ומשותף לכולם ומאורגן במתודולוגיה מתקדמת ותחת רציונל כלל ארגוני. יש מעבר משיטה של "שלי"/"שלך" לשיטה של "שלנו" - וכאן נעוץ אתגר תרבותי לא פשוט. אנשים חוששים לאבד את השליטה, שיילקח מהם הקרדיט לידע ושמישהו יחדור ל"טריטוריה" שלהם.

מקרה 2:

ארגון ביטחוני גדול, החליט ליזום מהלך של שימור ידע מפורשים. הארגון השכיל להבין, כי קיים סיכון חמור של אבדן ידע, בעקבות פרישה צפויה של עובדים וותיקים ולפיכך החל לנקוט בצעדי מנע¹. כחלק מהפרויקט, נפגשנו עם א., עובד העמוד לקראת פרישה, בעל וותק של יותר מ-40 שנה ובעל ידע וניסיון רב וייחודי בתחומו. בתחילה א. שיתף פעולה ותרם תובנות וידע שלא יסולאו בפז. ככל שחלף הזמן, התחלנו לחוש בהתנגדות. הפיצוץ לא אחר לבוא: באחת מישיבות הנהלת הפרויקט, א. נקרא לישיבת סטאטוס. בבת אחת הכתה בו ההכרה, שהפרישה מתקרבת והוא ימצא את עצמו מחוץ לארגון. הפעולות שנקט הארגון ("ללכידת" הידע) נתפסו ע"י א. כצעד מאיים, העלול להשאיר אותו מיותר לארגון. פניו של א. האדימו, הוא החל לרעוד, התחלנו לחשוש לבריאותו. מיותר לציין שלא המשכנו בפעולת ה"לכידה". גורמי משאבי אנוש בארגון, לא השכילו, במקרה זה, להביא בחשבון את ההיבטים הפסיכולוגיים הכרוכים בדבר. רבדים אלו, לעיתים קרובות קריטיים בהצלחה או כישלון של מהלך ארגוני.

מקרה 3:

מנכ"ל בארגון גדול החליט על הטמעת מערכת לניהול המידע והידע. הארגון מתאפיין בעבודה מורכבת תחת לחץ ודחיפות בביצוע משימותיו. למרות הקושי להקצות קשב ארגוני למשימה, שהיא לכאורה רוטינית ולא דחופה, המנכ"ל הבין שלולא התערבותו האישית, הדבר לא יקרה. לשם כך הקצה תקציב, הגדיר לו"ז ומשימות לפרויקט, זימן אליו באופן שוטף את מובילי הפרויקט לדיווחי סטאטוס, שלח מיילים ל"תפוצת נאטו" לעדכון התקדמות הפרויקט וטיפול באופן אישי ב"צווארי בקבוק". בתחילת הפרויקט נתקלנו במתנגדים, אחד מהם, מנהל של אחת היחידות, הציג סיבות "רציונאליות", כביכול, להתנגדותו. הוא הסביר, לכל מי שהיה מוכן לשמוע, שהתפיסה אינה נכונה, שיש לעשות את הדברים כך ולא אחרת. האסטרטגיה של מנהל הפרויקט במקרה זה היתה שלא להתעמת עם המתנגדים, אלא להניח להם בשלב הראשון. בינתיים השינוי התקדם, והמערכת הוטמעה בהצלחה ביחידות רבות בארגון. סיפורי ההצלחה התחילו להגיע יחד עם עידודו המתמיד של המנהל הבכיר, שעדכן על היחידות שכבר הטמיעו את המערכת. ביום בו פנה אלינו 'ראש המתנגדים' ושאל מתי נגיע אל היחידה שלו, ידענו שהצלחנו בהטמעה.

¹ לא כאן המקום לדון בסוגיה המקצועית: האם פעולה כזו אפקטיבית, ואם כן מתי וכיצד לעשותה.



אנשים, מתנגדים באופן טבעי לשינוי, מתוך אמונה שבמצב של סטטוס-קוו יש נוחות וביטחון. אך למעשה, מידת הצלחתם ויכולתם לשרוד בארגון תלויה במידה רבה ביכולתם להסתגל לשינוי. (Sevier, 2003). אין זה משנה אם השינוי נובע מהטמעת כלים לניהול ידע, או הטמעת מערכת מידע חדשה או שינוי תהליך ארגוני – כל שינוי ובפרט שינוי הכרוך בשינוי תרבותי הוא אתגר שיש לתת עליו את הדעת ולטפל בו בהתאם.

הסיבות להתנגדות לשינוי הן רבות ושונות, ביניהן: חשש מהלא נודע, חשש מאובדן כוח / מעמד / תפקיד, חשש מאובדן תגמולים והטבות ועוד... (לוי, 2000). ברוב המקרים אנשים לא יבטאו את הסיבות האמיתיות להתנגדות, פעמים רבות הם אף אינם מודעים להן. אנשים ישתמשו בטיעונים רציונאליים כאלו ואחרים וינסו לגייס תומכים לצד שלהם.

מנהל/ת משאבי אנוש בארגון עשוי להיות גורם מפתח בהצלחת פרויקט ניהול ידע. שיתוף פעולה של מנהל הידע בארגון או יועץ חיצוני, מנהל מערכות מידע ומנהל משאבי אנוש – יבטיח סינרגיה של כל ההיבטים המרכזיים בתהליך.

להלן מספר נקודות מרכזיות בהן מנהל/ת **משאבי אנוש** יוכל לתרום בפרויקט ניהול ידע:

- בשלב **המיפוי** (האבחון הארגוני) - חשוב להבין את מאפייני התרבות הארגונית. הכרת התרבות הארגונית נחוצה, כדי לטפל כיאות בהיבטי הטמעת פתרונות ניהול הידע ובהתנגדויות העלולות להתעורר. מנהל משא"נ יספק את ה"אני מאמין" שלו בנושא, מתוך הבנתו המקצועית והיכרותו המעמיקה עם האנשים.
- **גיוס ההנהלה**: תמיכת ההנהלה היא קריטית להצלחת הפרויקט, כפי שראינו באחד מתיאורי המקרה לעיל וכפי שהוכח בספרות המחקרית (Klein, Conn, and Speer Sorra, 2001). מנהל משאבי אנוש יכול לסייע לגייס את ההנהלה ולהוות סוכן שינוי בעל תפקיד מרכזי בתהליך.
- תכנון אסטרטגי של מהלכי **שימור ידע**: מנהל משא"נ אמון בין השאר על תכנון לטווח ארוך של מצבת כ"א בארגון. מתוקף תפקידו זה, רצוי שיכין תוכנית לשימור ידע מפורשים וחפיפה של דור ההמשך. כאשר המהלך מתוכנן כיאות, זמן רב לפני מועד הפרישה הצפוי, מטופל ברגישות והבנה ונעשה בצורה מקצועית ומכבדת - יש סיכוי סביר שיצליח.

● **מינוי וניהול מומחי תוכן ומובילי פתרונות ניהול ידע:** פעמים רבות בפרויקטי ניהול ידע נדרש למנות בעלי תפקידים, כמו: מומחי תוכן, מנהלי תוכן, מנהל פורטל, מנהל קהילת ידע ועוד. מנהל משא"נ יוכל להמליץ על האנשים המתאימים ביותר למילוי התפקיד, לטפל במתן מינוי פורמאלי (תעודה), לטפל בהקצאת זמן של העובד מול המנהל, לטובת ביצוע המשימה ואף לקשור את ביצוע התפקיד למנגנונים פורמאליים נוספים בארגון, כגון הערכת עובד, תכנון מסלול הקריירה ועוד.

● **הטמעה וטיפול בהתנגדויות:** תהליך הטמעה של פתרונות ניהול ידע כולל פעילויות שונות, ביניהן: בניית תוכנית הטמעה, השקה, הדרכה וליווי המשתמשים בתהליך ההטמעה המתמשך. מנהל משא"נ יכול לסייע למנהל הידע בפעולות הבאות:

- הערכה ומיפוי המתנגדים ורמת ההתנגדות שלהם.
- מיפוי התומכים ("אלופי ההטמעה") וגיוסם לתהליך ההטמעה כך שישפיעו ויחנכו את חבריהם.

- איתור סיבות השורש להתנגדות, על מנת לטפל באופן ממוקד ויעיל בהתנגדויות.
- שיווק התועלת הפוטנציאלית שבשינוי: אמיל"י ("אני מה יוצא לי מזה"). כדי שעובדים יטמיעו את השינוי יש צורך לשכנע אותם שהשינוי כדאי ותורם להם באופן אישי.
- מתן "תגמולים" (גם מייל הערכה לעובד על פועלו - הוא תגמול).
- שיתוף המשתמשים לכל אורך הפרויקט – עקרון מרכזי בהטמעה הוא שיתוף המשתמשים כבר בשלבים הראשונים של הפרויקט ועד העברת הבעלות על הפתרון / המערכת עם תום ההטמעה. הצלחה בהטמעה תחשב כאשר המשתמשים יכנו את המערכת "שלי / שלנו" ולא "שלכם / שלהם".

לסיום, הצלחת הטמעת פתרונות ניהול ידע נשענת, בין השאר, על האנשים - בעלי הידע ועל מידת המוטיבציה שלהם לשתף פעולה ולאמץ את הפתרונות. סינרגיה בין מנהל הידע ומנהל משא"נ תבטיח את התוצאות המקוות בהצלחת הטמעת הפתרונות.

ביבליוגרפיה:

פוקס, ש' (1998). הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי. אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן.

לוי, ע' (2000). ניהול שינוי ארגוני. הוצאת צ'ריקובר, תל-אביב.

Howell, J. M., and Higgins, C. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 317-341.

Sevier, R. A. (2003). Overcoming internal resistance to change: in many ways, the hallmark of a great leader is how well he or she manages change – marketing. *University Business*. Retrieved July 2003 from:

http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0LSH/is_7_6/ai_105556098

Oreg, S. 2003 Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 680-693.

Klein, K. J., and Speer Sorra, J. 1996 "The Challenge of Innovation Implementation", *Academy of Management Review* 21 (4): 1055-1080.