

יום בחייו של משה זוכמיר - מנהל פרויקטים מנוסה בעידן של ניהול ידע

משה זוכמיר התעורר במיטתו אחרי שינה טובה של שבע שעות רצופות. משה הביט דרך החלון וראה את השמש זורחת. "יופי", אמר לעצמו, "צפוי לנו יום יפה" וזה מסתדר עם התחושה הטובה שעוטפת אותו בימים האחרונים.

הכניסה לעידן של ניהול ידע מתקדם מתחילה להשתלם, כך הוא מרגיש – הוא מצליח ללכת לישון מוקדם יותר, לקום יותר מאוחר ולהיות יותר רגוע, כי הוא מרגיש הרבה יותר בשליטה והוא מבזבז הרבה פחות זמן בתיאומים וחיפוש אחרי מסמכים ונתונים.

היום בצהריים מתוכנן ניסוי מערכתי במסגרת הפרויקט. משה חייך לעצמו כשנזכר כמה היה מתוח בעבר לקראת ניסויים כאלו, והיום הוא מרגיש הרבה יותר שקט. בשבוע שעבר הוא ישב עם כל הגורמים הרלוונטיים. בפגישה הם עברו על הלקחים מניסויים דומים, כולל צפייה בסרטי הניסויים, וקריאת סיכומי הדיון שקדמו לניסויים אלו. הלמידה מחומרים אלו הייתה חשובה ביותר, והמסקנות המעובדות מניסיון העבר סייעו לצוות לבצע את העדכונים האחרונים הנדרשים בתכנית הניסוי.

לפני שלושה ימים, בפגישה עם המובילים המקצועיים בפרויקט, הסתכלו כולם על הנתונים מהבדיקות האחרונות של הרכיבים השונים. התחושה של כולם הייתה שהנגישות לתכנים מאפשרת לכולם להיות מוכנים בזמן. נתון בעייתי בצוות התכנה חייב את ראש הצוות להפעיל את אנשיו מתוך הדיון, והאפשרות לקבל תמונת מצב מעודכנת תוך כדי עבודה אפשר לו לחלק את תשומת לבו בין הדיון לבין הפעילות האינטנסיבית בצוות שלו.

משה סיים לשתות את כוס הקפה שהכין לעצמו ונכנס למכונית בדרך למשרד. "שווה לנצל את הנסיעה לשיחות טלפון חשובות" אמר לעצמו, השיחה הראשונה הייתה לשמוליק בירנבוים, מוביל קהילת הידע העוסקת בהנדסת רכיבים. שמוליק וחברי הצוות המוביל של קהילה זו סייעו למהנדס הרכיבים בפרויקט של משה לפתור בעיה בלתי צפויה, שהייתה עלולה לעכב את הניסוי המערכתי וליצור אי נעימות מול הלקוח. "שמוליק, בוקר טוב, זה משה זוכמיר. רציתי להודות לך על הסיוע שנתת לנו. זה היה ממש הצלה מבחינתנו". "אין בעד מה" ענה שמוליק " העברנו את השאלה בקבוצת הדיון, והתברר שעינת מזרחי נתקלה בבעיה דומה בפרויקט שלה רק לפני שלושה חודשים. היא ממש שמחה לדעת שזה עזר למישהו". שמוליק המשיך: "משה, יש לי בקשה ממך", משה: "אשמח לסייע, אם אוכל". "האם תוכל לכתוב לראש החטיבה ולספר לו בדיוק את מה שאמרת לי? אני נתקל לא פעם בשאלה למה צריך את קהילת הידע הזו, ולמה אני מבזבז את הזמן שלי על נושאים שלא קשורים לפרויקט שלי". "אין בעיה" ענה משה – אני אכתוב לו וגם ארים לו טלפון. אנחנו משרתים יחד במילואים באותו גדוד, ונראה לי שאני יכול להשפיע עליו.

משה לא שם לב כמה מהר הגיע למשרד. אחרי שעבר במשרדים האחרים של אנשי צוות הפרויקט והתעדכן בחדשות וברכילות המקומית, התיישב בחדר וניגש למחשב כדי להתעדכן במידע שאמור לסייע לו לעבור את היום בהצלחה.

שעות אחרי הצהריים והערב יוקדשו לניסוי, ולכן רצוי לנצל את שעות הבוקר כדי להשלים פערים בנושאים האחרים. רפרוף במסך איפשר למשה לראות מה המשימות שעומדות בפניו היום, ומה המשימות שאנשיו חייבים להגיש לו היום. מבין המשימות שהוא המתין להשלמתן הייתה אחת שהדאיגה אותו במיוחד, ולכן הוא שלח תזכורת ליוני, תוך הגדרת התראה לעצמו (אם לא יקבל התייחסות בתוך שלוש שעות, הוא ירים אליו טלפון). בין המשימות שלו בלטה המשימה לדבר עם סגן מנהל יחידת הרכש של הלקוח המשמעותי

ביותר של החטיבה. גורמי המודיעין העסקי בחטיבה עדכנו את משה שלקוח זה נחשף לפעילות שמשה מבצע, והם מעוניינים בפרויקט דומה גם עבורם. עוד הוא למד שסגן המנהל צריך להיות מקודם, והוא בעל השפעה אצל גורמים מקבלי החלטה בקרב הלקוח.

משה הבין את חשיבות השיחה. עיון ב-Facebook אפשר לו לזהות שני מכרים משותפים בינו לבין הלקוח. "זה יכול להיות בסיס לשיחה חברית", אמר לעצמו, "אני רק אצטרך לוודא שהוא אכן בקשרים טובים עם אנשים אלו..."

לפני השיחה משה נכנס למערכת כדי ללמוד קצת יותר על הלקוח. בין השאר למד שהלקוח בחר מספר פעמים במתחרה שלנו לביצוע פרויקטים אצלו, מה שמעמיד בפניו אתגר לא קטן. עוד הופיע במידע שם של עובד חברה שפגש את הלקוח בפגישה עסקית במדינת הלקוח, לפני כחצי שנה. השיחה עם עובד זה הבהירה יותר את התמונה לגבי ההעדפות של הלקוח. מתברר שהוא העדיף את המתחרה בגלל שהוא נתן לו בדיוק את מה שביקש, בעוד החברה שלנו ניסתה לשכנע אותו לקבל משהו "יותר טוב". "תודה רבה" הודיתי לו, "אין לך מושג כמה פיסת מידע כזו יכולה להשפיע בתחרות העסקית הכל כך קשה בימים אלו".

לפני שעבר למשימתו הבאה משה הביט החוצה וחשב לעצמו "איך לא הבנו קודם את החשיבות של הידע המתאים במקום המתאים כמנוע המוביל להצלחה בפרויקטים? היום זה כל כך מובן מאליו. מצד שני – אולי כדאי שלא כולם ילמדו את זה כל כך מהר, כי כך לחברה שלנו יישאר היתרון היחסי שהשנה הוביל אותה לצמיחה משמעותית."

הסיפור של משה זוכמיר נשמע דמיוני ואופטימי, אך מבוסס כולו על שיטות וכלים הקיימים כיום במרבית הארגונים. רשימה חלקית של סוגי כלים ושיטות שהוזכרו בסיפור:

- פתרונות ניהול תכנים (פתרון לתמיכה במידע על ניסויים, פתרון לתמיכה בתהליכי שיווק ומכירה)
- תהליכי תחקיר והפקת לקחים
- פתרונות ניהול משימות
- הצגת דו"חות שונים עפ"י חתכי עניין Dashboard
- Web 2.0
- קהילות ידע
- שילוב בין כל הנ"ל בפורטל ארגוני הבנוי עפ"י קהלי יעד והקשרי עבודה
- ארגון נכון של תכנים, בהתאם לתהליכי העבודה וחתכי הידע הנדרש בסיטואציות השונות
- תרבות של שיתוף ושל שימוש בידע

מה שצריך לעשות זה להחליט שהנושא חשוב מספיק ולטפל בו בצורה מקצועית. הדבר אפשרי, וכדאי להתחיל לטפל בו כבר עכשיו. המחיר ביחס לתועלת נמוך ביותר, והעלות של טיפול לקוי בידע התומך בניהול הפרויקט עלולה להיות גבוהה ביותר.