



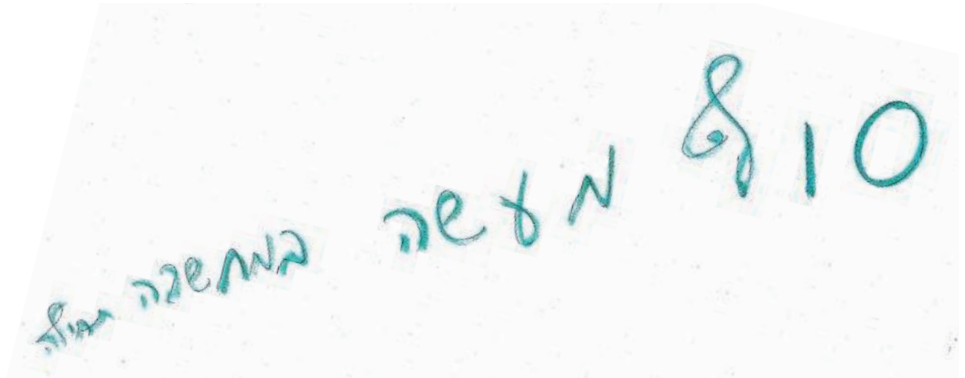
מה בין שיגור מוצלח של החץ-3 ל"עשה זאת נכון בפעם הראשונה"?

תכננו היטב, חשבו על הכל בטרם תפעלו • ככל שתחשבו יותר על תרחישים בלתי צפויים ותיערכו לקראתם - כך תהפכו את הבלתי צפוי לצפוי • יש ליצור תרבות ארגונית המשלבת תהליכי איכות בכל שרשרת האספקה ומחזור החיים של פיתוח מוצרים ושירותים

כך, בחיפוש אחר השלמות הולך זמן רב לאיבוד. כוונת המשורר הייתה - תכננו היטב, חשבו על הכל בטרם תפעלו. ככל שתחשבו יותר על תרחישים בלתי צפויים ותיערכו לקראתם - כך תהפכו את הבלתי צפוי לצפוי. דרישה להצלחה במחזור פיתוח אחד מציב רף דרישות גבוה, שמחייב לחשוב אחרת. הדרישה היא ליצור תרבות ארגונית, המשלבת תהליכי איכות בכל שרשרת האספקה ומחזור החיים של פיתוח מוצרים ושירותים. במקום להאשים אישית עובדים על טעויות, צריך ספק להם כלים ותהליכים שיעמדו במשימה. כדי להצליח כביכול בפעם אחת, נדרש להכניס

יום 25.2.2013 התבררנו על שיגור מוצלח של טיל החץ-3 לחלל. קטונתי מלהכיר את פרטי הפרויקט. עיני צדה משפט שאמר **יאיר רמתי**, ראש מינהלת חומה במשרד הביטחון (מפא"ת): "זה היה ניסוי טיסה חופשי. לראות אותו ממריא, נוסק, נכנס לחלל, מבצע שם פליק פלאק ותרגילים, שווה שם כמה דקות, עושה כל מה שנדרש לעשות. התהליכים היו מרשימים, והאמריקנים נשארו פעורי פה. זה די חריג שבניסוי ראשון כל הדברים הצליחו".

- כל אי-הצלחה בפעם הראשונה דורשת לשדרג בצורה רציפה את תהליכי העבודה, להפיק לקחים מכישלונות והצלחות, לתקשר מידע בצורה שקופה ובהירה כך שכל העובדים בפרויקט יידעו מה מצופה מהם. לסיום, מי מוכן להמר כמה גרסאות של מאמר זה כתבתי בטרם העליתי אותו לאינטרנט?



מחזורים מרובים של בדיקות לאורך כל הדרך כדי למצוא מוקדם את הטעויות שיכולות למנוע מאיתנו להצליח בפעם הראשונה. טכניקות הבדיקות יכולות להיות מאד מגוונות - החל מסקירות (Reviews), דרך בדיקות ידניות וכלה בבדיקות אוטומטיות. טכניקות אלה מאפשרות לגלות טעויות מוקדם ולתקן אותן, לפני "הפעם הראשונה". דרך אפשרית אחרת היא לפתח ולבדוק בצורה אגילית ולשחרר תוצרי ביניים ברצף במקום תוצר אחד גדול ומושלם בסוף הדרך. כלומר, כל אי-הצלחה בפעם הראשונה דורשת לשדרג בצורה רציפה את תהליכי העבודה, להפיק לקחים מכישלונות והצלחות, לתקשר מידע בצורה שקופה ובהירה כך שכל העובדים בפרויקט יידעו מה מצופה מהם. לסיום, מי מוכן להמר כמה גרסאות של מאמר זה כתבתי בטרם העליתי אותו לאינטרנט?

מהו בדיק עיקרון - Do it right the first time? או בשפת הקודש - עשו זאת נכון בפעם הראשונה! האם זהו רק סלוגן? מנקודת מבט של חיסכון במשאבים ויעילות - ברור שעדיף לעשות פעם אחת בצורה מושלמת מאשר כמה פעמים בצורה פחות טובה. הכוונה ב"פעם הראשונה" דורשת שבין היטב את דרישות הלקוח ונספק את הסחורה בדיוק לפי הדרישות. האם זה אפשרי? כאשר צוות פיתוח מפתח מוצר לפי מסמך הדרישות שקיבל - האם מובטח שהתוצאה תהיה מושלמת בפעם הראשונה? האם הלקוחות יודעים להגדיר ב-100% את דרישותיהם? האם אנו יודעים לאסוף את דרישותיהם בצורה מושלמת כדי שנספק להם מוצר או שירות מושלם במחזור פיתוח אחד? נתקלתי בכמה ארגונים בפירוש מוטעה של הרעיון, שבא לידי ביטוי בבדיקות השורה התחתונה בלבד ובחוסר סובלנות לאי-הצלחות. כאילו שהצורך לתקן טעויות נובע מכישלון אישי של העובדים ולא מתהליכי עבודה לקויים. בארגונים כאלה, כדי לעקוף את הכישלונות כביכול נוצרו פתרונות יצירתיים, כמו גרסאות משנה, או תוצרים בשמות מעניינים כמו "pre-pilot pre", "pre-pilot" וכדומה. פירוש מוטעה אחר של הרעיון הוא פרפקציוניזם שעלול להביא לשיתוק ועיכוב. כל עוד התכנון אינו מושלם לחלוטין ונבדקו כל התרחישים האפשריים - לא יוצאים לדרך. כאשר התכנון או פירוט הדרישות אינם נסגרים - קורית התבדרות, שכן שינויים ומידע חדש גורמים לשינויים בדרישות ובתכנון, ושוב לא יוצאים לדרך, וחוזר חלילה.

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