

כיום, וכמובן עלות מול תועלת. בנקודה זו צריכים הספקים להתגייס לטובתו של המנמ"ר ולהביא לו פריטי מידע על אודות הפרויקט הנדון. מנכ"ל לא יקבל החלטה ללכת על מיזם זה או אחר רק בגלל שהספק מייצג חברה בינלאומית ידועה, או שיש לו שם טוב בשוק, וכולם מטמיעים אותה טכנולוגיה. על המנמ"רים והספקים למצוא את הכלים והדרכים להוכיח לבוסים שההשקעה כיום היא אומנם גדולה - אבל תחסוך כסף לארגון, תבדל אותו טוב יותר ממתחרי, ובסופו של דבר תתרום לשורת הרווח. נקודה נוספת, אחרונה: בארגונים רבים מאוד, המנמ"ר אינו היוזם היחיד של מהלכים טכנולוגיים. הדרישות מגיעות מכיוון אגפי השיווק, השירות והכספים. לראשי אגפים אלו יש גישה ישירה למידע ולספקים. תפקידו של המנמ"ר לעמוד על המשמר, לוודא שלא מתקבלות החלטות מאחורי גבו ולמצב את עצמו כיועץ האישי של ההנהלה, כמי שיודע לתת עצה נכונה לבוס שלא מבין בטכנולוגיה, ולומר איפה כדאי להשקיע ובאילו מקרים לסרב בנימוס למנהלים האחרים שדורשים השקעה זו או אחרת. אם תרצו, זו הנקודה שבה המנמ"ר יוכל לנצל את הבורות של ההנהלה בנושא טכנולוגיה כדי למנף את עצמו וגם לסייע לארגון. חומר למחשבה.

מקבלי החלטות המנמ"רים רואים ומבינים היטב שהמאזינים להם לא מצליחים להבין ולהפנים את המידע שאותו הם מבקשים למסור. כאשר הנהלה אינה מבינה ברמת התרבות הארגונית שלה את חשיבות ה-IT, היא לא תעשה מאמץ כלשהו ולא תיענה לשום יוזמה לצדף את המנמ"ר לצוות הבכיר הניהולי. אותה הנהלה גם לא תמהר להעניק למנמ"ר תואר של סמנכ"ל או משנה למנכ"ל. התסכול גדול עוד יותר לאור ממצאים נוספים העולים מאותו מחקר: 60% מהמנמ"רים סבורים כי הם בעלי כישורים ניהוליים לקבל החלטות אסטרטגיות, אבל הם אינם רואים סיכוי כלשהו לשנות את המציאות - כי הבוסים פשוט לא מבינים את הנושא. איך מיישבים את הדילמה הזאת? המענה מצוי בקרב שני הצדדים. המנמ"רים צריכים להנמיך את ציפיותיהם מהבוסים שלהם. הם באמת לא חייבים להבין בטכנולוגיה, ולא מעניין אותם למה המנמ"ר בחר בטכנולוגיה זו או אחרת ומה היכולות הטמונות בה. בדומה לתחומים אחרים, צריכים המנכ"לים לקבל מהמנמ"ר את המידע בשפה שלהם, מידע שיענה על השאלות החשובות להם: מה זה תורם לארגון, מה המצב

חוכמת העובדים בארגון

גישת חוכמת ההמונים, שרווחת יותר ויותר בארגוני היי-טק וטכנולוגיה, מייחסת חשיבות רבה יותר לפסיפס האנושי בארגון על פני עצות המומחים • ואולם כדי לפרוץ קדימה, לחדש ולהשיג את המתחרים, צריך להקפיד על תמריצים וכלים נכונים - ולא להסתפק בהצהרות בלבד

חוכמת ההמונים הוא פחות רלוונטי; העובדים מונעים לרוב על ידי שני המניעים האחרים. לעתים, הגורמים שפועלים לקידום חוכמת ההמונים בארגון משתמשים בטכניקה של משחק, במסגרת העובדים מתקדמים במסגרת פעילות בעלת תסריט מסוים. באופן כללי, יש קשר בין חוכמת המונים לשיתוף ידע. אפשר לומר, כי שיתוף הידע הוא הליבה של חוכמת ההמונים, והדוגמה האינטואיטיבית לכך היא כמובן ויקיפדיה - סוג של חוכמת המונים תחת מסגרת מסוימת. רבן מעלה עוד כמה סוגי השתתפויות פעילות של אנשים מעבר לוויקיפדיה, שתכליתן היא יוזמות של חדשנות ופתרון בעיות. כך, למשל, רבן מציינת רעיונות לעיצוב ותצורות חיצוניות, גיוס כספים ותרומות. אחד הטרנדים החמים בתחום של חוכמת ההמונים הוא שיווק חיזוי. לדברי רבן, "יש היום לא מעט טכנולוגיות שמסוגלות לארגן בצורה מסודרת שיטות חיזוי שונות, בדומה לשיטת המסחר באופציות שקיימת בבורסה לניירות ערך". אלא שכאן האופציות אינן ניירות ערך, כי אם אוסף של השערות. למשל, האם פרויקט עתידי יעמוד בלוח הזמנים של הארגון או לא. הארגון אוסף השערות מאנשים רלוונטיים ובעלי דעה בנושא, משקלל את הממצאים - ומחכה לתוצאות. הדימוי לאופציות בבורסה, שם אנשים שמים את כספם על ניירות ערך עם רמת סיכון גבוהה איננו מקרי - ויש לקחת זאת בחשבון כאשר אנו ניגשים לשימוש בתוצאות פרי חוכמת ההמונים.



מובן שגישות אלה רלוונטיות לטכנולוגיה. לכן, אין לשכוח את הפתרונות והכלים שמנמ"רים בארגונים נדרשים לספק כדי לאפשר לחכמים בארגון להציע רעיונות, לשותף ידע ולמצוא עד תום את האפשרויות הבלתי מוגבלות של חברת הידע במאה ה-21.

חוכמת ההמונים היא מונח שמרבים להשתמש בו בשנים האחרונות. הרעיון המרכזי מאחורי המונח הוא, שהתנהגותם של אנשים רבים יעידו על תובנות ותוצאות טובות יותר מאשר עצות של מומחים. עתה מדברים על ההיבט של חוכמת המונים בתוך ארגונים, לרבות בתחום ההיי-טק והטכנולוגיה.

במפגש האחרון של פורום C3 מקבוצת אנשים ומחשבים, עסקו הדוברים בהיבט של חוכמת העובדים בארגון. הם לא מחזיקים בהכרח במנדט על קבלת החלטות בארגון, דוגמת פיתוח מוצר. הניסיון המצטבר מלמד, כי אם ארגון לא מוצא דרכים יעילות לנתב את הידע של עובדיו למסלולים הנכונים - מוחצמת הזדמנות לפרוץ דרך, לחדש ולהשיג את המתחרים. יתרה מכך: הארגון עלול לאבד את העובדים עצמם, שכן עוצמת החדשנות הבודעת בהם תוביל אותם לכיוון המתחרים.

ד"ר **דפנה רבן** מאוניברסיטת חיפה, שהשתתפה במפגש המדובר, מבחינה בין שני סוגים של חוכמות המונים. לשיטתה, בנוסף לגישה המוכרת לנו, יש גם תפיסות של מיקוד המונים וחישוביות המונים. המשותף לשלוש הגדרות אלו הוא היכולת לאפשר עצמאות מחשבתית בארגון. תפקידן של תפיסות אלה הוא לוודא שיש מגוון רעיונות, רצוי בצורה מבוצרת, וחשוב מכך - כלים לאיסוף הידע. כך, למשל, חברת תוכנה גדולה, שתפקידה לספק חדשנות ללא הרף, היא מעסיקה אלפי מוחות מבריקים. לא די להכריז על כך שכל עובד רשאי להגיש הצעות ורעיונות, אלא צריך לוודא שמי שאחראי על כך בחברה יהיה מצויד בכלים המתאימים, שישכילו לאתר את ניצוץ הרעיון של העובד, שלימים יהפוך ללהיט של הדור הבא.

על פי רבן, גם בארגון שיש בו הרבה מאוד פוטנציאל של חוכמת המונים ההשתתפות בתהליך אינה סימטרית ואינה שוויונית, זאת למרות ההצהרות השונויות מלשכת ההנהלה. אנשים מאורגנים בקהילות לא הומוגניות. בכל קהילה, 10% מהאנשים תורמים 90% מהפעילות. מהצד האחר, אומרת ד"ר רבן, אנשים נרתמים לפעילות שאינה קשורה למשימה המרכזית שלהם והם אינם מחויבים אליה, אלא אם יהיה להם תמריץ כלכלי או דחף חברתי לשנות. ואולם התמריץ הכלכלי בגישת