

מנמ"ר, "דבר" שינוי



גדי גילאון

המנמ"ר הינו המנוע והנווט הטכנולוגי בארגון ועליו חלה האחריות להתאים את הארגון לסביבה המשתנה ♦ אי עשייה, לעתים, תייצג סיכונים מרובים מאשר עשייה ♦ לכן עליו לשנות את שפת הדיבור שלו לשפת שינוי, כזו שתסחוף אחריו את כל הארגון - זה מה שכולם מצפים ממנו

בפעילות המיחשוב. בין השאר, עליו לבחון טכנולוגיות חדשות והבנה טובה של משמעות ה"באים" הטכנולוגיים המתחלפים חדשות לבקרים. בחינת הטכנולוגיה אינה בהכרח גוררת בחירות, אבל מספקת ראייה טובה יותר של הפתרונות הטכנולוגיים אותם השוק מציע או עומד לעשות כן. לא ניתן להמעיט בחשיבות הבחינה של הטכנולוגיות, היא זו הנותנת דרור למחשבה ויתרון תחרותי בסופו של דבר לארגון.

כניסה לתחום חדש מחייבת תהליכי בחינה והערכה ביחס לתועלת שהדבר יביא. תועלות הינן מרכיב מרכזי ביכולת שלנו להעריך את הסיכונים ולכמתם באופן שגם שאר המנהלים בארגון יוכלו להיות שותפים בהחלטה. מרגע שנתקבלה ההחלטה, המורכבות שבכניסת טכנולוגיות חדשות מחייבת את ניהול התהליך באופן מוסדר הכולל מתן מענה בתחומי התשתית, אבטחת המידע, תהליכי הפיתוח, בקרת איכות והכשרה של הצוותים, כאשר לעיתים ננהל במקביל גם תהליכי כיבוי של הטכנולוגיה היוצאת.

אני מבקש להבהיר שהחלפת טכנולוגיה בטכנולוגיה, המהווה שדרוג רציף, אינה חלק מהדין שלי, זוהי החלטה טקטית-טכנולוגית שהשיקולים מאחוריה הם טכנולוגיים גרידא ואינם מייצגים את הסיכון בשינוי.

ניהול התהליך באופן מוסדר יאפשר את הפחתת הסיכונים ואת הפחתת רעשי "השינוי". חלק מהאנשים יראה בכניסת הטכנולוגיה החדשה איום ויתרום את חלקו להכשלתה, אחרים הנלהבים יתר על המידה, יקצרו פינות כדי להוכיח את צדקתם.

"המבוגר האחראי"

המנמ"ר חייב להיות "המבוגר האחראי", זה הרואה בטכנולוגיה מנוף, זה המסוגל לשווק אותה לתוך הארגון, אך גם כגורם המניע את התהליך במחשבה תחילה, בשיקול דעת ומתוך ראייה רחבה לטווח ארוך. חדשנות ואימוץ תהליכי שינוי במהותן מגלמות סיכונים. אנחנו מעוניינים להפחיתן אך לא למנוע אותן. טעויות הן חלק מהמשחק ועל המנמ"ר ללמוד מטעויות ובעיקר לא לחשוש לעשותן. ארגון הנמנע מטעויות וכך גם מנמ"ר, הוא שקול מידי ולוקח מרווחי סיכון צרים. זוהי שמרנות המובילה לחוסר החלטה או להחלטה שאינה מייצגת פריצות דרך ולתוצאותיה הרסניות כבר התייחסתי בתחילת מאמרי.

*** גדי גילאון, יו"ר מוביסק, מנמ"ר בנשמח, לשעבר מנמ"ר שירותי בריאות כללית, פרטנר וכתר**

תפקיד המנמ"ר רווי אתגרים. רבים מהם טכנולוגיים, אחרים בניהול מורכב של צוותים הטרוגניים של תשתיות, פיתוח, תמיכה ומידע ארגוני. אתגר אחד הוא אתגר שבכוחו להיות מנוע הצמיחה האישית והארגונית של המנמ"ר - "השינוי".

המציאות הנוכחית של שוק תחרותי והפיכת רבים מהמוצרים למוצרי צריכה, אינה מאפשרת את הלוקוסוס של "מה שעובד - למה לקלקל". התוצאות של הישענות מתמדת על הקיים מובילות מנהלים וארגונים למציאות שבה ממובילים הם הופכים לנגררים. השפעות הלואי של אובדן ההובלה אינן רק בתדמית ירודה אלא גם באובדן רווחים והורדת הערך שהארגון מייצר. אם הדבר נכון לארגון ככלול, הרי הוא נכון למנמ"ר בפעולתו בארגון ה-IT פנימה.

המנוע האמיתי המאפשר לנו לשנות מציאות הוא באימוץ שפת "השינוי", לא בגלל שאנו רוצים בכך, אלא משום שאנו חייבים בכך.

תהליכי שינוי חייבים להיות מבוססים על תהליכים סדורים של ניתוח, הבנה ולקיחת סיכונים מחושבת. מנמ"ר חייב להוביל מהלכי שינוי בארגון ולרתום אליהם את הטכנולוגיה הנדרשת ואני מניח שעל כך אין חולק. כל תהליכי המכירה, הייצור, השירות, הפיננסים והלוגיסטיקה הארגוניים תלויים בפתרונות אותן מוביל המנמ"ר והופכות אותו לגורם משמעותי ביכולת הארגון לפעול בשוק. שינוי תהליכי מוביל להגדלת הרווח של החברה, בין אם בהגדלת מכירות והכנסות או בצמצום עלויות תפעוליות בצד ההוצאות. הובלה זו, היא זו שתקנה למנמ"ר את מעמדו הראוי ואת השותפות שלו בקבלת ההחלטות הארגוניות כחבר הנהלת הארגון.

לאמץ תהליכי שינוי

המנמ"ר חייב לאמץ תהליכי שינוי אצלו