

## מה מיוחד בהטמעת פתרונות ניהול ידע, ואיך עושים זאת

לפני מספר שנים, כאשר שימשתי כמנהל הידע בארגון גדול, פנה אלי אחד מאנשי התכנה המוכשרים בגאווה ואמר לי: "תראה איזו מערכת נפלאה בנינו. עכשיו המשתמשים צריכים לגלות רצינות ולבצע את חלקם". עניתי לו: "אני כמובן מסכים שבנינו מערכת נהדרת, אבל זה לא התפקיד שלנו. התפקיד שלנו הוא לגרום לכך שיעשה שימוש בידע שהמערכת מיועדת לנהל. אם זה לא יקרה - נכשלנו".

הבחור הצעיר התקשה להשלים עם העובדה שאנחנו עדיין רחוקים מהשגת המטרה שלנו, אבל הוא ואחרים הפנימו שאין שום תועלת בבניית מערכות מפוארות, אם הן לא מממשות את הייעוד שלהן: להוות תשתית שתאפשר שיתוף ידע ושימוש מוצלח בידע בזמן ובמקום בו הוא נדרש.

הטמעת מערכות נתפסת ע"י אנשים רבים כמילה נרדפת להדרכה, והיא נשענת על התפיסה על פיה מטרת ההטמעה היא להסביר לעובדים איך להשתמש במערכת, ולסייע להם בהמשך בתפעול יעיל ואפקטיבי שלה.

תפיסה זו נכונה רק למקרים בהם חייבים להשתמש במערכת, ואין דרך להשלים את המשימה בלעדיה.

בניגוד למערכות תפעוליות שבהן אנשים חייבים להשתמש, פתרונות ניהול ידע הם, במקרים רבים, פתרונות שלא חייבים להשתמש בהם.

בשונה מהפתרונות התפעוליים, אנשים יכולים להמשיך לעשות את עבודתם גם בלי שיזדקקו להשתמש במערכות אלו.

במצב זה, מטרת ההטמעה אינה לתת תשובה לשאלה "איך", אלא בראש ובראשונה תשובה לשאלה: "למה לעזאזל אני צריך לעבוד עם זה".

התשובה לשאלה "למה" מחייבת תכנית הטמעה שונה לחלוטין, והשקעת תשומת לב רבה מאד בכל מרכיבי הפעילות: תהליך העבודה, המערכת, האנשים והתכנים.

קיימות מספר גישות בסיסיות לנושא ההטמעה.

גישה אחת היא גישת "נעשה ונשמע" – הגישה הזו יוצאת מתוך הנחה שהפתרונות אותם רוצים להטמיע הם בעלי תועלת לעובדים, ולכן, על מנת להתגבר על ההתנגדות הראשונית לשינוי - נתחיל באכיפה מסוימת, ואז מתוך העבודה עם הפתרונות - יתבררו לאנשים היתרונות, והם יעבדו עם המערכת באהבה.

יש מקרים שתפיסה זו היא אכן התפיסה המועדפת. עם זאת, הגישה המועדפת בעינינו היא "תפיסת הסנדוויץ'" - אכיפה, מצד אחד, אבל גם עבודת שכנוע והסברה מצד שני (הצגת האמיל"י – "אני, מה יוצא לי מזה").

המפתח להבנת הצלחות או הכישלונות בהטמעה טמון בנוסחה הפשוטה: תועלת נתפסת / עלות נתפסת. תועלת נתפסת היא השילוב של התועלת בפועל ושל ההבנה של העובדים לגבי התועלת עבורם. עבודה עם המשתמשים מהשלב הראשוני של התהליך ובאופן מתמשך, תורמת לכך שהתועלת בפועל תהיה גדולה ובתהליך שיפור מתמשך.

במקביל חייבים לשווק ולחשוף את התועלות, כדי שהתועלת הנתפסת תהיה גבוהה כגודל התועלת בפועל.

עלות נתפסת גם היא שילוב של עלות בפועל ושל תפיסת העלות.

גם כאן ההמלצה היא להמשיך ולהקטין את העלות באמצעות מיכון וקיצור תהליכים, ולשפר את התפיסה באמצעות הדרכות ומפגשי חשיפה.

### שיטות קונקרטיות לקידום ההטמעה:

- **שילוב הפתרונות בתהליכי העבודה:** קיימות שיטות מגוונות שבעזרתן הידע הנדרש מוגש לאנשים בסביבת העבודה שלהם, כחלק מתהליך העבודה שלהם. כך גם נלכד הידע. הדבר מתואר במאמר אחר.
- **העברה מוקדמת של הבעלות על המערכת למשתמשיה:** אם מצליחים לגייס את המשתמשים לתהליך, החל משלביו המוקדמים ביותר, הסיכוי להטמעה מוצלחת גדל בהרבה. ברגע שהמשתמש מתחיל לדבר במונחים של "המערכת שלי" – ההטמעה הצליחה, גם אם יש עדיין דרך ארוכה עד לסיום המוצלח. מסיבה זו, ועל סמך ניסיונו רב השנים אנחנו ממליצים, כגישה מחייבת, לצרף את המשתמשים כחלק אינטגרלי בצוות הפתרון, החל מהתכנון הראשוני, לאורך כל התהליך, עד ליישום ולהטמעה.
- **שיווק התועלת הפוטנציאלית:** להציג לכל גורם, בשפה שלו, את התועלת הפוטנציאלית עבורו מתהליך ניהול הידע, ובפרט את התועלת מהשתתפותו הפעילה בתהליך.

אם האנשים יבינו שבמאמץ לא גדול הם עשויים לקבל תמורה ראויה, הסיכוי שהם ישקיעו בנושא על חשבון דברים אחרים גדל.

- **גייסות ראשונים:** יש תמיד אנשים, ולא מעטים, שהנושא מגרה אותם והם מוכנים להצטרף ולתרום. חשוב להיעזר בהם, ובפרט עם אלו שהם בעלי השפעה גם על אחרים, ו"לגייר" בעזרתם את סביבתם.

צריך לזכור שאנשים מונעים (מלשון הנעה/מוטיבציה) מ-4 גורמי יסוד: תגמול חומרי/מעשי, הכרה/הערכה, שייכות/אהבה, וכיף/הנאה. אנשים שאצלם גורם ההנאה דומיננטי נהנים מהגיוון ומהחידוש. אנשים שהשייכות דומיננטית אצלם נהנים מיצירת קשר עם אנשים שלהם מכנה משותף אתם. אנשים אלו מהווים את הבסיס של הגייסות הפנימיים, ואיתם רצוי להתחיל.

- **אנשי מפתח:** חשוב לזהות גורמי מפתח בין אם תומכים, מתנגדים או אדישים, ולהשקיע מאמץ שיווקי ממוקד מולם, כדי לצרף אותם ל"עגלת התהליך".

הנהלת הארגון שייכת, רובה ככולה, לרשימה זו של אנשי מפתח, אך הרשימה לא נעצרת שם, וצריכה לכלול גם אנשים בדרגי ניהול שונים, וגם עובדים מהשטח.

- **קרקס נודד:** יש להשקיע הרבה מאד ב"הטפה" וב"קרקס נודד" אך רק מול אוכלוסיות שעומדות לקבל מענה בטווח זמן סביר.

גירוי והעלאת ציפיות באוכלוסיות שהמענה עבורן אינו נראה בעין יגרום יותר נזק מתועלת, וניסיון העבר של היועצים שלנו מצביע על דוגמאות כאלו.

- **שיווק התוצרים:** בכל שלב, כאשר התוצרים יגיעו למצב בו ניתן להציג אותם, חשוב לשווק אותם בפני קהלי היעד הנבחרים (הנהלה, אנשי המפתח, אוכלוסייה מועמדת, אוכלוסייה רלוונטית לתוצר עצמו).

חשוב שהשיווק יתבצע ע"י נציגי המשתמשים ולא ע"י מובילי התהליך, כדי שייתפס כאמין יותר.

- **תכנית הטמעה:** הטמעה, כמו גם טיפול בתרבות ארגונית, לא נעשית מעצמה. יש לטפל בה כמו בכל פרויקט אחר – יש להכין תכנית הטמעה מפורטת, כך שלכל סעיף מוגדר אחראי לו"ז ותפוקות.

חשוב לכלול בהטמעה את היבטי החשיפה, ההדרכה, והטיפול במשובים, ולשפר כל הזמן את המשוואה תועלת נתפסת / עלות נתפסת.

### היבטים פסיכולוגיים

תהליך ניהול ידע הוא תהליך המבוסס רובו ככולו על אנשים – הנכונות שלהם לשתף ידע, הנכונות שלהם ללמוד, הנכונות שלהם להשקיע בנושא זמן וכו'...

על מנת שהתהליך יצליח אנחנו חייבים להבין את המוטיבציות של האנשים ולעבוד עליהם. בהקשר זה ניתן לתת סקירה פסיכולוגית ארוכה.

### נסתפק במספר הערות מרכזיות:

- גורמי מוטיבציה – אחת הדרכים לחלק את הגורמים המניעים את בני האדם היא החלוקה הבאה:
  - מניעים חומריים
  - הכרה (ע"י מנהלים ועמיתים), "טפיחה על השכם"
  - אהבה, שייכות
  - תענוג, כייף ומימוש עצמי

כל אדם מונע ממינון משתנה של גורמים אלו, ולכן כמנהלי התהליך אנחנו צריכים לקחת בחשבון את הטיפול בכלל המרכיבים.

#### מספר התייחסויות בהקשר לגורמים הנ"ל:

- בעוד פתרונות מסוגים רבים גורמים התנגדויות שצריך לטפל בהן, קהילות הידע ואתרי ה collaboration הם תמיד פתרונות שמתפשטים "כאש בשדה קוצים". אחת הסיבות הבולטות לכך היא שקהילות הידע נותנות מענה לצורך יחסית בסיסי על פי סולם מאסלו – שייכות.
- עובדים רבים מוצאים בקהילות הידע אנשים בעלי תחומי עניין והתנסויות דומות לשלהם, וזה מבחינתם גורם המושך אותם להמשיך ולהשתייך לאותה קבוצה.
- למעט המניעים החומריים, את שאר המוטיבציות ניתן לספק לעובדים, אם רק יש הבנה מספקת בקרב ההנהלה. נוכחות של מנהלים בכירים, מילה טובה פה ושם, ומתן אפשרות לאנשים לעסוק בדברים שמעניינים אותם תורמים גם למטרות הקונקרטיות של קהילות הידע (שפורטו מוקדם יותר בפרק זה) וגם למוטיבציה הכוללת של האנשים.

- יצירת קנאה כגורם מעודד – אחת הדרכים המוצלחות ביותר לקדם תהליכי ניהול ידע בארגונים, היא בניית פתרון מוצלח שיגרום לגורמים אחרים בארגון להגיד: "גם אני רוצה כזה".
- פחדים וחששות – במסגרת ההתנגדות לשינוי מסתתרים פחדים וחששות מאי ודאות או מהפסד נכסים ושליטה.
- הדרך הטובה ביותר להקטין מראש את החששות היא לצרף את המשתמשים לתהליך בשלב המוקדם, ולתת להם לקבל את התחושה שהם שולטים בתהליך השינוי. ציינו כבר קודם יתרונות נוספים של שילוב מוקדם של המשתתפים, וזו רק סיבה נוספת המחזקת את הצורך הזה.

לסיכום, פתרונות ניהול ידע אינם פתרונות שמשמשים חייבים לעבוד אתם, ולכן נדרשת שמירה קפדנית על יחס גבוה של תועלת נתפסת / עלות נתפסת כדי שתתאפשר הטמעה טובה וחלקה שלהם בארגון.

את הצלחת ההטמעה אפשר להרגיש כבר בשלבים המוקדמים של הפרויקט. אחד המדדים הטובים ביותר הוא מספר משתמשים המדברים על "המערכת שלנו".

העברת האחריות למשתמשים היא ערובה להצלחת ההטמעה. מצב זה מהווה מתכון מנצח להטמעה מוצלחת.

באותו ארגון שתיארתי בפתח יש פתרונות שעובדים כבר מספר שנים, ונעשה בהם שימוש מאד מוצלח התורם ישירות לביצוע מוצלח של עבודתם.