

”עבודת הידע” בארגונים מורכבים מסתגלים בישראל / הסגל אלון

תקציר:

ההנחה של המחקר הזה היא כי ידע (knowledge) הוא נכס אסטרטגי לארגון, וכי ארגון שיוכל להטמיע תהליכי ניהול ידע יוכל להסתגל לסביבתו הסוערת והדינאמית בעידן הידע באפקטיביות רבה יותר (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). מחקרים חדשים מראים על קושי של מנהלים לנהל ידע בארגונים ולהיעזר בידע האישי של עובדיהם (Bhatt, 2002). קושי זה נובע מצורך של מנהלים לבצע אינטגרציה של הידע כחלק מניהול תהליכי העבודה המעכב את העובד מליישם את הידע שלו מייד כשעולה דרישה או מתפתח שינוי בסביבת הארגון (Alvesson, 2001). במקביל, התפתח מודל ה”מערכות מורכבות מסתגלות” (Complex Adaptive Systems). מודל זה מתאר מערכת שבה הפרקטלים (Fractals) שהם תת-יחידות של המערכת המורכבת, מתפקדות עצמאית בדומה למערכת כולה, אך רק התיאום בינם מאפשר רצף מתמשך של תהליכים מורכבים, עד לקבלת תגובות ופתרונות מערכתיים לאירועים סביבתיים דינאמיים (Stacey, Griffin & Shaaw, 2000). ייחודו של ארגון כמערכת מורכבת הוא ביכולת לשרוד תוך מציאת פתרונות אפקטיביים לדרישות הנובעות מסביבה דינמית, באמצעות שימוש יעיל ביכולות שיש לפרקטלים/העובדים כתת המערכת. במחקרם של Roos & Oliver (1998) נטען, כי יש חיבור בין תהליך ניהול הידע למערכות מורכבות וכי לארגון המתפקד כמערכת מורכבת יש יכולת גבוהה יותר לממש את היתרונות התחרותיים והייחודיים שלו בסביבה דינאמית ומשתנה. שאלות המחקר מתייחסות לקשר שבין תפקודם של העובדים, המנהלים וקבוצות העבודה כפרקטלים (Fractals) בארגון מורכב, לבין יכולתו של הארגון ליצור ולנהל ידע. כמו כן, להשפעה שיש לסוג הארגון ולסטאטוס של העובד על קשר זה. השערת המחקר הראשונה שאושרה טענה, כי לארגונים שימצאו בהם יותר מאפיינים של מערכות מורכבות יתגלו יותר תהליכים לניהול ידע. ממצא זה מצביע על המסקנה שארגון הרוצה להסתגל לסביבתו ולהטמיע תהליכי ניהול ידע, צריך לאפשר לעובדיו לתפקד על פי מודל המערכות המורכבות המסתגלות. לעובדי-הידע כפרקטלים יש עצמאות וגישה למשאבים, אך אחריות אישית לביצוע אינטגרציה. כנראה שרק במצב זה, יוכלו מנהלי הארגון, להסתמך על מימוש ועדכון מעשי ומיידי של הידע המצוי אצל עובדיהם כעובדי-ידע. ההשערה השנייה שלא נמצא לה אישוש במחקר זה, היא כי לסוג הארגון (ממשלתי או פרטי)

לא היתה השפעה על הקשר בין מודל המערכות המורכבות ליכולת של הארגון להטמיע תהליכי ניהול הידע. השערה זו התבססה על ההנחה, כי לכל סוג ארגון יש אופי שונה של יחסים עם הסביבה ותהליכי העבודה בארגון מושפעים מהדרישות הספציפיות ממנו (Stacey, Griffin 2000 & Shaaw). לכאורה, לארגון עסקי סביבה דינאמית יותר לכן אמור היה להימצא בו יותר מאפיינים של ארגונים מורכבים מאשר ארגון ממשלתי. אלא, שעל פי ממצאי המחקר הנוכחי, בעידן הידע בישראל, הסביבה דינאמית לכל סוגי הארגונים, כך שיכולתם להתמודד עם סביבה זו ולנהל ידע, מחייבת הימצאותם של מאפייני מערכת מורכבת. ההשערה השלישית של מחקר זה אשר אוששה חלקית, טענה כי כפי שנמצא במחקרם של Stacey, Griffin & Shaaw (2000), לסטאטוס העובד (מנהל/עובד) לא תהיה השפעה על קשר זה וכי מנהלים ועובדים יתפקדו באופן דומה כפרקטלים. אלא, שנמצא כי יש הבדל מהותי בין עובד כפרקטל לבין מנהל כפרקטל וכי עובדי-הידע כפרקטלים מאפשרים לארגון צבירת ידע ומציאת פתרונות אפקטיביים ומנהלים כפרקטלים מאפשרים סנכרון, אינטגרציה ומימוש הידע המצוי.

בדיקת שאלות המחקר באמצעות השוואה בין המודלים השונים נעשתה בשיטה איכותנית. באמצעות כלים אתנוגרפיים כתצפיות וראיונות, נצפו שישה ארגונים פרטיים וממשלתיים ורואיינו בהם 60 עובדים ומנהלים. נתוני המחקר סווגו לפי ההגדרות האופרציונליות, זוהו והושוו מאפייני התנהגות של ארגונים כמערכות, של עובדים ומנהלים כתתי מערכות לעצם הימצאותם של תהליכי ניהול ידע בארגון. נבחרו חמישה מאפיינים של הארגון כמערכת מורכבת כהגדרות אופרציונליות של מרכיבי מודל המערכות-המורכבות-המסתגלות: מיקוד במטרות וביכולות ליבה ארגוניות ופרטיות, רגישות לסביבה, תהליכי עבודה דינאמיים, ביזור משאבים, ופיתוח ידע עצמי וארגוני. הגדרות אלה היו הבסיס לתוקף המבנה. הושוו ונותחו דפוסי החשיבה והפעולה של עובדים ומנהלים כתת המערכות בארגונים השונים והושוו לתהליכים המרכזיים של ניהול הידע בארגון. כמו כן, נבדק ההבדל בין ארגונים פרטיים וממשלתיים וכן נבדקו ההבדלים שבין העובדים למנהלים כתתי מערכות בארגון מורכב.

על פי ממצאי המחקר הנוכחי נראה כי כל עובד-ידע מסוגל לתרום להסתגלותה של המערכת המורכבת לסביבתה בגלל היכולת שלו ליישם ידע אישי בעיתוי הנדרש. בנוסף, הפצת הידע בארגון מסתמכת על האחריות האישית של העובד להתפתח כעובד-ידע, לעדכן ולהתעדכן באופן אקטיבי, תוך הפצה הן של הידע שלו והן של העובדה שיש לו ידע ייחודי. יותר מכך, נראה כי ארגון הרוצה להסתגל לסביבתו חייב להסתמך על הידע של כל עובד, ועובד הרוצה לתפקד כעובד-ידע תוך קבלת עצמאות וגישה למשאבים חייב להיות חלק אקטיבי מתהליכי האינטגרציה של הארגון.

מערכת יחסים זו בין עובד-הידע וארגון מורכב, מאפשרת להתמודד עם תהליכים מורכבים, לפתור בעיות במהירות וביעילות, לצבור ולהפיץ משאבים וידע בעל ערך. מכאן שמערך התגמול של עובד-הידע אמור להתבסס באופן ישיר על יכולתו של הארגון להתמודד בהצלחה עם סביבתו הדינאמית והמשתנה.

ארגונים עסקיים וארגונים ממשלתיים המעוניינים להתמודד אפקטיבית עם סביבה דינאמית, ראוי שיעלו את מידת המודעות שלהם לפוטנציאל של הידע האישי ויפתחו מאפיינים כמערכת מורכבת. מנהלים כתתי מערכות בארגון הפועל על פי מודל המערכת המורכבת, מודעים ליכולתם של העובדים לפתור בעיות באופן עצמאי וביעילות, בהתאמה לסביבה הדינאמית. עם זאת, מנהלים בארגון אינם יכולים לשלוט על התפתחות העובד כתת מערכת מורכבת אלא, לאפשר לו להתפתח כ"יחידה עסקית". לתגמל את העובד על מומחיותו, על התרומה הישירה שלו להתפתחות הארגון, על תהליכים אקטיביים של עדכון והתעדכנות שאר העובדים והמנהלים בהתאמה לצורך.

מס' מיון בספריה :
658.4038 הסג.עב תשס"ד

מס' מערכת בספריה :
586467