

מאמר זה נכתב במסגרת בלוג שמנהלת גלית גנאור ב"קפה דה מרקר" לא על הידע לבדו

גלית גנאור יועצת ארגונית מומחית לניהול ידע, פועלת כבר מעל 10 שנים בתחום. כיום מועסקת בחברת SRL GROUP, מרכזת את פעילות הייעוץ הארגוני בקבוצת ניהול ידע. הפעילות כוללת את ניהול השינוי והתוכן. הובילה פרויקטים אצל לקוחות: בנקים, חברות ביטוח, מוסדות חינוכיים ואקדמיים, חברות היי טק.

4

מי ירים את פרוייקט ניהול הידע?

ניהול ידע ארגונים ניהול פרוייקטים
20 תגובות יום רביעי, 30/4/08, 22:56

כשמציגים פרוייקט ניהול ידע, או יותר נכון כשמדברים על התוצר – פורטל / אתר אינטרנט פנים ארגוני כולם מתלהבים.

מקום אחד בו ירוכז כל הידע המקצועי
מקום אחד בו העובדים יוכלו להתעדכן בכל מה חדש
נשמע טוב!?

ואז כל אחד עוד מוסיף:

"הכל צריך להיות שם - גם שיווק, גם מכירות, גם ידע מקצועי, גם תיפעול וגם וגם וגם..."
"זה צריך להיות אינטואיטיבי וידידותי למשתמש"
"ממוקד ומתומצת"

ותמיד יש את מי שיגיד – "לפרסם את ימי ההולדת..."
" או בלי תמונות אף אחד לא יכנס"

במצב האידיאלי הזה כולם רוצים –

המנהלים הבכירים, רואים את התועלות ואומרים **כן אני רוצה**
המשתמשים, רואים בדימונם את התועלות ואומרים **בהחלט כן**.

אז הכל מעולה – כולם רוצים, כולם שמחים, אז איפה הבעיה???

מתחילים בפרוייקט, עושים אבחון של הצרכים, מיפוי של הנושאים.

רואים שהולכים להיות שם הרבה מאוד נושאים – שכולם בבאלאגן ארגוני, מפוזרים להם קצת פה וקצת שם וחלק בשום מקום.

ואז מתחילים ליפול אסימונים – מישהו יצטרך לעבוד כדי לארגן את הידע הזה.
מישהו צריך לקחת על עצמו את האחריות על הפרוייקט.

מישהו צריך להגיד – אני משקיע בזה משאבים.

המישהו הזה צריך להיות מתוך המחלקות העסקיות ובעל ידע מקצועי ברמה מסויימת.

ושוב אנו נכנסים לסיחרור שכל ארגון נמצא בו – יותר מידי משימות, פחות מידי משאבים
איך בכלל נצליח לגייס משאבים? אין תקציב למישהו שכל משרתו תהיה לעדכן את האתר.

אז מנהלים יקרים – כשאתם אומרים בתחילת הדרך – אני רוצה

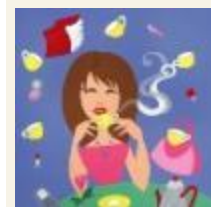
האם אתם גם זוכרים שזה אומר – אני מוכן לשלם על זה. אני מוכן להקצות לזה משאבים.

הדברים לא קוראים מעצם, ולא נוצר לנו פיתאום עולם שלם של ידע חדש מעודכן ורלוונטי
אם לא יקדישו את הזמן ליצירתו, ארגונו, והטמעתו.

אם לא יהיה מישהו שיקח אחריות, יקדם את הנושא מתוך היחידה העסקית – הסיכוי ליצור
משהו משמעותי ורלוונטי הוא קטן עד בלתי אפשרי.

הבלוג שלי

לא על הידע לבדו



אני כותבת את
הבלוג הזה כי אני
אוהבת את המדיה
הזו.
הבלוג יהיה בעיקר
בלוג מקצועי אשר
יעסוק בנושאים של
ניהול ידע, התבוננות
על ארגונים,
למידה, אינטרנט,
ובטח יהיו עוד
דברים במהלך
הדרך שארצה
לשתף ולהתייעץ
איתכם

פרופיל



גלית גנאור

אני משלבת שתי
אהבות גדולות
אהבה ראשונה
לאינטרנט ואהבה

תגובות



07:24 1/5/08 kibbutznik

אולי כדאי גם להציג למנהלים את היתרונות של ניהול ידע, את הרווחים, הרי בשורה התחתונה הכל ROI, וזה גם דורש גמישות מחשבתית, שאולי תגיע ביחד עם הסיכוי לרווחים.



09:41 1/5/08 ד"ר אשר עידן

בסופו של דבר ניהול ידע יעבוד רק ב־2.0, אבל רק עבור ארגונים שיוותרו על הקונטרול

לשם כך צריך: (על פי הספר המהפכני החדש של Clay Shirkey על העידן הפוסט-ארגוני והפוסט-מנמרי):



א. מיקרו-ניהול: עיקר הניהול מתרחש ברמות הנמוכות של הארגון ביחידות קטנות (סמויות בדרך כלל)

ב. פרדיגמה פוסט-ארגונית, דהיינו: אי.ארגון eOrganization

ג. התיחסות לטכנולוגיות מידע בתור דלת ולא בתור חדר

ד. פרדיגמה פוסט-מנמרי"ת, דהיינו שבדלישיוס לדוגמה, לא צריך מנמ"ר או מנהל ידע כדי ליצור קהילות ידע

ה. העדפת "חיישנים פריפריאליים" על פני בסיס נתונים ריכוזי, מה שיוביל ל BI (Intelligence Business) עם ויקי-קאלק, שכל עובד יוכל להזין נתונים ישירות למחסן הנתונים.

ו. גישה מלמטה למעלה

ז. לא צריך לכנס תמיד עובדים כדי לעשות בריינסטורמינג. הבריינסטורמינג ב־2.0 הוא תהליך מתמיד ורציף של כלל עובדי הארגון. מה שמאפשר זאת כיום הוא כלים כמו ויקי, בלוגים, רשתות חברתיות אינטרא-נטיות (S-Intranet).

ח. כבוד לכלל העובדים, כי המנהלים לא יודעים איפה החוכמה נמצאת.

שניה - ארגונים ואנשים - רשתות וסוציולוגיה ארגונית עיצבו את "המשקפיים" שלי. ויש גם אהבה שלישית - למשפחה - אמא לשניים ורעייה.

את האינט...

תגיות

אינטראקציה ארגונית
ארגונים בידע
דרושים ההי זהות
חופשת טכנולוגיה
טלויזיה טקסטים
ידע ידע סמנטי יועץ
נושר מסדי נתונים
ניהול ניהול ידע
ניהול פרויקטים
ספורט סקי עיצוב
פסיכולוגים פרטיות
צרכי

המשתמשים רשתות
חברתיות שכבות
שפה משותפת תוכן
תרבות

ט. רתימת האינטליגנציה הקולקטיבית CI, של מקסימום עובדים, ושל מקסימום לקוחות. יש צורך בתבונה שיעקר החדשנות לא תבוא מהמו"פ ומהאקדמיה אלא מעובדים ומלקוחות.

י. מהפכת ווב 2.0 בארגונים תואץ אם יהיה **משבר** כלכלי בכלכלה בכלל או לפחות בפירמה או בענף משום שרק אז יחשבו את עלויות הקונטרול מול הרווח מביזור



גלית גנאור 1/5/08 18:46:

לא יודעת מה לומר אשר עידן,

ברמה התיאורטית - הרעיונות שלך מאוד מעניינים וניראים מבטיחים.

בעיקר לגבי ארגונים שהם מיוסדם חדשנים ופנים לקהל יעד צעיר.

בארגונים בירוקרטיים ממוסדים הנשענים על היררכיה ארגונית ברורה, בהם לא כל העובדים בני 20 - 30 אני לא רואה את המנהלים מוותרים בזמן הקרוב על שליטה כל כך בקלות.

בעיקר יש לזכור שיש הרבה מאוד ארגוני שירות היום - ארגונים אילו מטרתם לתת שירות זהה ללקוחות - אז ויתור על שליטה במקומות אילו - ניראה לי חלום רחוק.

אמנם יש הרבה מאוד ידע שקיים בשטח - ובתהליכי ניהול ידע אנו שואפים להגיע לידע הזה, ובהחלט לא להסתפק רק בידע של המטה, אלה להפך, לעודד וליצור תהליכי שיתוף בידע.

אבל מכאן ועד הציפיה שהוויקי יתנהלו מעצמן, ואנשים יוסיפו תכנים בלי שתהיה יד מכוונת - לא יודעת אני סקפטית.

אנשים יותר מידי עמוסים כדי לעסוק בדברים שלא מוגדרים להם ביעדים או בזמן העבודה שלהם.

ואם אין אמירה של ההנהלה - אנו רוצים להשקיע בזה - קשה לי לראות כרגע את המנופים.

צטט: ד"ר אשר עידן 2008-05-01 09:41:28

בסופו של דבר ניהול ידע יעבוד רק בווב 2.0, אבל רק עבור ארגונים שיוותרו על הקונטרול

לשם כך צריך: (על פי הספר המהפכני החדש של Clay Shirkey על העידן הפוסט-ארגוני והפוסט-מנמר"י:



גלית גנאור 1/5/08 19:13:

ROI זה בהחלט נושא חשוב מאוד לשכנוע של מנהלים.

אבל ההוכחה של זה בהקשר של ניהול ידע אינה פשוטה כלל.

לרוב תהליכי ניהול ידע מתחברים ליעדים העסקיים של היחידה - מכירות, הקטנת טעויות, שיפור ידע מקצועי.

אם בודקים לאחור שנה אם המכירות עלו או כמות הטעויות ירדו, או כמות השאלות קטנה - קשה מאוד לשייך את זה רק לתרומה של ניהול ידע. פעמים רבות יש תהליכים נוספים בארגונים אשר תומכים באותם יעדים (הדרכות, כלים חדשים, יעדים ניהוליים ועוד').

אמנם אנו עושים סקרים לפני ואחרי - ועושים מאמצים להראות תועלות אך זה משימה לא פשוטה כלל.

ה שנכנסו הרבה אנשים לאתר - הדבר הקל ביותר למדידה עדיין לא אומר שבגלל זה הידע

המקצועי שלהם עלה או שהם מוכרים עכשיו טוב יותר.....

צטט: kibbutznik 2008-05-01 07:24:06

אולי כדאי גם להציג למנהלים את היתרונות של ניהול ידע, את הרווחים, הרי בשורה התחתונה הכל ROI, וזה גם דורש גמישות מחשבתית, שאולי תגיע ביחד עם הסיכוי לרווחים.



orensyani 1/5/08 21:27:

גלית,

אני חושב שלב הבעיה הוא בלבול בין ידע פורמלי לידע לא פורמלי. כשמדובר בידע פורמלי, בין אם מדובר בידע מקצועי (תרשימים הנדסיים, פרוצדורות, נהלי עבודה וכדומה) או בידע תהליכי (לוחות זמנים של פרויקטים, משימות ויעדים וכן הלאה) אז יש גורם בחברה שאחראי להחליט מה ואיך, והידע מבטא למעשה את ההחלטות של אותו הגורם ומונחל מלמעלה למעטה. אם למשל בפיתוח החליטו להשתמש בבסיס נתונים אורקל ולא ב-MySQL אז מישהו החליט על זה והאחריות שלו זה לשלוח אותי בתור מהנדס תמיכה לקורסים הנכונים, לדאוג שתעמוד לרשותי הספרות המתאימה וכדומה - ובוודאי שכך זה בכל דבר שנוגע לתהליך קבלת ההחלטות הפורמלי של החברה ולידע שמעורב בו. כמובן שגם עבור הידע הפורמלי חשוב להעמיד כלים ממוחשבים כמו מסדי נתונים, אתרי אינטרנט וכדומה. אבל זה עולם של ווב 1.0 שבו הגיוני לקבוע בעלי תפקידים שיהיו אחראיים על מאגרי הידע הפורמלי, תחזקתם ועידכונם.

מצד שני, כשמדובר בידע לא פורמלי אז לא מדובר במשהו שנוצר בצורה מסודרת ומבוקרת. ידע לא פורמלי קיים ונוצר כי במערכות מורכבות יש מצבים ותהליכים לא צפויים, והחלטות שמתקבלות אד-הוק. זה עולם שונה לחלוטין של ידע, הרבה יותר "נוזלי" ומשתנה (אפשר לדמות את הידע הפורמלי לקרקעית של אגם ואת הידע הפורמלי למים באגם). זה עולם שבו לכל צוות או קבוצה בתוך הארגון יש את מרחב הידע שלו שמבטא בשפה פנימית של אותה הקבוצה ושקשה מאוד למישהו מבחוץ להבין אותו. בהתאם הכלים שמיועדים לעולם הזה הם כלים של ווב 2.0 כמו ויקי או CMS. כלים שמאפשרים לעובדים להעביר ביניהם את הידע הלא פורמלי בצורה יותר יעילה מאשר באי-מיילים או שיחות מסדרון.

הבלבול בין שני העולמות הללו הוא זה שיוצר את התופעה שאת מדברת עליה. ההנהלה, מצד אחד, רוצה "לפרמל" את הידע הלא פורמלי או לפחות לכרות מתוכו ידע פורמלי. העובדים מצידם מתנגדים לתהליך הזה כי לתוצאות שלו אין כל ערך עבורם. הם לא זקוקים למאגרים של ידע "מפורמל" וזה בזבוז זמן מצידם להכניס תכנים למערכת שזו מטרתה. למעשה, כשמדובר בידע לא פורמלי, בסיס הידע הוא אמצעי ולא מטרה. אמצעי למניעת הצורך לחזור ולומר מה שכבר ידוע, להבטיח שכולם מסונכרנים ולהוריד סיבוכיות. הערך של המאגר מסתכם בכך שהדברים רשומים בצורה מסודרת במקום אחד, בשונה מידע פורמלי שבו לתעוד ולרישום יש תפקיד ביצירת מערכת של כללים, הנחיות ושאר ענינים רשמיים.

לכן כשאת באה לארגון, דבר ראשון את צריכה להסביר את ההבדל הזה ולהחליט על מה מדברים. אם מדברים על ידע פורמלי ותקף לאורך זמן, שווה לארגון להשקיע במערכת מיחשוב גדולה עם בסיס נתונים חזק והשקעה גדולה בפיתוח תוכנה. אם מדובר בידע לא פורמלי, מחשב עם לינוקס ומדיה-ויקי בחדר של כל צוות יעשה את העבודה הרבה יותר טוב. כל מה שצריך לדאוג שהצוות יתנהל בצורה משתפת ושהעובדים יונחו להשתמש במאגר המשותף בצורה מקצועית ונכונה. ההנהלה לא אמורה להתעניין במה שיש

במאגרים האלה יותר ממה שהיא אמורה לקרוא את האימיילים של העובדים.



ד"ר אשר עידן 1/5/08 22:20:

אורן שני Second Oren

אכן הבחנה חשובה עשית בין ידע פורמאלי לידע לא פורמאלי הייתי מוסיף עוד הבחנה חשובה בין רשתות פורמאליות לבין רשתות לא פורמאליות בארגון הרשתות הלא פורמאליות חוצות מחלקות ועוקפות הירארכיה הן כמו מעקפים ללב חולה במחלת הברוקרטולוגיה

צטט: orenshani 2008-05-01 21:27:06

גלית,

אני חושב שלב הבעיה הוא בלבול בין ידע פורמלי לידע לא פורמלי.

כשמדובר בידע פורמלי, בין אם מדובר בידע מקצועי (תרשימים הנדסיים, פרוצדורות, נהלי עבודה וכדומה) או בידע תהליכי (לוחות זמנים של פרויקטים, משימות ויעדים וכן הלאה) אז יש גורם בחברה שאחראי להחליט מה ואיך, והידע מבטא למעשה את ההחלטות של אותו הגורם ומונחל מלמעלה למעטה. אם למשל בפיתוח החליטו להשתמש בבסיס נתונים אורקל ולא ב-MySQL אז מישהו החליט על זה והאחריות שלו זה לשלוח אותי בתור מהנדס תמיכה לקורסים הנכונים, לדאוג שתעמוד לרשותי הספרות המתאימה וכדומה - ובוודאי שכך זה בכל דבר שנוגע לתהליך קבלת ההחלטות הפורמלי של החברה ולידע שמעורב בו. כמובן שגם עבור הידע הפורמלי חשוב להעמיד כלים ממוחשבים כמו מסדי נתונים, אתרי אינטרנט וכדומה. אבל זה עולם של ווב 1.0 שבו הגיוני לקבוע בעלי תפקידים שיהיו אחראיים על מאגרי הידע הפורמלי, תחזקתם ועידכונם.

מצד שני, כשמדובר בידע לא פורמלי אז לא מדובר במשהו שנוצר בצורה מסודרת ומבוקרת. ידע לא פורמלי קיים ונוצר כי במערכות מורכבות יש מצבים ותהליכים לא צפויים, והחלטות שמתקבלות אד-הוק. זה עולם שונה לחלוטין של ידע, הרבה יותר "נוזלי" ומשתנה (אפשר לדמות את הידע הפורמלי לקרקעית של אגם ואת הידע הפורמלי למים באגם). זה עולם שבו לכל צוות או קבוצה בתוך הארגון יש את מרחב הידע שלו שמבוטא בשפה פנימית של אותה הקבוצה ושקשה מאוד למישהו מבחוץ להבין אותו. בהתאם הכלים שמיועדים לעולם הזה הם כלים של ווב 2.0 כמו ויקי או CMS. כלים שמאפשרים לעובדים להעביר ביניהם את הידע הלא פורמלי בצורה יותר יעילה מאשר באי-מיילים או שיחות מסדרון.

הבלבול בין שני העולמות הללו הוא זה שיוצר את התופעה שאת מדברת עליה. ההנהלה, מצד אחד, רוצה "לפרמל" את הידע הלא פורמלי או לפחות לכרות מתוכו ידע פורמלי. העובדים מצידם מתנגדים לתהליך הזה כי לתוצאות שלו אין כל ערך עבורם. הם לא זקוקים למאגרים של ידע "מפורמל" וזה בזבז זמן מצידם להכניס תכנים למערכת שזו מטרתה. למעשה, כשמדובר בידע לא פורמלי, בסיס הידע הוא אמצעי ולא מטרה. אמצעי למניעת הצורך לחזור ולומר מה שכבר ידוע, להבטיח שכולם מסונכרנים ולהוריד סיבוכיות. הערך של המאגר מסתכם בכך שהדברים רשומים בצורה מסודרת במקום אחד, בשונה מידע פורמלי שבו לתעוד ולרישום יש תפקיד ביצירת מערכת של כללים, הנחיות ושאר ענינים רשמיים.

לכן כשאת באה לארגון, דבר ראשון את צריכה להסביר את ההבדל הזה ולהחליט על מה מדברים. אם מדברים על ידע פורמלי ותקף לאורך זמן, שווה לארגון להשקיע במערכת מיחשוב גדולה עם בסיס נתונים חזק והשקעה גדולה בפיתוח תוכנה. אם מדובר בידע לא פורמלי, מחשב עם לינוקס ומדיה-ויקי בחדר של כל צוות יעשה את העבודה הרבה יותר טוב. כל מה שצריך לדאוג שהצוות יתנהל בצורה משתפת ושהעובדים יונחו להשתמש

במאגר המשותף בצורה מקצועית ונכונה. ההנהלה לא אמורה להתעניין במה שיש במאגרים האלה יותר ממה שהיא אמורה לקרוא את האימיילים של העובדים.



ד"ר אשר עידן 1/5/08 22:30:

הי גלית

איזו אמירה של איזו הנהלה יצרה את הויקיפדיה ואת הלינוקס?????
דברייך אכן מציפים את האידיאולוגיה הרווחת של קונטרול בארגונים
אבל תרומת הספר החשוב מאוד של קליי שירקי היא ניתוח הטרייד אופ בין קונטרול
לפתיחות

קו פרשת המים של הטרייד אופ הוא תמיד תלוי טכנולוגיה

דוגמה א': לפני מהפכת הדפוס אמרו הפסיכולוגים של התקופה "רוב האנשים לא
מסוגלים ללמוד קריאה" וכלכלני התקופה אמרו "מתי יש להם זמן לקרוא כשכל היום
האיכר מזריחת החמה עד צאת הנשמה, צריך להביא אוכל ל3 נשותיו ו13 ילדיו?" והם
צדקו אז, אבל לא אחרי המהפכה.

דוגמה ב': לפני הופעת המחשב האישי אמרו חכמי אי.בי.אם ודיגיטאל שאף אחד לא
יכניס מחשב לביית (האם היה משוגע שחשב ב1978 שמישהו יכניס מחשב לכיס????
סטיב ג'ובס!) כי בבית אין זמן להתעסק עם מחשב (ענק של שנות 70).

דוגמה ג': ווב 2.0 משנה באופן רדיקאלי את הטרייד אופ בין המנמ"ר לעובדים.
אי.בי.אם וגוגל ואפל פונות לעובדים מעל לראש של המנמ"ר וההנהלה. מישהו בהנהלה
של הארגון שלי יכתוב לי לא לעשות מחשב ארגוני מהאיי.פון שלי?????????

צטט: גלית גנאור 2008-05-01 18:46:48

לא יודעת מה לומר אשר עידן,

ברמה התיאורטית - הרעיונות שלך מאוד מעניינים וניראים מבטיחים.

בעיקר לגבי ארגונים שהם מיוסדם חדשנים ופנים לקהל יעד צעיר.

בארגונים בירוקרטיים ממוסדים הנשענים על היררכיה ארגונית ברורה, בהם לא כל
העובדים בני 20 - 30 אני לא רואה את המנהלים מוותרים בזמן הקרוב על שליטה כל כך
בקלות.

בעיקר יש לזכור שיש הרבה מאוד ארגוני שירות היום - ארגונים אילו מטרתם לתת שירות
זהה ללקוחות - אז ויתור על שליטה במקומות אילו - ניראה לי חלום רחוק.

אמנם יש הרבה מאוד ידע שקיים בשטח - ובתהליכי ניהול ידע אנו שואפים להגיע לידע
הזה, ובהחלט לא להסתפק רק בידע של המטה, אלה להפך, לעודד וליצור תהליכי שיתוף
בידע.

אבל מכאן ועד הציפיה שהוויקי יתנהלו מעצמן, ואנשים יוסיפו תכנים בלי שתהיה יד מכוונת
- לא יודעת אני סקפטית.

אנשים יותר מידי עמוסים כדי לעסוק בדברים שלא מוגדרים להם ביעדים או בזמן העבודה
שלהם.

ואם אין אמירה של ההנהלה - אנו רוצים להשקיע בזה - קשה לי לראות כרגע את המנופים.

צטט: ד"ר אשר עידן 2008-05-01 09:41:28

בסופו של דבר ניהול ידע יעבוד רק בוווב 2.0, אבל רק עבור ארגונים שיוותרו על
הקונטרול

לשם כך צריך: (על פי הספר המהפכני החדש של Clay Shirkey על העידן הפוסט-
ארגוני והפוסט-מנמ"ר):



יניב אלטרס 1/5/08 23:51:ראשית, דיון מעניין ומעורר חשיבה, ולכבוד זה כוכב...

ולענייננו, נראה לי כי הוויכוח בין גלית לבין אשר עידן נובע מעיקרו מהבדלי הגישות בין העתידן/ איש האקדמיה, על תקן "נביא הקידמה", לבין גישתה הפרקטית/ נטועה בקרקע (של הלקוחות הממשיים...) של גלית כספקית מקצועית של ארגונים, חלקם (או למעשה, מנסיוני המקצועי, רובם המכריע עדיין...) עדיין לא מוכן לעבור לצורת חשיבה של web 2.0, של שיתוף ויצירת ידע על פלטפורמות טכנולוגיות, ויקי, בלוגים, טוקבקים ויוטיוב ארגוני כחלק משגרת יום של עובדים.

הדבר נובע ממגוון רחב של סיבות, אשר העיקרית ביניהן לדעתי היא חוסר הלימה בין ההתפתחות הטכנולוגית המדהימה והמטורפת כאחד לקצב ההטמעה ההתנהגותית של אנשי הארגונים (להוציא שכבה מסוימת של גיקים בני 20 שעובדים בחברות סטארט אפ/ נחטפו ע"י גוגל שמסתובבים עם אייפון בכיס שמסונכרן לאלוהים יודע מה ואיך...) רוב הלקוחות שלנו אינם כאלו ולכן מפתחים התנגדויות, חרדות וקשיים להתמודד עם שינויים רדיקליים שכאלו בטווח אפס...

מסתבר שעולם הטכנולוגיה עובד עם שעון שונה ומהיר יותר מעולם הפסיכולוגיה... ולכן אני מאמין כי שיתוף עובדים (שוב, בחברות שאינן בחוד החנית של ההייטק...) בצורה אקטיבית ביצירת תכנים בפורטל ארגוני עד למצב בו הפורטלים מנהלים את עצמם ללא כל התערבות "מלמעלה" עדיין אינו רלוונטי לחלוטין עבור רוב הארגונים ולכן עדיין יש למזג תוכן משתתפים עם תכנים מובנים ומאורגנים המגיעים מן הרפרנטים המקצועיים בחברה וממנהלי הארגון בדרגות השונות, עליהם יהיה לשאת בנטל, ההתחלתי לפחות, של יצירת הערך בפורטל הארגוני, כחלק מובנה מתפקידם, תוך תגמול נאות, כספי, אך לא רק...

חשיבת 2.0 כנראה תוטמע לאט יותר מן התכנולוגיות המאפשרות אותה, בתהליך עדין והדרגתי שכרוך יהיה בין השאר התהליכי הדרכה והטמעה ראויים של שיטות חשיבה בארגון (הנה, עוד משהו שעולה כסף...). וכן תהליך טבעי של אימוץ חידושים וכן תחלופה טבעית של מנהלים ועובדים בצעירים יותר (דור בא ודור הולך...) ובעלי אוריינטציה טכנולוגית עדכנית יותר (אבל אז אשר עידן כבר ידבר על web 4.0 וישאיר את כולנו מאחור עם פרצוף נבוך של דינוזאורים... ואני אומר את זה רק מפרגון, הערכה וגם קצת קינאה, שיהיה ברור...)



ד"ר אשר עידן 2/5/08 15:22:

הי יניב

תודה על המשוב החכם

אני חושב שהתפקיד שלך ושל גלית ושלי הוא להזיז את הארגונים הישראליים החרדים משחרור קונטרול

מ90% קונטרול 10% פתיחות, אל 80% קונטרול 20% פתיחות

כמו שנאמר בפרקי אבות "לא עליך המלאכה לגמור, ואין אתה רשאי להיבטל ממנה"

צטט: **יניב אלטרס** 2008-05-01 23:51:28

ראשית, דיון מעניין ומעורר חשיבה, ולכבוד זה כוכב...

ולענייננו, נראה לי כי הוויכוח בין גלית לבין אשר עידן נובע מעיקרו מהבדלי הגישות בין העתידן/ איש האקדמיה, על תקן "נביא הקידמה", לבין גישתה הפרקטית/ נטועה בקרקע

(של הלקוחות הממשיים...) של גלית כספקית מקצועית של ארגונים, חלקם (או למעשה, מנסיוני המקצועי, רובם המכריע עדיין...) עדיין לא מוכן לעבור לצורת חשיבה של web 2.0, של שיתוף ויצירת ידע על פלטפורמות טכנולוגיות, ויקי, בלוגים, טוקבקים ויוטיוב ארגוני כחלק משגרת יום של עובדים.

הדבר נובע ממגוון רחב של סיבות, אשר העיקרית ביניהן לדעתי היא חוסר הלימה בין ההתפתחות הטכנולוגית המדהימה והמטרופת כאחד לקצב ההטמעה ההתנהגותית של אנשי הארגונים (להוציא שכבה מסוימת של גיקים בני 20 שעובדים בחברות סטארט אפ/ נחטפו ע"י גוגל שמסתובבים עם אייפון בכיס שמסונכרן לאלוהים יודע מה ואיך...) רוב הלקוחות שלנו אינם כאלו ולכן מפתחים התנגדויות, חרדות וקשיים להתמודד עם שינויים רדיקליים שכאלו בטווח אפס...

מסתבר שעולם הטכנולוגיה עובד עם שעון שונה ומהיר יותר מעולם הפסיכולוגיה... ולכן אני מאמין כי שיתוף עובדים (שוב, בחברות שאינן בחוד החנית של ההייטק...) בצורה אקטיבית ביצירת תכנים בפורטל ארגוני עד למצב בו הפורטלים מנהלים את עצמם ללא כל התערבות "מלמעלה" עדיין אינו רלוונטי לחלוטין עבור רוב הארגונים ולכן עדיין יש למזג תוכן משתתפים עם תכנים מובנים ומאורגנים המגיעים מן הרפרנטים המקצועיים בחברה וממנהלי הארגון בדרגות השונות, עליהם יהיה לשאת בנטל, ההתחלתי לפחות, של יצירת הערך בפורטל הארגוני, כחלק מובנה מתפקידם, תוך תגמול נאות, כספי, אך לא רק... חשיבת 2.0 כנראה תוטמע לאט יותר מן הטכנולוגיות המאפשרות אותה, בתהליך עדין והדרגתי שכרוך יהיה בין השאר התהליכי הדרכה והטמעה ראויים של שיטות חשיבה בארגון (הנה, עוד משהו שעולה כסף...) וכן תהליך טבעי של אימוץ חידושים וכן תחלופה טבעית של מנהלים ועובדים בצעירים יותר (דור בא דור הולך...) ובעלי אוריינטציה טכנולוגית עדכנית יותר (אבל אז אשר עידן כבר ידבר על web 4.0 וישאיר את כולנו מאחור עם פרצוף נבוך של דינוזאורים... ואני אומר את זה רק מפרגון, הערכה וגם קצת קינאה, שיהיה ברור...)



22:15 2/5/08 kibbutznik

במקרה אני קורא עכשיו את מהפך העוצמה של אלווין טופלר, מעניין שהוא חזה את זה כבר לפני 18 שנה.

כמי שעובד עם הדור הצעיר, קל לראות פה מהדיון את הבדלי הגישות.

כאשר למדתי צילום בשנת 1999 והחלו להיכנס מצלמות הריפלקס הדיגיטליות הראשונות. כל המורים שלי עיקמו את האף, לי זה נראה כמו חלום. פחות מעשור וכיום אין ספק דיגיטל עולה על פילם. פורטל ארגוני יכנס לכולם כי בתקופה של שינויים כל כך חריפים, יש צורך בחוכמת המונים בכדי להתמודד איתם, איש אינו יכול לדעת הכל. כמו כן יש בשיתוף כדי להגביר את תחושת השותפות של העובדים ואולי לעודד אותם להישאר, בשוק כיום (למרות הקשיים הוא עדיין שוק של עובדים ולא מעסיקים), כאשר עובד יכול לעבור לחברה מתחרה וברור שלא רק משכורת תחזיק אותו, תחושת שותפות ותחושה שמקשיבים לך ומקבלים את הרעיונות שלך (ומתגמלים רעיונות טובים), תסייע לארגונים.

אם הולכים דור אחד קדימה הרי שהכל מתחיל בחינוך, אפשר לראות תהליכים דומים גם במערכת החינוך. בעוד שאני מאפשר לילדים לתרום מהידע שלהם ומתמקד בהענקת כלי לילדים. מורה מניחה שהיא בעלת הסמכות ועל כן, כאשר הילדים מאתגרים אותה, היא מתגוננת.

כאשר הילדים הללו יכנסו בעוד עשור לשוק העבודה, הם ישלימו את השינוי הם לא יכירו משהו אחר (בשאיפה כמובן)..

בתקופת ביניים הכל מבלבל והשינויים התכופים מביאים אנשים להתגוננות.

אם המנהל אינו חכם או בעל ידע רב מעובדיו האם אין זה הופך אותו למיותר לארגון?

לי זה ברור שלא, אבל למי שמתקשה להתמודד עם טכנולוגיה, ומי שמתקשה לבזר סמכויות מלכתחילה, הרי שפורטל ארגוני בו העובד הזוטר ביותר יכול לתרום לארגון, יש בו בכדי לאיים על מעמדו. השינוי הוא בכך שהמנהל צריך להפוך להיות אינטגרטור יותר מאשר בעל סמכות. עליו להיות יותר בעל ראייה מרחבית והיקפית ופחות מומחה. מנהל שיודע לצוות אד-הוק על פי צרכים, הוא חשוב יודע ממנהל אשר מתמחה בתחום כלשהו.

אני חושב שצריך לשכנע את המנהלים של הארגונים, עובדה, IBM מדווחת במאמר שהתפרסם לאחרונה, על עליה לא רק ביצירתיות אלא גם באתיקה הארגונית מאז פתיחת הפורטל הארגוני.

אם IBM יכולה לוותר על מבנה הירארכי של ידע ולשטח במובן הזה את הארגון. כל אחד יכול.



גלית גנאור 3/5/08 12:39:

הי אורן,

אני מקבלת את האבחנות שלך בין ידע פורמלי ולא פורמלי, ואכן שניהם קיימים בארגונים. פעמים רבות הידע הפורמלי הוא פחות מובנה מהידע שאתה מדבר עליו ולא יושב ב-data base אלה דווקא במסמכים: נהלים, מצגות, סיכומים, דוחות. זה עיקר הידע שאני נוגעת בו.

אני משתדלת לקחת את הידע הפורמלי הזה כבסיס ועליו להוסיף שכבות של ידע לא פורמלי - שאלות ותשובות, טיפים וכו'...

הידע הלא פורמלי הזה נאסף בתהליכי שיתוף של כלל העובדים.

תהליכי ניהול ידע דווקא מנסים לשלב את שני סוגי הידע הללו.

ד"א - אם אספתי שאלות והפכתי אותם לאמגר של שאלות ותשובות - האם הם ידע פורמלי לא לא פורמלי עכשיו? האם זה ידע גלוי או סמוי?

צטט: **orensyani** 2008-05-01 21:27:06

גלית,

אני חושב שלב הבעיה הוא בלבול בין ידע פורמלי לידע לא פורמלי.



גלית גנאור 3/5/08 12:44:

הי יניב,

אבחנה מצויינת - בין התיאוריה והחזון לפרקטיקה.

תודה שהראית לנו ששינינו מדברים על אותם דברים מנקודות מבט שונות.

😊 עכשיו הפערים ניראים הרבה יותר קטנים.

צטט: **יניב אלטרס** 2008-05-01 23:51:28

ולענייננו, נראה לי כי הוויכוח בין גלית לבין אשר עידן נובע מעיקרו מהבדלי הגישות בין העתידן/ איש האקדמיה, על תקן "נביא הקידמה", לבין גישתה הפרקטית/נטועה בקרקע (של הלקוחות הממשיים...) של גלית כספקית מקצועית של ארגונים, חלקם (או למעשה, מנסיוני המקצועי, רובם המכריע עדיין...) עדיין לא מוכן לעבור לצורת חשיבה של web 2.0, של שיתוף ויצירת ידע על פלטפורמות טכנולוגיות, ויקי, בלוגים, טוקבקים ויוטיוב ארגוני כחלק משגרת יום של עובדים.



גלית גנאור 3/5/08 12:51:

הי אשר,

בהחלט צריך לעזור למנהלים לוותר על שליטה, ולהראות להם מה הם מקבלים בתמורה. לוותר על שליטה בבלעדיות של הידע למשל.

אבל בתמורה הם גם מקבלים יותר פיקוח - ככל שהרשתות הא-פורמליות בארגון (שתמיד היו קיימות בשיחות המסדרון...) הופכות להיות גלויות יותר - למשל - תגובות לבלוגים, וויקי, דיונים

אז....

לארגון בעצם יש יותר שליטה ובקרה על הרשתות הללו.

רואים מי מדבר על מי - לפני כן זה היה בפינת הקפה.

רואים על מה מדברים - לפני כן זה היה נסתר מעיניי האחרים.

אז אני לא יודעת אם באמת מוותרים על שליטה או אולי מגדילים את השליטה.

האח הגדול רואה כמה פעמים כל אדם נכנס למערכת (באמצעות נתוני שימוש), מה הוא כתב, מה הוא חשב בכל זמן.....

מוותרים לדעתי על האוטוריטה של הידע - לא רק המטה יודע הכל - כמו כותבי האינציקלופדיות הישנות.

אבל לא ממש מוותרים על שליטה.

צטט: ד"ר אשר עידן 2008-05-02 15:22:32

הי יניב

תודה על המשוב החכם

אני חושב שהתפקיד שלך ושל גלית ושלי הוא להזיז קצת את הארגונים הישראלים החרדים משחרור קונטרול

מ%90 קונטרול 10% פתיחות, אל 80% קונטרול 20% פתיחות

כמו שנאמר בפרקי אבות "לא עליך המלאכה לגמור, ואין אתה רשאי להיבטל ממנה"



גלית גנאור 3/5/08 12:57:

תודה לקיבוצניק..

כמו הקיבוצים - גם ארגונים עוברים מהפכות ושינויים כל הזמן ומתאימים את עצמם לסביבה.

באחד הארגונים בו אני עובדת, מנהל האמר לי:

"חלק גדול מהעובדים שלנו הם בני 20, אני רוצה להיות רלוונטי עבורם, לכן אני רוצה כלי שיתוף, וויקי, בלוגים וכו'... להתחבר לעולם שבחוץ."

עדיין, יש לחשוב איך עושים את החיבור הזה נכון - ככה שזה גם יצליח, ויהיה מקום רלוונטי לעובדים.

הלואי ויהיו עוד הרבה מנהלים כמוהו - לא כולם עדיין שם....

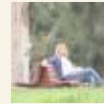
צטט: kibbutznik 2008-05-02 22:15:05

כמי שעובד עם הדור הצעיר, קל לראות פה מהדין את הבדלי הגישות.



מנדי ליין 11/5/08 21:52:

אם לא יהיה מישהו שיקח אחריות, יקדם את הנושא מתוך היחידה העסקית – הסיכוי ליצור משהו משמעותי ורלוונטי הוא קטן עד בלתי אפשרי. צודקת אני איתך בדעתך.



חילה 5/7/08 19:57:

ניהול הידע הוא צורך שלנו המנהלים כפרט ושל הארגון בכלל, אין דרך לפרוס ולפרוש ידע ומידע מבלי שנהיה מסוגלים לשמור עליו. היות ומדובר בצורך יומיומי שלא ניתן בלעדיו אנחנו ממציאים פתרונות מקומיים, מתמודדים עם הצפנה ובוחרים במה ועם מי להתחלק. זה הכוח של הבודד על הסיסטם וההיפך. לא רחוק היום שנהפוך ל"מספרים" עם יכולות כמובן אבל עדיין סטטיסטיים. יתכן שהעתידי יעלה בנו את הצורך להגיד:

Man I Am Not a Number I Am a Free

תודה על הנושא המעניין



עמית בן-צבי 5/7/08 20:14:

דיון מעניין מאד.
אני חושב שהשינוי לכיוון הפתיחות ו"אבדן השליטה" יגיע ממניעים כלכליים.
ברגע שמנהלים יראו את הרווח הכלכלי שניתן להפיק מידע ציבורי נרחב, השינוי יתרחש.
האתגר הוא למצוא את הנוסחאות הנכונות.



אלי ליבנה 6/7/08 00:10:

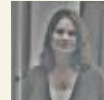
לדעתי, ניהול ידע מתחיל בעצם מהרצון בשיתוף ידע.
לא כולם מרוצים מהרעיון של שיתוף ידע.
הנוסחה הישנה שידע שווה כוח (במגזר הפרטי)
בתוספת לא מעט בולשביזם (במגזר הציבורי)
ובהתחשב בכך שתפיסת ה win win
עדיין לא ממש חלק מהאופי הלאומי שלנו
כל זה לא מותיר הרבה מקום למערכות ניהול ידע.



גלית גנאור 7/7/08 22:41:

צטט: אלי ליבנה 2008-07-06 00:10:59

לדעתי, ניהול ידע מתחיל בעצם מהרצון בשיתוף ידע.
לא כולם מרוצים מהרעיון של שיתוף ידע.
הנוסחה הישנה שידע שווה כוח (במגזר הפרטי)
בתוספת לא מעט בולשביזם (במגזר הציבורי)
ובהתחשב בכך שתפיסת ה win win
עדיין לא ממש חלק מהאופי הלאומי שלנו
כל זה לא מותר הרבה מקום למערכות ניהול ידע.
הרבה מנהלים דווקא רוצים שיתוף בידע - או יותר נכון הם יודעים שיש הרבה ידע שיש
לעובדים שלהם ואין להם, והם יודעים שהם תלויים בעובדים שלהם - אז הם כן היו רוצים
לדעת חלק מהידע הזה.
העניין הוא שהרבה מנהלים אוהבים את הרעיון אבל לא את הפרקטיקה.
הם לא מוכנים לתרום מהידע שלהם, הם לא מוכנים לתגמל על שיתוף בידע - ואז בעצם
חלקם מעבירים מסר כפול.
אני רוצה, אבל אני לא מוכן לשים על זה זמן, כסף ומשאבים....
מה שיוצר - חצי עבודה....



גלית גנאור 7/7/08 23:06:

צטט: עמית בן-צבי 2008-07-05 20:14:30

דיון מעניין מאד.
אני חושב שהשינוי לכיוון הפתיחות ו"אבדן השליטה" יגיע ממניעים כלכליים.
ברגע שמנהלים יראו את הרווח הכלכלי שניתן להפיק מידע ציבורי נרחב, השינוי יתרחש.
האתגר הוא למצוא את הנוסחאות הנכונות.
הנוסחאות הנכונות הן ספציפיות לכל ארגון - להתחבר לליבת העסקים שלו ולמה שכואב
לאותו ארגון.
לא ברור לי בדיוק מה כוונתך באובדן השליטה והמניעים הכלכליים - אשמח שתרחיב