



# אלוהים נמצא בפרטים הקטנים

## ניהול פיתוח מוצר מקצה לקצה: עשר טעויות בתיאום ציפיות, שגורמות לתוכניות השינוי להיכשל

בין מנהלי הפרויקטים, מנהלי התוכניות, מנהלי הפרוטפוליו - אל מול האסטרטגיה הארגונית הכוללת. למה בכלל צריך את הפרויקט שלי? מה הקשר בין ההצלחה של הפרויקט שלי להצלחה הכוללת של החברה? הטעות השמינית מגיעה כי לא ברור למנהלי הפרויקט/התוכנית/הפרוטפוליו, מה נדרש מהם לעשות כדי להטמיע את השינוי בשגרת חייהם החדשה.

הטעות התשיעית נובעת מהעובדה שיש ציפייה לאחידות בהטמעת השינוי ביחידות העסקיות השונות, וזאת בלי תפירה והתאמה ליכולת, לסביבה ולבעלי העניין המעורבים.

הטעות העשירית מקורה בחוסר ציפייה ממנהל פרויקט השינוי לנהל את פרויקט השינוי כמו כל אחד מהפרויקטים האחרים. נדרש לצאת

**מ**ה מהות תוכנית השינוי? כוונתי לשינוי משמעותי שנעשה בארגון, כגון הכנסת מתודולוגיות חדשות לניהול פרויקטים, או ניהול פיתוח, או ניהול איכות, וכדומה. כלומר הכנסת שיטת עבודה שמשנה את צורת העבודה בחברה. בדרך כלל השינוי כולל מעבר מעבודה אינטואיטיבית, המסתמכת על הניסיון וההבנה של המנהלים לגבי תהליכי העבודה הנכונים - לעבודה בצורה שיטתית, המסתמכת על תהליכי עבודה מיטביים, שהוכח שהם משפרים באופן ניכר את הביצועים העסקיים של החברה.

מוביל השינוי הוא מנהל, שבסמכותו להפעיל בעלי עניין לטובת הצלחת פרויקט השינוי. אותם בעלי עניין בדרך כלל עסוקים במשימות אחרות, שעליהן הם נמדדים, ובדרך כלל הם גם אינם מדווחים למנהל פרויקט השינוי.



לצערנו, יש סיבות רבות לכישלון של תוכניות שינוי. מאמר זה מתמקד בזווית מסוימת - והיא ההבדלים בציפיות בעלי העניין לגבי מהות השינוי. לכל בעל עניין ראייה שונה וציפיות בשמים, בהתאם לראייתו, שבאופן טבעי ומוכן ממוקדת בעצמו-הוא.

להלן עשר טעויות בתיאום ציפיות המפריעות להצלחה.

הראשונה, טמונה בכניסה לתהליך שינוי, בלי לאבחן בתחילת הדרך את גודל הפער בין המצב המצוי למצב הרצוי ואת המשאבים הנדרשים כדי לסגור את הפער. כתוצאה מראייה שונה של גודל הפער, נוצרת ציפייה שונה אצל בעלי עניין שונים לגבי מהות תהליך השינוי והמאמץ הנדרש כדי לשנות אותו.

הטעות השנייה היא הטלת הובלת השינוי על מנהל שיחסית פנוי כרגע

במקום על מנהל בכיר, אפילו חבר הנהלה, שמסוגל להנהיג את השינוי. הציפייה היא שפרויקט שינוי יתנהל כמו כל פרויקט רגיל. זו ציפייה בהחלט מובנת, אולם פרויקט שינוי מתמודד עם אתגרים נוספים, כגון התנגדות לשינוי, קונפליקט בין אחריות וסמכות, גיוס משאבים וכדומה. הטעות השלישית נובעת בשל אי תיאום ציפיות עם בעלי העניין השונים שמושפעים ו/או משפיעים על הצלחת הפרויקט. מה יחשב מבחינתם להצלחה? כיצד מודדים אותה ההצלחה?

מקורה של הטעות הרביעית הוא, כי הספונסר מאמין שמדובר בתהליך חד פעמי ולא בתהליך שיפור מתמשך.

הטעות החמישית נובעת כי הספונסר חושב שמדובר בהוצאה ולא בהשקעה, כיוון שהחזר על ההשקעה, שייגיע לאחר תקופת זמן, לא מוצג בהירות. כתוצאה מכך, נוצר קושי לקבל תמיכה לאורך זמן, כיוון שלא ברור מתי אפשר יהיה ליהנות מפירות המאמץ.

הטעות השישית נובעת מכך, שהציפייה של מנהלי היחידות העסקיות מעובדיהם, היא לתרום להצלחת הפעילות שבאחריותם, משמע אופטימום לוקאלי. זאת, לעומת הציפייה של מוביל השינוי ו/או המנכ"ל, למיוד בהצלחה העסקית הכוללת של כל הארגון, משמע אופטימום גלובלי. מקורה של הטעות השביעית הוא ביציאה לדרך בלי לסנכרן ציפיות

לדרך עם תוכנית, לבקר ולנטר את ההתקדמות אל מול התכנון ולמסד מנגנוני תקשורת לפרויקט השינוי.

לכן, בטרם נצא לדרך, חשוב לתאם ציפיות ולהעלות את פרויקט השינוי על דרך המלך, כאשר כל בעלי העניין מסונכרנים ומיושרים עם האג'נדה שלו. תיאום הציפיות כולל קישור של יוזמת השינוי לאסטרטגיה, או לפרוטפוליו של הפרויקטים, תוך הבנת התועלות שבו, לחברה וליחידות העסקיות השונות. לפני היציאה לדרך, חשוב ביותר להבין את גודל הפער בין הרצוי למצוי, זה אשר גרם לפרויקט השינוי להיוולד. כמו כן, יש לחשב מראש את גודל החזר על ההשקעה בפרויקט זה, הלוקח בחשבון את זמן ההבשלה שלו. לפרויקט צריך להיות ספונסר בהנהלת החברה, כזה המסייע לו להתגבר על הקשיים שבדרך.

כלי מעולה לתיאום ציפיות הוא כתיבת כתב מינוי (Charter), המתאר בשלב הייזום, בטרם יוצאים לדרך, את מהות הפרויקט, את מטרותיו, את אבני הדרך שלו, את תוצריו, את מדדיו, את צוות הפרויקט, את בעלי העניין. כתב המינוי צריך להיות מאושר (או לא) בתחילת הדרך, כך שכולם יהיו מסונכרנים ומתואמים.

**\* אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים וזריזים בארגונים ומנכ"לית OK יועצים לניהול, <http://ok-consulting.co.il>.**