

ניהול ידע - מנהלים וסיפור-סיפורים

על מודל לארגון אפקטיבי תוך שימוש בסיפור-סיפורים כתפיסה ניהולית לניהול ידע ולמידה ארגונית

**מאת: יגאל חמיש, מומחה במסעות ניהול ידע בארגונים, וחוקר תופעת המנהלים
מספרי - סיפורים לקראת דוקטורט באוניברסיטת ARU**

[/http://www.notes.co.il/yigal](http://www.notes.co.il/yigal)

הניהול – לאן?

מקצוע הניהול התפתח מאוד מאז ובר, טיילור, מסלו ואחרים, ודרך תורות ומתודולוגיות שונות כגון הניהול הביורוקראטי, גישת המערכות, ועד ל MBO, GIT, TQM ועוד. התחרות העזה, התרחבות השווקים ו'מחיקת' הגבולות הגיאוגרפיים בעולם העסקים גרמו לכך שגם הסביבה הארגונית והעסקית השתנתה מאוד: הארגונים המסורתיים שהיו בעבר מבוססי עבודה, הפכו להיות מבוססי ידע.

בעוד שבעבר היה צריך לנהל את מאגר הפועלים במפעל הייצור הרי שכיום צריך לנהל את משאבי הידע הארגוניים. הידע היה אגור בעבר אצל מנהל המפעל, כיום הוא אגור בראשיהם של עובדי הידע. ארגונים רבים למדו כי עליהם לנהל את הידע הארגוני על ידי ניהול נכון ומושכל של עובדי הידע. הדבר מביא לשינוי במבנה הבעלות על העסקים: יותר ויותר עסקים משתפים ברווחיהם את העובדים ובכך נותנים ביטוי מוחשי לשיתוף בין עובד הידע לבין הארגון בו הוא פועל ובו הוא מייצר ידע חדש ומפתח. תפקיד הניהול, משתנה גם כן.

עת ארגונית חדשה

הגיעה עת חדשה ועל הארגון להיערך לשם כך, אחרת :
כלפי חוץ - הארגון ממקם את הלקוח במרכז: בעצם הלקוח של הארגון הוא הקובע את המבנה הארגוני – הארגון מתאים את עצמו פנימית כדי לענות טוב יותר על דרישות הלקוח. בכל עת שהלקוח משנה את דרישותיו, הארגון חייב להשתנות. הגמישות הזו מושגת על ידי ניהול נכון של הידע בארגון.
כלפי פנים - הארגון ממקם את עובד הידע במרכז וסביבו כל המערכת הארגונית שתפקידה לתמוך בו ולאפשר לו תנאים מיטביים ליצירת ידע חדש, שהוא הבסיס לעולם שלם של מוצרים ושירותים חדשים ללקוחות. גם זה נעשה על ידי ניהול נכון של הידע הארגוני לתמיכה בעובד הידע.

למעשה, נוצר כיום ציר מקשר חדש: בין הלקוח לבין עובד הידע בארגון – עובד הידע הופך להיות למעשה 'מנהל' הארגון, בוודאי בתחום התמחותו ובתחום אחריותו.

ניהול בסגנון 'חדש' בעידן הידע

מה אם כן מקומו של מנהל הארגון בעידן הידע? שהרי ברור כי "Somebody must run the business..."

הניהול הקלאסי של הארגון כמערכת שתכליתה לייצר ערכים עסקיים חדשים המתורגמים לרווחים לבעלי המניות – כמובן נשאר. (תהליכים), אך הניהול בעידן הידע, משתנה.
בתקופה כשזו בה הדבר הקבוע ביותר הוא אי-הוודאות, יש צורך במיומנויות ניהול 'חדשות'. בעידן שכזה למנהיגות יש תפקיד מרכזי. על המנהיג, מנהל הארגון להניע את הארגון שלו לפעולה בוודאי בעת קרות משבר ארגוני או עסקי, תחרות עזה, שינוי ארגוני משמעותי, קיטון ארגוני ועוד. במצבים אלו, הארגון חווה 'אירועי ניהול ידע' רבים: אובדן ידע, צורך בידע חדש,

גישור על פערי ידע. 'אירועים' אלו מתלווים לתופעות ארגוניות מוכרות גם בימים רגילים, אלא שבעתות משבר תופעות אלו מועצמות עוד בסדרי-גודל: חוסר בשיתוף בידע, [אי-אמון ארגוני](#), היעדר רוח-צוות ועוד (תרבות). במקרה כזה, לא יעזור 'פורטל' ארגוני. (כלים).

מודל הארגון האפקטיבי

ארגונים הם מסובכים (Complicated) וגם מורכבים (Complex). זו מערכת רבת-ממדים הדורשת הסתכלות ייחודית וממוקדת כדי לפעול בצורה אפקטיבית. הנה מודל לארגון האפקטיבי:

בארגון שלושה רובדי תפקידים: מנהל (Executive, Leadership), מנהלי הביניים (Middle Management) ועובדים (Line). גם הפעילות בארגון מורכבת משלושה רובדי פעילות: אסטרטגיה (Strategy), טקטיקה (Tactics), תפעול (Operation).

[התשתיות התומכות את הפעילות הארגונית](#) מורכבות גם הן משלושה רבדים: מערכות תומכות הרובד תפעולי (Operational systems), כגון: מערכות Legacy בסיסי נתונים, מערכות אחזור), מערכות תומכות ניהול הביניים (Intranet, Webs) ומערכות התומכות את הרובד האסטרטגי (Visualization Systems).

ארגון במיטבו, הוא ארגון לומד ומנהל הידע. ארגון כזה הוא ארגון הממש את היעוד העסקי שלו ואת החזון שקבע לעצמו.

בארגון שכזה, מטפלים בצורה מושכלת את משאבי הידע הארגוניים, ולשם כך עוסקים בשלושה הרבדים המרכיבים את הארגון הלומד ומנהל הידע: רובד התרבות (Culture), רובד התהליכים (Processes) ורובד התשתיות התומכות (Tools).

ארגון אפקטיבי, הוא ארגון בו המנהל (Executive) מוביל ומנהיג את הארגון וקובע את האסטרטגיה שלו (Strategy). המנהיג עושה זאת על ידי יצירת והובלת תרבות ארגונית מתאימה (Culture). הוא עושה-החלטות המתבססות על תמונה ברורה המבוססת על ידע, תמונה המתקבלת מתשתיות תומכות המבוססות על ידע עדכני, שלם וזמין (Visualization Systems).

בארגון כזה בו תרבות מאפשרת שיתוף, אמון, יצירת ידע חדש, למידה מהצלחות. כך יש תרומה משמעותית לכך שעשיית החלטות (Decision Making) תהיה אפקטיבית ונכונה יותר, משום שהתמונה לעיני המנהיג היא מדויקת יותר.

האפקטיביות אינה רק ברובד האסטרטגי. גם רובד הביניים, מנהלי הביניים (Middle Management) העוסקים בטקטיקה הארגונית, מימוש היעדים לתוכניות ופעולות (Tactic), הם אלו המניעים את התהליכים העסקיים (Processes) והם נעזרים במערכות תומכות המסייעות להן בשיתוף ידע, בנגישות לידע ובזרימה והזרמה של ידע בתוך הרשת הארגונית (Intranet, Web).

ברובד הקו (Line) מתקיימת אפקטיביות דומה: עובדי הקו, האחראים לתפעול השוטף של הפעולות בארגון (Operation) מסתייעים בעבודתם במערכות תומכות את הפעילות שלהם שהן בסיסי נתונים, מערכות רצפת ייצור ועוד. כאן בעצם מתחילה יצירת שרשרת הערך הארגונית, המתורגמת ומוצגת בסופו של דבר למנהל כתמונה המבוססת על ידע.

בארגון כזה הרשת הארגונית במצב אופטימאלי.

מתי ארגון אינו אפקטיבי ?

מובן וברור כי בהיות הארגון מערכת מסובכת ומורכבת, אין תיחום חד או הפרדה טוטאלית בין הרבדים השונים מכל הסוגים שצוינו לעיל. יחד עם זאת, בארגונים רבים, קורה ומתרחש 'קצר' או 'נתק' או 'שיבוש' ארגוני, לדוגמא:

- מנהלים העושים-החלטות על סמך מערכות תומכות טקטיקה. (מערכות התומכות פעולה של רובד 'נמוך' יותר).
- מנהלי ביניים העושים-החלטות על סמך מערכות תומכות תמונה ויזואלית
- מנהלים העוסקים בתפעול במקום לעסוק באסטרטגיה

• עובדי קו העוסקים בטקטיקה במקום בתפעול

מצבים אלו מביאים לאובדן זמן, לקלטים ופולטים לא רלוונטיים לתפקוד הארגוני ובסופו של דבר לירידה בביצועים. כאן יש הסתברות רבה יותר לכך שהארגון לא יפעל בצורה אפקטיבית ולא יהיה במיטבו.

סיפור- סיפורים, הארגון האפקטיבי וניהול הידע

תחת הכותרת: "**מה הסיפור שלך?**"? הצגתי כאן את נושא סיפור-סיפורים (Storytelling) כתפיסה ניהולית חדשה ההולכת ורווחת בעולם העסקים של ימינו .

סיפור היא דרך מעולה להעברת ידע, לשיתוף בידע, ללמידה ולהתמקצעות. סיפור-סיפורים הוא אמצעי נוח מאפשר (Enabler) העברת מסרים בכלל, ומסרים ארגוניים בפרט .

בעידן אי הוודאות הנוכחי, בו יש משבר מנהיגות עמוק והיעדר בטחון אישי וכלכלי, לצד משאבי ידע רבים בארגונים הדורשים ניהול והכוונה, העובדים בארגונים מביטים אל המנהל, המנהיג ומצפים לבשורה, לכיוון, לדרך, לתקווה. הם מייחלים לאסטרטג שיידע לעשות החלטות נכונות ולהוביל את הספינה באוקיינוס הסוער בבטחה מתחנה לתחנה במסע המפרך .

מנהיג או מנהל 'רואה' תמונה. התמונה מורכבת בחלקה מהעולם שלו, מהחזון, מתפיסותיו ושאיפותיו, אך בארגון האפקטיבי התמונה נשענת ונתמכת על ידע ומתקבלת ממערכת תומכת (Visualization System) התמונה המורכבת הזו, משמשת למנהיג כתשתית ל 'סיפור' אותו עליו להוביל בארגון כדי שיוכל לקבוע ולהוביל אסטרטגיה מתאימה, ליצור תרבות נדרשת ולהניע את התהליכים העסקיים המתאימים שיביאו את הארגון למימוש מיטבי של ייעודו.

מנהלים רבים הם מספרי-סיפורים מוכשרים (Storytellers) המניעים ארגונים לפעולה באמצעות שימוש מושכל בסיפור-סיפורים, במיוחד במצבי תפר בעייתיים: קיטון ארגוני, שינוי ארגוני, מיזוג/רכישה ועוד .

סיפור-סיפורים אינו רק הסיפור עצמו, גם המספר הוא חלק מהסיפור. אין עדיין קביעה מחקרית מבוססת דיה להסביר האם מנהיגות היא מולדת או נרכשת, ובתוך כך, האם סיפור-סיפורים היא יכולת מולדת אף היא. המחקר בתחום הניהול, צעיר עוד יותר. גם הקשר שבין סיפור-סיפורים לבין אפקטיביות ארגונית עדיין אינו מבוסס ומתוקף דיו.

מה שניתן כבר לראות הוא כי לסיפור-סיפורים יש דוגמאות רבות בעולם העסקי של ימינו.

מנהלים ישראלים כמספרי סיפורים :

גם בישראל, מנהלי ארגונים הם מספרי-סיפורים. Storytellers, במסגרת מופיעות כמה דוגמאות למנהלים בכירים במגזר העסקי הישראלי, ולסיפור-סיפורים כתפיסת ניהול אותה הם מטמיעים בארגונים שלהם .

בסיום כל קטע מופיע 'תרגום' של דבריהם לדגשים ומונחים מעולם ניהול הידע והלמידה הארגונית .

מהסיפור, מהמטאפורות ומהיכולת לספר אפשר להתרשם מהנוסח עצמו

לסיכום חזרה קצרה על מה שכבר פרסמתי כאן:

המספר, מעוניין להשפיע. להשפיע על עולמו של השומע, על ערכיו ועל מערכת המושגים שלו. להניע ולהביא לפעולה אצל השומע: ליצור מודעות, הבנה, ליצירת דעה, להשפיע על

דעה, להניע כדי שתהיה התבוננות על סוגיה, כמו גם להשפיע על דרך ההתבוננות. לעתים השומע חש שזו בדיוק התמונה אותו הוא רואה לעצמו. או אז התמונה מסייעת לו ותומכת את דעתו, השקפתו, עמדתו. היא מבחינת השומע ידע קיים שהוא יכול לעשות בו שימוש חוזר. כמעט תמיד התמונה המצטיירת בדמיונו של השומע, שונה מן התמונה המקורית: לעתים התמונה מעבה או משלימה תמונה הקיימת כבר אצל השומע, מבחינת השומע זהו ידע קיים שהוא עושה בו שימוש חדש. אך ההשפעה האפקטיבית ביותר על השומע היא שלעתים, התמונה המשתקפת מתוך הסיפור יוצרת אצל השומע תמונה אחרת, חדשה לגמרי. זה המקרה בו הסיפור מביא ליצירת תמונה חדשה, כך הסיפור יוצר אצל השומע תמונה המביאה ליצירת ידע חדש.

השימוש במושגים מטאפורה (Metaphor), סיפור (Story) וסיפור-סיפורים (Storytelling), לקוח מעולם התוכן של הפולקלור והסיפור (Narrative). השימוש במושגים שימוש-חוזר (Re-Use of Knowledge), שימוש-חדש (New-Use of Knowledge) ויצירת ידע חדש (New-Knowledge Creation) לקוחים מעולם התוכן של ניהול הידע. בדומה לשימוש שעשו מנהיגים בימי קדם, בעולם הארגוני של ימינו, מנהלים עושים שימוש רב בסיפור-סיפורים, על ידי שימוש במטאפורות ונאראטיבים כדי להעביר מסרים ארגוניים ניהוליים, וכמו שהבאתי בעבר כאן, כדי להניע לפעולה וכדי ליצור ידע חדש.

מנהלים ישראלים וסיפור-סיפורים

ידיעות אחרונות, 11.4.2004 גיל שוייד, נשיא צ'ק פוינט

.. "ככל שהחברה גדלה, הלחץ בא מיותר מקומות: מהעובדים, מבעלי המניות, מהלקוחות. צריך להראות להם שהעסק עובד ומצליח. זה הדרייב האמיתי שלי. אני לא מתעסק בניתוח האתמול, אלא רק איפה אפשר לשפר ולעשות טוב יותר ממה שאנחנו עושים. אומרים [שלחיל האוויר](#) יש יכולת לתחקר את מה שקרה אצלו ולהסיק מסקנות. אצלנו זה לא נפוץ. אנחנו לא יושבים שבוע כדי לנתח מה קרה, אלא שואלים מה נכון לעשות קדימה. אנחנו מנתחים הצלחות, לא כישלונות. זה אומר לקחת פרויקט שהצליח מאוד, להבין מה הפרמטרים של ההצלחה, ולבחון לאורם את הפרויקטים החדשים שלנו. אנחנו לא מנסים לחקות אף אחד, אלא יוצרים דרך משלנו. נכון שאנחנו לא ממצאים את הגלגל, אבל יוצרים דרך מיוחדת לנו, שהיא לפעמים טובה יותר ולפעמים, לצערי לא".

דגשים: תחקיר, למידה מהצלחות ולא מכישלונות, לא חיקוי, יצירת ידע חדש, ידע ייחודי

חזי כאלו, סמנכ"ל וראש חט' תכנון ומידע, שירותי בריאות כללית INFO, 4.3.2002, 2002

"ניהול הידע הארגוני יותר חשוב מכמה כסף יש לנו. הרבה פעמים אנחנו לא יודעים כמה אנחנו יודעים. אנחנו לא יודעים מה לעשות עם מה שאנחנו יודעים..."
דגשים: חשוב מכסף, ידע גלוי/סמוי,

עופר בלור, לשעבר מנכ"ל תשלובת החלב, תנובה (מתוך הרצאה בפורום ניהולי)

..."כשהגעתי לתנובה, מצאתי שהפרה עומדת כשפניה לרפתנים ואחוריה – ללקוחות. מה המהות של השינוי האסטרטגי הגדול ביותר בתנובה? סובבנו את הכיוון של הפרה"....

דגשים: אסטרטגיה, שינוי

פאול וייסבאך, המשנה למנכ"ל וסמנכ"ל הנדסה ותכנון, בזק2002 Info, 4.3.2002,

.."הארגון שלנו הוא רשת של מקצוענים היוצרים יחד חוכמה ארגונית...אנחנו רואים את חט' הנדסה ותכנון כמעין טכנולוגי נובע...המשאב החשוב ביותר שלנו הוא האנשים והידע שלהם ועל כן אין לנו ברירה לעסוק בניהול ידע. מבחינתנו זה, 'Must have' לא 'Nice to have' זה לא 'עוד פרויקט', אלא מהלך של שינוי תרבות ארגונית הנגזר מייעוד החטיבה שלנו ועל כן זה הדבר החשוב ביותר שנעשה השנה...זה לא פרויקט עם התחלה אמצע וסוף, אי אפשר להפסיק את זה.. זו דרך חיים"

דגשים: רשת, חוכמה ארגונית, מעין נובע, משאב הידע, שינוי תרבות, דרך חיים

גיורא שלגי, מנכ"ל רפא"ל: סמינר ניהול ידע, 22.1.2002

..."אנחנו נוטים לחקות את אמריקה, מבלי שיש לנו את הגודל האמריקאי או את התרבות האמריקאית . התוצאה...פיל קטנטן (בפיגור של עשור) שלעולם לא יצליח להתמודד עם פילי הענק אותם עלינו להכריע בשווקי הייצוא. יש לבנות משהו אחר. עלינו לקחת כדוגמה את סינגפור, הלומדת במערב את כל מה שהיא יכולה ובונה בבית מערכת המותאמת לתרבות ולאופי הלאומי המקומי. המסקנה, שיש להרחיב את היריעה ולהפעיל את הדמיון ואת המוטיבציה לחדשנות, לא רק בתחומים הטכנולוגיים, כי אם גם בתחומים אחרים של הארגון והפיתוח העסקי"....

דגשים: יצירת ידע חדש, חדשנות כערך, דמיון, מוטיבציה, תרבות