

## השימוש בסיפורים לצורך ניהול ידע בקרב מנהלי ידע בישראל / קוצ'וק טלי

תקציר :

ניהול הידע הפך בשנים האחרונות לאחת מגישות המובילות בארגונים. מאמרים וספרים רבים נכתבו בנושא וסקרים שונים הראו שמנהלים רבים רואים בניהול הידע חלק חשוב מהכלים הניהוליים העומדים לרשותם לקידום הארגון. בארגונים רבים אף מונו בעלי תפקידים של מנהלי ידע והוקמו מערכות מידע להתמודדות עם הידע והמידע הקיימים בארגון.

מחקר זה עוסק באחד מן הכלים העומדים לרשותם של מנהלי הידע במסגרת עבודתם, והוא השימוש בסיפורים (Storytelling), כאמצעי לניהול ידע.

סיפורים שמשו במהלך הדורות אמצעי של בעלי ידע להעביר את הידע שלהם לדורות הבאים. בחברות שבהן ידיעת קרוא וכתוב לא הייתה קיימת או שהתקיימה רק אצל מיעוט קטן מהאוכלוסייה, הסיפורים היו המדיום הראשי שבאמצעותו העבירו ידע לצעירי החברה (לצד אמצעים כמו חניכה ושוליות). העברת הידע בחברות מסוג זה קשורה בדרך כלל לסיטואציה מסוימת וכמעט ואין העברה של ידע תיאורטי המנותק מפעולה המקושרת אליו. הסיפורים מאפשרים לשחזר חוכמה שנוסתה בעבר, לעודד זיכרון של פרטי הידע (על ידי שימוש באמצעים כמו חזרות, חרוזים ומקצב), ולהעביר ערכים של חברי הקבוצה לחברים אחרים.

הכותבים בתחום ניהול הידע מציינים אף הם כי ידע נבדל ממידע בעיקר בכך שהוא מקושר לפעולה ולניסיון המעוגן במציאות, ואינו מהווה בדרך כלל מאגר סטטי של עובדות (אלה יחשבו בדרך כלל כמידע).

הקשר שהוצג לעיל בין סיפורים לידע, מוצא ביטוי גם בעבודת מנהל הידע. מנהל הידע יכול לעשות שימוש בסיפורים כדי לקרב את האנשים לתהליך ניהול ידע, שום שסיפור בדר כלל ייתפס כפחות מאיים מאשר החלטה ניהולית, אפשר להשתמש בסיפורים כנשאים של הישע עצמו (כפי שנעשה בחברות שלא היה בהן כתב), ניתן להשתמש בסיפור כדי להעביר חזון בדרך שמסייעת להתחברות של אנשים לתמונה העתידית המבוקשת, להגדיל את היצירתיות של האנשים, ולסייע לאנשים להתמודד עם מצבים מורכבים שהם חלק מן ההתמודדויות העסקיות של המאה הנוכחית.

מחקר זה נועד לבדוק האם מנהלי הידע בישראל מודעים לקיומם של כלים לניהול הידע העושים שימוש בסיפורים, לבדוק את עמדתם כלי גישה זו וכן לבחון אילו שימושים הם עושים בסיפורים במידה ועמדתם כלפי שיטה זו חיובית.

במסגרת המחקר רואינו 13 מנהלי ידע, ב- 13 ארגונים שונים. המרואיינים נשאלו בראיון פתוח לגבי היכרותם עם השיטה, עמדתם כלפיה והשימושים שהם עושים בה. בנוסף נשאלו מנהלי הידע לגבי הגדרתם את המושג ניהול ידע, כפי שהם רואים אותו ומנסים למשמש אותו בעבודתם היומיומית.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שרוב מנהלי הידע שרואיינו מודעים לקיום השיטה של שימוש בסיפורים ולרובם (9 מתוך 13) יש עמדה חיובית כלפי השימוש בשיטה זו. רק מרואיין אחד התנגד לשימוש בשיטה וטען כי אין קשר בין סיפורים לבין ניהול ידע.

בנושא השימושים נמצא כי מנהלי הידע משתמשים בסיפורים במסגרת עבודתם לצורך :

- **קידום והטמאה של ניהול הידע בארגון** על ידי סיפורים על כישלונות שקרו עקב היעדרו של תהליך ניהול ידע או על ידי סיפורים עתידיים על האפשרויות שטמונות בתהליך ניהול הידע.
  - **העברת ידע בארגון** – באופן כללי או בתוך קבוצות מסוימות, כפי שנעשה עם סיפורים באופן מסורתי.
  - **העברה והטמעה של חזון** – על ידי סיפור תמוה עתידית של הארגון ויכולותיו.
  - **סיוע לטיפול במצבים מורכבים** – על ידי סיפור סיפורים על המצב או סיפורים על אירועים דומים מן העבר וניסיון לזהות דפוסים דומים.
  - **העברת מסרים באופן כללי** – מסרים בתחום ניהול ידע או מסרים ניהוליים באופן כללי.
  - **שימוש בדוגמאות** כדי להמחיש נושאים תיאורטיים שונים.
- כמו כן נמצא קשר בין הצורה שבה מנהלי הידע מגדירים בין נטייתם להשתמש בסיפורים. מנהלי הידע שתפיסת ניהול הידע שלהם הייתה מאוד מקומית ומצומצמת או מאוד טכנית, נטו לראות בסיפור הספורים בעל פה שלב ביניים בהעברת הידע, שיש לעבור אותו על מנת להגיע אל מה שנתפס בעיניהם כאלמנט החשוב הניהול הידע, המאגרים הממוחשבים, בסיסי הידע וכיו"ב. משום כך מנהלי היעד הללו עשו שימוש מצומצם בכלי של הסיפורים, בעיקר בשימושים הנפוצים ביותר כגון דוגמאות, או המחשות ל הצורך בניהול הידע. לעומת זאת מנהלי הידע שראו את עבודתם כחלק ממהלך משולב, תרבותי וטכנולוגי כאחד, זיהו את הקשר שבין התפקיד התרבותי העתיק של הסיפורים כמעבירי ידע לבין התפקיד שהם יכולים ללא בעידן המודרני של ניהול הידע. מנהלי הידע הללו, שראו בתהליך השינוי הארגוני את לב התחום של ניהול הידע, חשו שהשימוש בסיפורים אינו שלב ביניים בדרך לניהול הידע אלא כלי בידו של מנהלי הידע והאנשים ששותפים לניהול הידע בארגון, בדיוק כפי שהוא היה כלי בידיהם של העמים שלא ידעו להעביר ידע בדרך אחרת, משום שלא ידעו לקרוא או לכתוב.

מס' מיון בספריה :  
658.4038 קוצ'.שמ תשס"ד

מס' מערכת בספריה :  
589542