

## העלויות הנסתרות של פעילות ההטמעה

מירב יבנה

בתאוריות בעולם הניהולי ידוע כי השלב הקריטי של הצלחת פרויקט מכל סוג שהוא הוא שלב היישום וההטמעה.

ארגונים נוטים להשקיע כמויות עצומות של משאבים: מרץ, תקציב, שעות אדם וקשב ארגוני בשינויים ארגוניים, בניסוח ערכים ארגוניים חדשניים, בקביעת נהלי עבודה חדשים, בקליטת מערכות טכנולוגיות חדישות וכיוב' - ולעיתים התוצאות הסופיות מאכזבות. אז נשאלת השאלה: איפה טעינו? ומתחיל תהליך של חיפוש אשמים ועריפת ראשים.

מבלי לגרוע מאחריותם של תהליכי קידום הפרויקט תוך כדי ההתנהלות, חשוב לא לשכוח כי שלב ההטמעה הוא שלב מרכזי וקריטי בהצלחת הפרויקט. אחת הבעיות השכיחות היא חלוקת משאבים שאינה מאוזנת - נותנים את העיקר בהתחלה ומניחים שההטמעה תתרחש מאליה לאחר תקופת הדרכה קצרה או יציאה לדרך. אולם גם ניתוח בעיה זו הוא בזווית ראייה ניהולית, מדידה ורצינות.

חשוב להכיר כי תפיסה זו - כבודה במקומה, אך ישנם תהליכים נוספים, נסתרים מהעין, לא מדוברים שמשפיעים לא פחות על הצלחת שלב ההטמעה.

בניתוח רטרואספקטיבי של פרויקטים שביצעה חברת BYON אבחנו כי יש קושי להעביר את החשיבות של תהליכי הטמעה מסודרים ובעיקר את הצורך בליווי מתמשך מול המשתמשים, והבנו כי יש חשיבות עצומה לגורם האנושי ולתרבות הארגונית בשלב ההטמעה.

גם אם ניסחנו את שלבי ההטמעה במדויק, גם אם פירקנו כל שלב לפעולות קונקרטיות ולא מאיימות - מה שיכריע זה האנשים המעורבים בהטמעה ותפיסתם הסובייקטיבית את פעילותם כמקדמי הטמעה.

בהסתמך על מודל התנהגותי של 'עלות נתפסת מול תועלת נתפסת' שמאפשר להבין את מוטיבציית הארגון/מנהל/משתמשים להצטרף ולהשתמש בטכנולוגיות ניהול ידע ובכלל, בחנו את סוגיית ההטמעה באור דומה.

הרעיון הוא שהעלות הנתפסת של ההטמעה בעיני הלקוח היא גבוהה מדי אל מול התועלת הנתפסת. אם עד עתה הסתכלנו על העלות במונחים של עלות שעות יעוץ, או עלות משאב הזמן של הלקוח ושל האחרים בארגון, הרי שצריך להביט בזווית אחרת והיא מה הלקוח שלנו חושב שהוא יכול להפסיד ממהלך שכזה: הוא יכול להיתפס

כנודניק, כטרחן, כמפריע, כלא מבין את עומס העבודה ולכן מטריד בדברים לא חשובים, אם התרבות הארגונית היא של קצב עבודה מהיר או "עסוק בעניינך" או "חיייה ותן לחיות" - אז כל התערבות בשגרה מהווה מטרד ומורידה את הרצון להשתתף בפרויקט החדש.

כלומר - מה שעומד פה על הפרק היא התחושה האישית ואיום על הסטטוס הארגוני וזו עלות אדירה ומאיימת!!

בהבינו את הכוחות הרגשיים שעומדים מולנו, עלינו להציג את פרק ההטמעה בצורה חיובית ומעצימה, בדרך שיכולה להביא דווקא לרווח אישי. בהציגנו את נושא ההטמעה אנחנו צריכים להבהיר ללקוח שפגישות תקופתיות עם משתמשים לא צריכות להיתפס כמשהו מנדנד ומעצבן. במקרים רבים משתמשים מאד אוהבים את העובדה שמתעניינים בהם. מכיוון שכך, צריך לבנות עם הלקוח את פגישות המעקב באופן שלא ייתפס כמעצבן. בפרט חשוב שפגישות המעקב לא ייתפסו כשיפוטיות ("למה אתה לא עובד עם המערכת..."). צריך להציג את הפגישות כחלק ממהלך שבוחן כיצד הפתרון שנבנה נתן מענה לצרכים של המשתמש, ומה עוד ניתן לעשות כדי לעזור למשתמשים. ההתעניינות עשויה להביא לרווח אישי של המתעניין שכן הוא ייתפס באור שונה - פחות פורמלי ויותר קשוב לצרכי המשתמשים.

צריך להסביר את החשיבות האישית בהדברות ישירה והתעניינות במה שהמשתמשים עושים. ולא לקשר הטמעה עם בעיה, אלא עם רווח.

גישה כזו של פגישות לבחינה תקופתית של צרכים, שמיועדות לבדוק עד כמה המענה שנתנו אכן היווה פתרון לצרכים, עשויות למצב את הלקוח בפוזיציה ארגונית רצינית ומקדמת ולהפחית עד לנטרל את האיזמים האישיים עליו.