



אובדן ידע בארגונים ודרכים להקטנתו:

מהו אובדן ידע?

אי היכולת לעשות שימוש בידע של הארגון.

מתי מתרחש אובדן ידע?

תמיד ובכל ארגון.

מדוע זה קורה:

הסיבות המרכזיות הינן:

- ✓ ידע פנימי אינו זמין.
- ✓ פוטנציאל הידע הפנימי אינו ממומש.
- ✓ פוטנציאל הידע החיצוני אינו ממומש.
- ✓ עזיבת עובדים.

להלן פירוט לסיבות אלה והמלצות להקטנת אובדן הידע:

ידע פנימי אינו זמין: ✓

- הידע אינו זמין כיון שלא תועד וכן - כיון שנשכח.
- הידע אינו זמין למרות שתועד.
- שיתוף הידע הרוחבי אינו שיטתי.
- מיפוי הידע לוקה בחסר.

פרוט והמלצות:

הידע אינו מתועד:

כאשר פתרון שניתן לבעיה בצוות א' אינו מתועד, רב הסיכוי שידע זה לא יהיה זמין לצוות ב' המתמודד עם בעיה דומה. אותו הדין למקרה של הימנעות ממצב בעייתי, או ללמידה מטעות. במפגש עם ספק לא מוכר, ישנו סיכוי רב לכך שקיים כבר ניסיון בארגון בהתמודדות עם ספק זה, אלא שהתנסות זו בדר"כ לא מתועדת ולכן לא זמינה.

המלצות:

- למידה מאירועים שחשוב ללמוד מהם ותיעוד התובנות והלקחים.
- עצם פעולת התיעוד, המחייבת חשיבה וניסוח, מחדדת ומעמיקה את הידע שנוצר.
- למידה בסיום הליכים מרכזיים ותיעוד השיקולים והתובנות.
- התמודדות מול ספקים: מומלץ לתעד בקצרה בכלי המיפוי- מי עבד עם מי.

הידע אינו זמין למרות שתועד:

בהיעדר מודעות לקיומו של ידע מתועד, ובהיעדר המחשה לתועלתו, לא נעזרים בו. קיימים בכל ארגון נהלים והנחיות אשר לא תמיד מוכרים ולא תמיד מיושמים בפעילות השוטפת.

המלצות:

- הנהגת 'למידה לפני' – היעזרות בידע קיים לפני תחילת פעילות.
- ניסוח צרכי הידע ו'דחיפת' ידע ע"י גורם מרכזי.
- פרסום סיפורי הצלחה וכישלון להמחשת תועלתו של הידע הקיים.

שיתוף הידע הרוחבי אינו שיטתי:

שיתוף הידע הצוותי הינו טבעי ובדר"כ קיים ומפותח. שיתוף הידע הרוחבי לוקה לרב בחסר. טיפול בבעיות דומות נעשה לא אחת בגישות שונות, כשלא תמיד מגובשות דרכי פעולה מיטביות.

המלצות:

- עידוד השיתוף הרוחבי ע"י הנהגת מפגשי רחב.
- קיום מפגשים רוחביים לגיבוש דרכי פעולה מיטביות בתחומים נבחרים - Best Practices, ולטיפול בנושאים משותפים.
- פרסום דרכי פעולה מיטביות שגובשו בארגון.
- פרסום סיפורי הצלחה שהתבססו על שיתוף רחבי.



מיפוי הידע לוקה בחסר:

בהיעדר מיפוי ידע עדכני לא נדע 'מי יודע מה'.

המלצות:

- עדכון שוטף של מפת הידע.
- פרסום ממוקד של עדכוני מיפוי הידע בתחומים שונים.

פוטנציאל הידע הפנימי אינו ממומש ✓

- לא מייצרים ידע חדש כשניתן לייצרו.
- מופק ידע חלקי בלבד.
- לקחים מופקים באיחור.
- הידע אינו מתוקף ואינו מועשר.

פרוט והמלצות:

לא מייצרים ידע חדש כשניתן לייצרו:

כאשר לא מנתחים אירוע ממנו ניתן היה ללמוד, לא נוצר ידע חדש, כך שידע פוטנציאלי הולך לאיבוד. בדר"כ לומדים רק מחלק קטן של האירועים ה"שונים" למידה.

המלצות:

- תיוג אירוע שקרה במשפט קצר, הצגת ריכוז האירועים שהצטברו במפגש הצוות, תעדוף אירועים נבחרים מתוך הרשימה ולמידה מהאירועים שנבחרו.
- במרבית האירועים, תספקנה 4 שאלות הבסיס-למה ציפנו, מה באמת קרה, מדוע נוצר הפער, כיצד נימנע מפער כזה בעתיד. מומלץ לבצע זאת בצמוד לסיום האירוע ובנוכחות משתתפי האירוע (After Action Review).

מופק ידע חלקי:

בניתוח אירועים, מסתפקים לא אחת בידע ראשוני אינטואיטיבי, שהינו ידע חלקי. חשיבה משתפת, במיוחד באירועים מורכבים, עשויה להוביל לסיבות השורש, כלומר לידע התוצאתי הנכון.

המלצות:

- זיהוי אירועים מורכבים בהם נדרשת חשיבה משתפת ללמידה, באחריות מנהלים.
- תיעוד תהליך החשיבה עם פרוט גורמי היסוד וההחלטות שהתקבלו, ופרסום ממוקד.

לקחים מופקים באיחור:

כאשר הפקת לקחים מתרחשת זמן רב לאחר קרות האירוע, התובנות המופקות עלולות להיות חלקיות מהסיבות הבאות:

- לא זוכרים את כל מה שאירע.
- אלה שלקחו חלק באירוע לא תמיד זמינים \ נוכחים בשלב הניתוח והלמידה.
- המוטיבציה ללמידה נמוכה בהשוואה ללמידה בצמוד לאירוע.
- התובנות הנלמדות לא תוכלנה לשרת אירועים דומים אשר כבר הסתיימו.

המלצות:

- יש להפיק לקחים בצמוד לסיומם של אירועים והליכים מהם חשוב ללמוד.
- בסימום של פרויקט או הליך ספציפי- כל הלקחים כבר הופקו.

תיקוף והעשרת ידע:

העשרת ידע רוחבית יזומה הינה חיונית, אך בדר"כ אינה מתרחשת בהיקף הנדרש. ידע שנוצר בעבר, בדר"כ לא עובר עדכון \ תיקוף.

המלצות:

- קיום מפגשי העשרת ידע בנושאי ליבה נבחרים תוך סיעור מוחות והעלאת דילמות.
- בחשיבה מסוג זה מובטחים- השתתפות מירבית, רעיונות חדשים והעשרת ידע.
- כאשר מנתחים אירוע, חשוב ללמוד את הלקחים שנלמדו בעבר באותו הנושא, לתיקוף ולעדכון.



✓ **פוטנציאל הידע החיצוני אינו ממומש:**
○ הרישות העסקי אינו מפותח דיו.

פרוט והמלצות:

לעובדים יש בדר"כ קשרים עם גורמי חוץ להם ידע רלוונטי \ מידע עסקי חיוני.
במקרים רבים, ידע זה אינו ממומש בהיעדר מודעות \ דרישה.

המלצות:

- פיתוח והעמקת הרישות העסקי.
- הקמת מפת קשרי ידע חיצוניים.
- איסוף מידע וידע ע"ב יעדים מוגדרים.
- פרסום סיפורי הצלחה.

✓ **עזיבת עובדים:**

- עובד הידע עזב את הארגון.
- עובד הידע שינה פוזיציה בתוך הארגון.

פרוט והמלצות:

כאשר עובד פורש מהארגון או משנה פוזיציה, לא רק הידע אשר בראשו יוצא אתו, אלא שגם מערכת הקשרים החיצונית שיצר, שהינה מרכיב ידע בעל ערך רב, 'יוצאת אתו'.

המלצות:

- ניתן להמשיך ולקבל ידע מהעובד, גם אם זה יקרה בהיקף ובזמינות נמוכים מבעבר.
- מומלץ לשמר קשר עם עובדים שפרשו.

יני פיטלסון
ניהול ידע ולמידה
א.אפשטיין ובניו
052-2222424
yani@epstein.co.il