

"המשפך" – מודל לייצור ושימוש בידע בארגונים

התומך בחדשנות אבולוציונית

חיים ברמן

* המאמר פורסם בספר אסופת המאמרים "ניהול ידע בישראל 2019 – פיתוח ידע וחדשנות" בהוצאת פורום ניהול הידע בישראל, מסת"ב ISBN978-965-91881-3-0

תקציר

היום מקובלת למדי התפיסה האומרת כי החדשנות היא מנוע צמיחה מרכזי של ארגונים, ולכן – חיונית להשרדותם. ידע חדש, או שימוש בידע קיים בתחום שונה, מאפשר חדשנות על ידי יישום ומימוש המביאים ערך. חדשנות משבשת/מהפכנית (Disruptive/Revolutionary Innovation) היא נדירה יחסית, ספוראדית באופייה, ומקורה בדרך כלל יותר באנשים בודדים מאשר בקבוצות או תהליכים ארגוניים מובנים. לעומת זאת, חדשנות אבולוציונית, מהסוג המשפר באופן הדרגתי את התנהלות הארגון ואת תהליכי העבודה שלו, יכולה להתבסס על ידע המופק ומיושם בתהליכים מובנים. המאמר מציע מודל המאפשר יצירת זרם יציב של ידע היכול להזין חדשנות, ומתאר את אופן השימוש בו בארגון. המאמר מתייחס למושגים מתחומי ניהול הידע, החדשנות, ניהול פרויקטים וניהול איכות.

1. מבוא

בעולם משתנה בקצב גובר והולך (כמעט כאוטי) מקובלת למדי התפיסה כי יש לתת עדיפות גבוהה לראייה אסטרטגית לטווח הרחוק, מאחר וזו מבטיחה את הישרדותו את צמיחתו ואת התאמתו של הארגון לסביבה העסקית המשתנה. כבר בסוף שנות ה-60 אושש רוברט סולו (1957; אצל אקרלוף & שילר, 2015, פרק 7) את התפיסה כי החדשנות ("שינוי טכני" בטרמינולוגיה דאז) היא התורמת המרכזית לצמיחה.

2. חדשנות – הגדרות ומושגים

נוהגים להגדיר חדשנות כ"תהליך התרגום של רעיון, המצאה או תגלית למוצר, שרות או תהליך המייצר ערך עבור הלקוח".

(BussinessDictionary.com, 2018. Innovation)

אחת מהגדרותיה האחרות (והמרוכזות יש לומר) של חדשנות מקשרת את החדשנות לידע:

"A learning process where knowledge is enhanced and applied"

כדי לחולל ולממש חדשנות יש צורך בהרבה רעיונות וידע חדשים. את הידע והרעיונות האלה יש לחפש ולהפיק במהלך העסקים השוטף של הארגון, כך שיווצר זרם יציב של ידע חדש אשר יהיה מצע למימוש חדשנות.

נוהגים לתאר שני סוגים של חדשנות:

(BussinessDictionary.com, 2018. Innovation)

"חדשנות משבשת" - כזו המשנה את הסביבה באופן מהפכני ומהווה גורם מרכזי ליצירת שווקים ותנאים חדשים, תוך הקניית יתרון מוחלט לגורם היוזם והמיישם ו"חיסול" המתחרים. הניסיון מראה כי חדשנות כזו היא נדירה יחסית, מתחוללת באופן ספוראדי ובלתי צפוי, ולרוב מקורה ביחיד או יחידים ולא בתהליכים ארגוניים מובנים.

"חדשנות אבולוציונית" - כזו המשפרת תהליכים והתנהלות, מוסיפה ערך, באופן הדרגתי, תוך הקניית יתרון יחסי לגורם היוזם והמיישם מול המתחרים. אפשר לקרוא לה גם חדשנות מקדמת. ידע המאפשר חדשנות מסוג זה ניתן לחולל בתהליך ארגוני מובנה ושיטתי אשר יתרונו בכך שלאורך זמן יכול לספק זרם רעיונות וידע יציב שיכול לשמש קרקע צמיחה לחדשנות מקדמת.

3. יצירת ידע חדש ברמה המקומית

להלן תאור קצר של הדינמיקה של היווצרות ידע חדש במהלך העסקים הרגיל ברמה המקומית, למשל במסגרת של פרויקט, כפי שתוארה בכנס הבינלאומי ה-20 של איגוד האיכות הישראלי (ברמן & קידר, 2014).

בתפיסת ניהול הידע, **ידע הוא משאב ארגוני בפני עצמו**, אותו יש לנהל כחלק ממחזור חיי הפרויקט.

בשלבים מסוימים עשוי הידע להוות משאב קריטי בפרויקט. בהקשר זה נתייחס למספר סוגיות:

- באילו שלבים בפרויקט מהווה הידע משאב קריטי? / באילו שלבים נוצרים פערי הידע?
- בעבור מי קריטי הידע בשלבים אלה בפרויקט? / מי נמצא בפער ידע בכל שלב?
- מהם העקרונות לניהול הידע והמידע המאפשרים להגדיל את סיכויי ההצלחה / להקטין את הסיכונים?

3.1. פערי הידע הנוצרים בשלבים השונים של הפרויקט

מודל היהלום (NTCP) של שנהר ודביר (אצל ברמן & קידר, 2014) בוחן את ניהול הפרויקט מההיבטים האלה:

בכל פרויקט נוצרים **פערי ידע** המתייחסים הן ל**ניהול תוצרי הפרויקט** – כפועל יוצא של **חדשנות** (Novelty) ו**טכנולוגיה** (Technology), והן לעצם **ניהול הפרויקט** – כפועל יוצא של **מורכבות** (Complexity) ו**קצב הביצוע** (Pace) של הפרויקט.

הנחת היסוד היא כי **פער ידע** שאינו נסגר מהווה **סיכון** לפרויקט.

3.1.1. פערי ידע ומידע בפרויקט הנובעים מטכנולוגיה או

מחדשנות

פערי ידע בפרויקט הנוגעים לתוצר המבוקש ולתהליך פיתוחו, עשויים לנבוע מטכנולוגיה מתקדמת או מחדשנות ביחס לשוק.

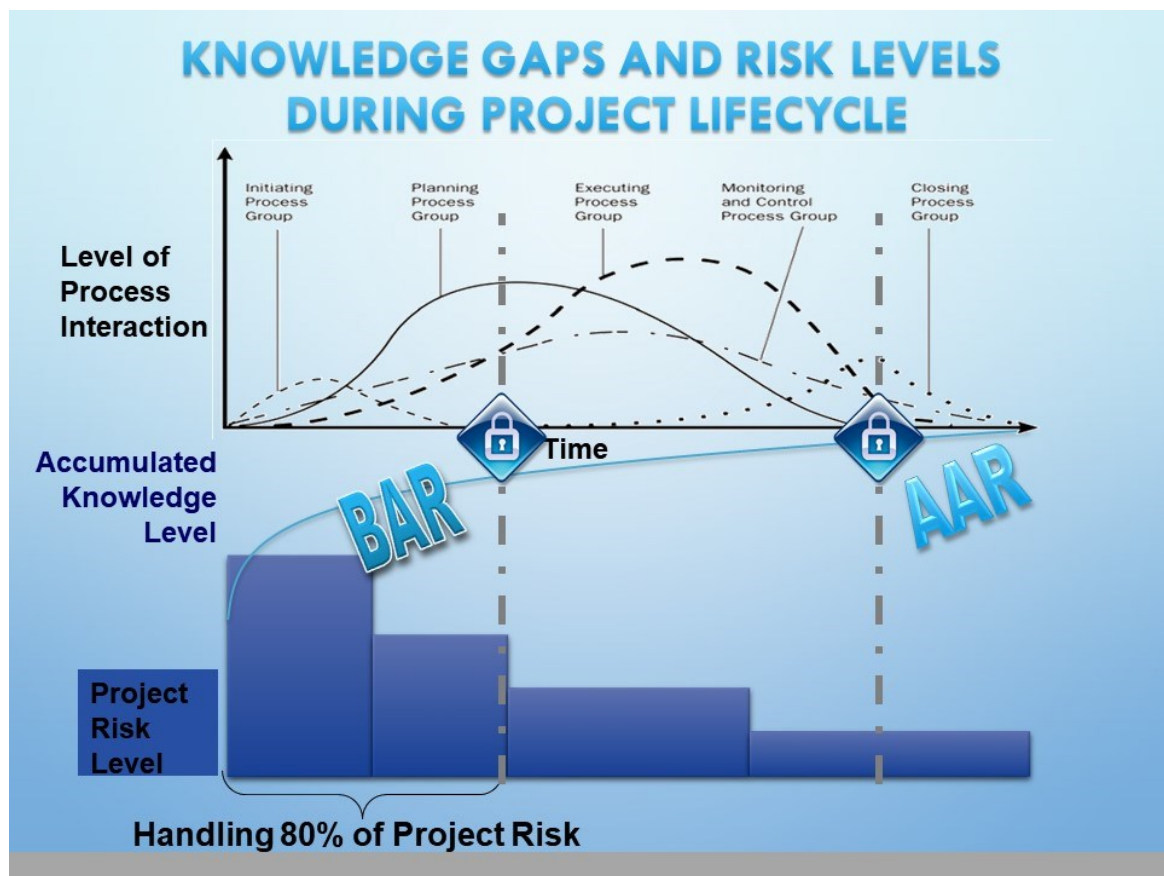
מיפוי של פערי הידע אל מול מחזור החיים של הפרויקט המקובל על פי ה-**PMBOK** (ייזום, תכנון, ביצוע בקרה וסגירה), תוך קישור **למעגל שיפור האיכות** של Shewart ו-Deming (**Plan, Do, Check/Study, Act**), ובחינת **רמת הסיכון המצטברת** בפרויקט, יסייעו בידינו לנתח סוג פערים זה. את רמת הסיכון בפרויקט ננתח על פי **סולם בונן** (1969; אצל ברמן & קידר, 2014), המגדיר סיכונים בפרויקט כתמהיל של פער ידע מול פער עבודה.

BONEN SCALE PROJECT KNOWLEDGE GAPS		
 "Work Planning in Development Project" 1969, Zeev Bonen	Risk Exposure	Product Characteristics
	4	No Feasibility Statement
	3	Feasibility Statement Exists Done elsewhere – No Documentation
	2	Known in Theory Done but Not here
	1	Done & Known Local experience

איור 1 : סולם בונן להערכה כמותית (יחסית) של סיכון מפערי ידע

בדרך כלל, אנו שואפים להשלים או לצמצם ככל הניתן את פערי הידע הנוגעים לתוצרי הפרויקט **מוקדם ככל האפשר** במחזור חיי הפרויקט – דהיינו, כבר בשלבי **התכנון** המוקדמים שלאחר הגדרת התכולה, **בשלב הסרת הסיכונים** שבתחילת הפרויקט. בשלב זה, הידע הוא **קריטי בעבור מנהל הפרויקט וצוותו**, והם הנמצאים במצב של **פער ידע**.

הפעילות בשלב זה (זהו גם שלב ה- **Plan** במעגל שיפור האיכות), כרוכה הן באיסוף וצבירת ידע באופן הרלבנטי לפרויקט, והן בהעברת הידע שיתופו והנגשתו למשתתפי הפרויקט.



איור 2 : פערי ידע ורמות סיכון במהלך מחזור חיי הפרויקט

המלצה לניהול הפרויקט: העמדת **שערי בקרה** בפרויקט בשתי הנקודות הקריטיות הללו. ביצוע **AAR** (After Action Review) ו-**BAR** (Before Action Review), עשויה לתרום הן להצלחת הפרויקט והן לשיפור התנהלות הארגון כולו.

3.1.2. פערי ידע ומידע הנובעים ממורכבות וקצב הפרויקט

סוג נוסף של פערי ידע נגזר ממאפייני מורכבות הפרויקט ומקצב התקדמותו.

3.1.2.1. השפעת היבט המורכבות על ניהול הידע והמידע

בפרויקט

מורכבות ניהולית בפרויקט נובעת הן מהגודל והן מריבוי הדיסציפלינות בפרויקט, וכפועל יוצא – מריבוי מחזיקי העניין אשר את הממשקים עימם צריך מנהל הפרויקט להקים ולתחזק.

פרויקט טיפוסי יכול מגוון של ממשקים בין מנהל הפרויקט לגורמים נוספים, כגון:

צוות הפרויקט (גורמי ביצוע ו-PMO), לקוחות, הנהלה, מזמין, יועצים וקבלנים, גורמים לוגיסטיים, רגולטורים פנימיים וחיצוניים, ועדות היגוי וביקורת, גורמים בקהילה, נציגי איגודים מקצועיים, ועוד.

מחקרים מראים כי מרבית הזמן והמאמצים של מנהל הפרויקט מושקעים בתקשורת! **תקשורת – משמעותה העברת ידע ומידע בין מחזיקי העניין, בערוצים שונים:**

- **ערוצים מקוונים (דיגיטליים)** כגון : אתרי אינטרנט/אינטראנט, תיקיות משותפות ברשת האירגונית, מייל, רשתות חברתיות, ועוד.
- **ערוצים פרונטאליים** כגון : פגישות אישיות, דיונים ושיחות עבודה, ראיונות, ניהול מו"מ, ועוד.

3.1.2.2. השפעת היבט קצב התקדמות הפרויקט על ניהול

הידע והמידע

הגברת השקיפות כמו גם שיתוף ידע ומידע בזמן אמת ככל הניתן, יכולים לסייע לא רק לניהול תקין של הקשר עם מחזיקי העניין, אלא, (ואולי בעיקר) לקבלת החלטות נכונות יותר, בעיקר במצבים בהם הפרויקט מתנהל בלוח זמנים קצר ומהיר.

מחקר שבוצע בנאס"א (1980; אצל ברמן & קידר, 2014), בחן תגובות של טייסים בשני טיפוסי צוותים: מפקד צוות משתף, לעומת מפקד צוות המתנהל כזאב בודד.

המחקר הראה כי בצוותים בהם הייתה אווירה של שיתוף, ההחלטות שנתקבלו על ידי חברי הצוות במצבי לחץ היו טובות יותר.

מובילי דעה ומעצבי התורה בתחום ניהול האיכות והמצוינות הארגונית הרבו לדבר בזכות החשיבות והתועלת שבשקיפות, שיתוף, וההתכווננות למול מטרות ויעדים משותפים, הברורים לכל המעורבים בארגון ובפרויקט.

הם קידמו עקרונות כגון: הקטנת אפקט ה-Silo (הצטברות ידע, במוקד אחד תוך בידודו משאר הארגון), חתירה לאופטימום מערכתי המועדף על פני אופטימום מקומי, וכדומה.

מצבי לחץ עלולים להתרחש בכל פרויקט, אולם סביר כי תדירותם תגבר במקרים בהם קצב התקדמות הפרויקט הוא מהיר.

במקרים כאלה קיים סיכון שערוצי התקשורת בפרויקט לא יתפקדו במהירות ובספיקה הנדרשות, הרלבנטיות לעיתוי קבלת ההחלטות בפרויקט.

מכאן נובע כי ככל שהפרויקט יתנהל באווירת שיתוף ושקיפות – כך הידע והמידע שבידי מקבלי ההחלטות בכל רגע נתון יהיה עדכני ואמין יותר, וכפועל יוצא – ההחלטות שתתקבלנה תהיינה נכונות יותר.

כמו בכל נושא, יש להפעיל שיקול דעת ולברור איזה ידע הוא קריטי לשיתוף בין מחזיקי העניין השונים, ולכן, הכנת **תכנית לניהול התקשורת בפרויקט** (שלב ה- **Plan** במעגל שיפור האיכות) הכוללת הן התאמת **כלים ערוצים ותהליכים** לשיתוף ידע, והן **השראה ניהולית לתרבות של שיתוף**, וכן **בקרה שוטפת** על ביצועה בשלב הביצוע (שלב ה- **Do** במעגל שיפור האיכות), עשויים לסייע הן **להתגייסות ולמוטיבציה של מחזיקי העניין**, והן **לקבלת החלטות טובות יותר**.

4. מודל "המשפך"

4.1. רמת הפרויקט

במהלך ביצוע הפרויקט הולכים פערי הידע למיניהם ומצטמצמים ככל שהפרויקט מתקדם, כך ששלב **סגירת הפרויקט** (שלב ה- **Check/Study** במעגל שיפור האיכות) אמור לציין נקודת זמן בה רמת פערי הידע בפרויקט אמורה להיות מינימלית, מאחר ונצברו בפרויקט **תובנות, ניסיון וידע חדשים**.

בשלב זה הידע שנצבר בפרויקט הוא **קריטי עבור הארגון**, והארגון הוא זה שמצוי כעת במצב של **פער ידע**.

הידע חיוני לארגון לצורך הוספתו ל"בנק" **נכסי הידע הארגוני**, לצורך למידה והשגת יתרון עתידי.

הפעילות בשלב זה (שלב ה-**Act**, תת-שלב **Standardize** במעגל שיפור האיכות) כרוכה הן בהבניית הידע שהופק בתהליכי ה-**AAR** (After Action Review) לצורך הוספתו ל**בסיס נתונים הידע הארגוני**, והן בהטמעת התובנות החדשות ב**נהלי ההתנהלות** של הארגון, כך שיתאפשר שימוש בידע החדש במהלך **הפעילות** השוטפת.

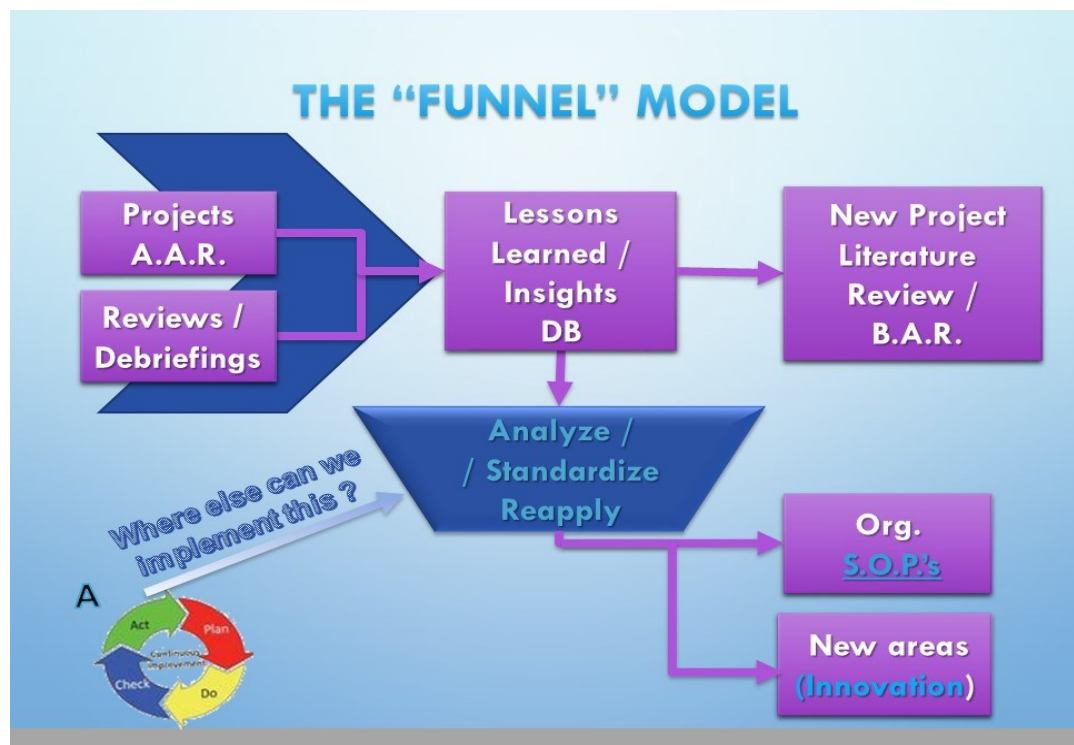
4.2. הרמה הכלל-ארגונית

כעת, משבחנו את הדינמיקה של ניהול וטיפול בפערי הידע ובידע החדש שנוצר ברמת הפרויקט הבודד, הבה נרחיב קמעה את היריעה ונביט בדינמיקה של היווצרות הידע והתובנות החדשים בארגון בכללותו.

ברור כי ידע, תובנות ולקחים חדשים מקורם אינו בפרויקט בודד בלבד, אלא בכלל הפרויקטים המתנהלים בארגון, וגם בפעילויות נוספות שאינן קשורות בפרויקטים ספציפיים, כגון תחקירי סיכום תקופתיים של תכניות עבודה, תחקירי אירועים ותקלות, קבוצות שיפור ייעודיות, סיכומי מו"פ, מחקרי שוק, רעיונות ממקורות חיצוניים (Open Innovation), וכן הלאה.

בשלב הסיכום של הפעילויות הללו, כאשר הלקחים, הידע והתובנות החדשים כבר מזוקקים, נכנס לפעולה **המשפך**.

המשפך הינו תהליך אסטרטגי כלל-ארגוני אליו מתנקז כלל הידע החדש מכלל המקורות הפנימיים והחיצוניים הרלבנטיים לארגון.



בשלב הזה הידע החדש מטופל במספר היבטים:

- **ההיבט הראשון: הבנייה לפורמט שיתאים לצירופו לבנק נכסי הידע הארגוני**
אשר ישמש למקור של איתור ידע בכל תחילת פעילות/פרויקט חדש בארגון, או בכל שלב פעילות המחייב חיפוש ידע בשלבי התכנון הביצוע השוטף, או בשלבי פתרון בעיות.
בהקשר לניהול המאגר יש להתייחס לסוגיות של הנגשה, תיוג, מפתוח, חיפוש, וניהול התחזוקה וניפוי התכנים לאורך ציר הזמן, שלא כאן המקום לדיון מעמיק בהן.
- **ההיבט השני: בחינת אופן השילוב המידי של הידע החדש בתהליכים רלבנטיים** ישירות לתחום התוכן של הידע, במגמה לשפר ולעדכן אותם כדי להגביר את האפקטיביות או היעילות של אותם תהליכים, וכך לשפר את ההתנהלות הארגונית השוטפת (נהלים, הוראות עבודה, מתודות, רשימות best practice, וכדומה).
גם כאן, יש לתת את הדעת לסוגיות של תכנון, בקרה, מעקב, אחריות ביצוע ומעקב, הקצאת משאבים, ושילוב בתכניות העבודה השוטפות.
- **ההיבט השלישי (המוזנח לעתים תכופות, אך הקריטי לנושא החדשנות): בחינת האפשרות ליישום של הידע החדש לתחומי תוכן נוספים על התחום ממנו הגיע.**
בחינה זו, להבדיל משתי הקודמות נכון שתיעשה בידי צוות אנשים בעלי ראייה כללית ומולטי-דיסציפלינארית של הארגון כולו. מן הסתם, מדובר באנשים בכירים (ולא בהכרח בצוות קבוע) שיכול לבצע הערכה של הפוטנציאל להוספת ערך, תעדוף ראשוני, ובעצם להניע תהליך של ניהול החדשנות. נושא התעדוף נדרש מאחר ומדובר בהמון ידע ויש להעריך את הרלבנטיות שלו בפרספקטיבה הממוקדת בראש ובראשונה מול תהליכי הליבה של הארגון.
זמנם היקר וזמינותם של אנשים בכירים כאלה, לבצוע משימה שהיא לכאורה מחוץ (או בנוסף) לפעילותם העמוסה השוטפת, היא אחת המכשלות לתהליך. מכשלה נוספת היא עצם קיום התהליך הנתפס בידי הדרגים האופרטיביים (גם הבכירים) כמסורבל, מעיק ולעיתים כמיותר.
נדרשת הטמעה ו"צריבת תודעה" בדרג הניהולי הבכיר ביותר ובקרב אנשי הצוות המבצע עצמו, כי מדובר בפעילות אסטרטגית התורמת להישרדות ולצמיחת הארגון לטווח הרחוק, ועקב חשיבותה זו יש לקיימה בעקביות, ולהקדיש לה את המשאבים ואת המיקוד הניהולי הנדרשים.
מומלץ למנות לפעילות זו ספונסר או champion מקרב ההנהלה הבכירה ברמה הגבוהה ביותר (המנכ"ל עצמו או סגנו, ולהבטיח כי יהיה לנושא המשך לאחר חילופי גברי בתפקיד). יש לחתור להטמעה של הנושא ברמת

התרבות הארגונית של דרג ההנהלה הבכירה בפרט, ובארגון באופן כללי, כך שזו תהייה **האחריות של כולם**.

4.3. מדידה ובקרה

ככל תהליך חשוב אחר בארגון, גם תהליך זה יש לנטר באופן שוטף, ולבדוק תקופתית את התאמתו לאסטרטגיה של הארגון, את האפקטיביות שלו, ואת יעילותו.

לצורך כך מומלץ להיעזר במספר מדדי ביצוע לקבלת תמונה המאפשרת מעקב, התאמה ושיפור לאורך זמן. להלן רשימת הצעות למדדים עליה ניתן כמובן להוסיף מדדים רלבנטיים לארגון ולתהליך:

- מספר אנשי הצוות העוסקים בבחינת הרעיונות (ותשומות דומות כגון שעות אדם שהושקעו או משאבים שהושקעו בבדיקות ישימות)
- מספר פריטי הידע שנוספו בכל תקופה למאגר הארגוני
- מספר הרעיונות שאותרו/הוערכו כבעלי פוטנציאל יישומי בתחום שאינו תחום המקור
- מספר הרעיונות שיושמו הלכה למעשה
- חסכון בעלויות / גידול בהכנסות / גידול ברווחים כתוצאה ממימוש הרעיונות
- מידת שביעות רצון של קבוצות רלבנטיות שונות (לקוחות, העובדים המציעים רעיונות, מנהלי התהליכים שבהם יושמו רעיונות חדשים, וכד')

מטבע הדברים, בתקופות הראשונות להפעלת התהליך תשומת הלב תהייה ממוקדת **במידת הכמות** של מדדי הביצוע, ולאחר זמן מה המיקוד יעבור **למגמות השינוי** של ערכי המדדים לאורך ציר זמן, כך שמבחינת תכנון המדדים (מקורות איסוף, תדירות, פורמט, וכד') זה רעיון טוב להיערך מראש לשני ההיבטים.

4.4. מוטיבציה ומשמעות

בספר "שווה לך" חוזר הפרופ' דן אריאלי ובוחן את המרכיבים והמנגנונים העומדים בבסיס המוטיבציה שלנו. (אריאלי, 2018). בפרק 1 הוא מתאר בין השאר, מפגש עם קבוצה גדולה של מהנדסי תוכנה בפניהם הוא מתאר את המחקרים שלו. תוך כדי דיון מסתבר כי פרויקט גדול וחדשני עליו עבדה הקבוצה במשך שנתיים נגרט בהחלטת הנהלה, בלא שהיה לו המשך כלשהו וכל עבודתם ומאמציהם ירדו לטמיון. מתברר גם שמאז חלה בקבוצה **ירידה דרסטית במוטיבציה, במחויבות ובמחויבות** למקום העבודה כולל כל הסממנים

הנלווים: ריבוי היעדרויות, קיצור שעות העבודה, "עיגול פינות" בדיווחי הוצאות, וכד'.

בבדיקה מה יכולה הייתה ההנהלה לעשות כדי למנוע פגיעה במוטיבציה ובמחזירות שלהם נתקבלה תשובה חד משמעית: הקניית משמעות לעבודה הקשה והמאמצים שהושקעו הייתה מונעת את הפגיעה במוטיבציה. הדרכים: לבקש את העובדים לעבוד על מוצר בדור הבא תוך ניצול הניסיון שצברו, או לבקש מהעובדים **לחשוב איזה היבטים בטכנולוגיה שפיתחו ישימים בפרויקטים אחרים או בחלקים אחרים של הארגון**, או לבקש מהעובדים בפרויקט לסכם את הדרך שעברו ולהציג אותה בפני שאר העובדים. במלים אחרות – **להקנות משמעות לעבודה ולמאמצים שהשקיעו**, ולאפשר להם להרגיש שהם משפיעים ותורמים לארגון גם אם הפרויקט בוטל.

מסתבר כי גם **ההנהלות אינן מכירות בחשיבות ובתרומה העצומה למוטיבציה של הקניית תחושת המשמעות**, מעריכות גורם זה בחסר, וכפועל יוצא – אינן מקצות עדיפות, משאבים ומיקוד ניהולי לנושא המשמעות, וכך גורמות **לפגיעה במוטיבציה ובתפקוד העובדים**, פגיעה שמשמעותה בסוף היא **פגיעה בתוצאות העסקיות של הארגון**.

כדי להמחיש את הקושי בקבלת והטמעת שינוי תרבותי המעודד חדשנות, להלן סיפור אנקדוטי מניסיוני האישי שימחיש את הערכת החסר של ההנהלה בנושא זה.

מעשה שהיה, כך היה: במסגרת פעילות באחד מהפורומים של אנשי איכות ביצענו סבב ביקורים במפעלים שונים, שבהם הכרנו את המפעל ופעילותו, שמענו את הבעיות שבהם מתלבטת ההנהלה, ובמסגרת פאנל אד-הוק הצענו רעיונות לשיפור.

אחד הביקורים היה במפעל תעשייה משפחתי קטן העוסק בעיקר בפרויקטים של יצור מותאם לדרישות של לקוחות פרטיים. אחת ההצעות שהעלינו לשיפור המיומנות ותחושת המשמעות של אנשי הייצור היה לאפשר להם לשתף ידע, ולהעלות הצעות ייעול ולקבל עליהן תגמול.

תגובתו "מהבטן" של המנכ"ל למשמע הצעה זו הייתה: "מה פתאום, כולם יהיו לי פתאום איינשטיינים קטנים ויבזבזו את הזמן על ניסיון לקבל בונוס על הצעות ייעול, במקום למלא מכסות ייצור על פי הלו"ז המתוכנן. ובנוסף לכל הצרות, אני אצטרך לבזבז את כל זמני בהערכת ההצעות ולשבור את הראש איך לתגמל בלי לעורר מרירות בעובדים האחרים, במקום לעסוק בניהול השוטף."

כלומר, רעיון המשפך הארגוני עלול להיתקל בתרבות ארגונית שתתקשה להכילו.

מודל "המשפך" מטפל בהיבט של שימוש חוזר בידע ובניסיון שנצברו ליישום והשגת שיפור בתחומים נוספים. כדי למנף אותו גם **לשיפור במוטיבציה ובתחושת המשמעות** של העובדים, כל שנותר למיישמי המודל הוא לתת הדעת גם **לפרסום תוצאותיו, ולמתן הכרה והוקרה ארגונית** ליוזמי הרעיונות שיושמו בהצלחה, ועל ידי כך לעודד את העובדים להציף רעיונות וידע אשר ישמשו מצע לצמיחת חדשנות נוספת לטובת הארגון.

5. סיכום

במאמר זה נסקרה הדינמיקה של היווצרות ידע חדש ברמה המקומית, והוצע מודל למנגנון ברמה כלל-ארגונית לריכוז ושימוש בידע החדש ממקורות מגוונים תוך בחינת יישומו לתחומים אחרים. תהליך זה, שקראנו לו **"מודל המשפך"** עשוי להוות **מאפשר לחדשנות אבולוציונית** ע"י אספקת זרם יציב של רעיונות וידע חדשים הנצברים במהלך הפעילות השוטפת, רעיונות שהם המצע הנדרש להתחוללות של חדשנות. למנגנון הפוטנציאל לתרום לשיפור פעילות הארגון השוטפת, להקנות יתרון תחרותי, וכך לתרום ברמה האסטרטגית **להישרדות הארגון והתאמתו לסביבה המשתנה**. בנוסף, יש למודל פוטנציאל לתרום לתחושת המשמעות של העובדים (נושא המוערך בחסר על ידי ההנהלות) וכפועל יוצא – **לשפר את המוטיבציה של העובדים ואת מחויבותם ואת המחויבות לעבודה**.

קיימים גם היבטים מאתגרים ביישום המודל: ככל יישום שינוי תרבותי ניהולי בארגון, גם יישום מודל המשפך עשוי שלא להיות אינטואיטיבי. כפועל יוצא, השקעת הזמן והמיקוד הניהולי ביישום עלולים ללקות בחסר. לפיכך, יש לנהל את הטמעתו כשינוי ארגוני לכל דבר, כולל כימות ותיקוף הבעיה בה נתון הארגון, במיוחד בהיבטים של פגיעה בחזונו. **רק מודעות והסכמה רחבה בקרב ההנהלה, יאפשרו הנעת התהליך**.

מקורות

Akerlof, A. G., & Shiller, J. R. (2015). *Pishing for Phools - The Economics of Manipulation & Deception*, CH 7, Princeton University Press.

Ariely, D. (2016). *Payoff - The Hidden Logic That Shapes Our Motivation*, CH 1, New York: Ted Books/Simon and Shuster.

Berman, H., & Keidar, T. (2014). *Knowledge and Information Management Aspects of Projects*. Presented at the 20th International Conference of the Israel Society for Quality, Tel Aviv, Israel.

Innovation.BussinessDictionary.com. Retrieved December 12, 2018, from BussinessDictionary.com website:
<http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>