

איך לנהל שינוי בארגון לאורך זמן - ולהצליח

"ללא שימוש בידע הארגוני המנוהל, ההשקעה אינה שווה", כך אמרה ד"ר מוריה לוי, מנכ"לית RomKnowledgeWare ♦ שרית לבנת-עברי, דלויט ברייטמן אלמגור זוהר: "המטרה היא להשתמש בידע הקיים בפירמה בכדי לספק ערך מוסף ללקוחות"

יוסי הטוני

החסמים וליצור מנגנוני נגד. נדרש טיפוח שוטף של השימוש. ולבסוף: גם אם עשינו הכל - לא בטוח שזה יצליח כי לא הכל תלוי בנו."



שרית לבנת-עברי, מנהלת ידע בפירמת ראיית החשבון והייעוץ דלויט ברייטמן אלמגור זוהר, הציגה את תפיסת ניהול הידע בפירמה. החברה, אמרה, מונה 193 אלף עובדים הפועלים ב-150 מדינות, ומחזור ב-2012 עמד על 31.3 מיליארד דולרים. תחומי פעילותה הם חשבונאות וביקורת, ניהול סיכונים וייעוץ ניהולי, והסניף המקומי מונה אלף עובדים בשישה סניפים. "התחלתי בפירמה באגף משאבי אנוש", אמרה, "שם החל סיפור האהבה שלי עם ניהול הידע. ראיתי איך דרך כלי ניהול הידע, אני מצליחה לפתור כל מיני בעיות בעולם משאבי אנוש".

פעילות ניהול הידע, אמרה לבנת-עברי, עברה התפתחות, והיא כוללת בין היתר פרסומים, מחקרים, ניסיון הנצבר בפרויקטים בחיבי העולם, שיחות בין אנשים, קשרים והתקשרויות. היא סיכמה באומרה, כי "התחלנו בהטמעת מערכת לניהול ידע, כאשר המטרה היא להשתמש בידע הקיים בפירמה בכדי לספק ערך מוסף ללקוחות".

בועז ניסימוב, סגן נשיא בנס לניהול ידע ולייעוץ אסטרטגי, חתם את המפגש של הפורום בהרצאה "מערכות לניהול ידע בחברה גלובלית - מחזון למציאות".

" הפרדוקס בשלב הכי קשה והכי משמעותי ברוב הארגונים הוא שהם מבקשים להשקיע הכי מעט משאבים בתחום ניהול הידע וניהול השינוי הארגוני - וזאת למרות שמדובר בתחומים שידוע שהם מניבים ערכים, כספיים ואחרים", כך אמרה ד"ר **מוריה לוי**, מנכ"לית RomKnowledgeWare.

לוי דיברה בפתח מפגש של פורום KMI מבית אנשים ומחשבים, שהתכנס באחרונה במלון שרתון בתל אביב לדון בנושא ניהול השינוי הארגוני. לדבריה, "ניהול השינוי הארגוני זה דבר שהולך לאט. בלא שימוש בידע הארגוני המנוהל, ההשקעה אינה שווה. למרות שמחליטים פעמים רבות לעשות זאת, 'הפעם זה יעבוד אחרת' - המשתמשים לא מטמיעים ומפנימים, הם לא עומדים בתור ולא באים ביוזמתם".

לדבריה, יש שלוש סיבות לחוסר הצלחה של פרויקטים שכאלה: "קשה לשנות הרגלים, אנו נמצאים באזורי נוחות; יש חסמים שונים, פוליטיים, ארגוניים ואישיים, הדרך לא חלקה; קשה להתמיד לאורך זמן וליצור צריכה מתמשכת של מערכות ניהול ידע". על פי לוי, "אין מתכון מוכן להטמעה מוצלחת".

לוי פירטה את שמונת השלבים לניהול ושינוי ההרגלים בארגון, על פי המודל של פרופ' ג'ון קוטר: צרו הרגשה של דחיפות לטיפול בנושא; בנו צוות פעולה; גבשו חזון ואסטרטגיה לשינוי; תקשרו את הצורך בשינוי ורכשו הסכמת האנשים; העצימו אחרים לפעול; צרו הצלחות ראשוניות; אל תוותרו ונהלו את ההתנגדות לשינוי; וצרו תרבות חדשה שהשינוי שיושם בה הוא חלק אינטגרלי ממנה. לדבריה לוי, "רוב הארגונים 'נתקעים' בשלב הראשון. לא מספיק להיות רציונלי ולשכנע את הארגון בחשיבות הנושא, ניהול השינוי יותר קשה משחשבונו. חשוב לקדם את שמונת השלבים. יש לייצר את הדחיפות והחשיבות, נדרש לקחת באופן מושכל את מערכי ניהול הידע ולהטמיעם".

טכניקה לניהול שינוי בעסק

לוי הציגה את טכניקת ADKAR לניהול שינוי בעסק: A מייצגת מודעות, שכן "אנשים לא מודעים להימצאות ולתועלות שבכלי ניהול הידע"; D - רצון, תשוקה, "חלק מהאנשים מודעים אך אין להם רצון לעשות בכך שימוש"; K - ידע, "לא היה אכפת להם להשתמש בכלים אך הם לא יודעים איך"; A - מיומנות, "לחלק מהם חסרה המיומנות"; R-1 - תגבור, "כשיודעים איך לעשות שימוש בכלים, נדרש לעשות זאת שוב ושוב ושוב".

"גם אם בניית כלי ניהול הידע עברה בהצלחה", אמרה לוי, "העובדים הפנימיים ומשתמשיהם בכלים, שלב ההתמדה הוא החשוב ביותר. יש לבחון איך פועלים בשנה השנייה לפרויקט, איך עושים תכנית רב-שנתית לטיפוח השימוש בניהול הידע. יש לחלק את הפעילויות על פני טבלת אקסל ולוח השנה בצורה חכמה, על מנת להמשיך ולקיים את שגרת השימוש בכלים".

לוי סיכמה באומרה, כי "על מנת שנצליח, נדרש שנדע איך לספק ערך מוסף פרקטי. אם אין ערך שכזה - עדיף לא להתחיל. ללא מחויבות של מנהלים, הפרויקט לא יצליח. נדרשת עבודה במעגלים רבים, עד אחרון התוכניתנים ואחרון העובדים. יש להכיר בדחיפות השינוי, לזהות