

לשנות המצב בו 75% מפרויקטי פיתוח באג'ייל נכשלים

שינוי המצב נדרש מאחר ש"התועלת הנובעת מפרויקטים אג'יליים היא רבה", אמר בוב מארשל, פסיכותרפיסט ארגוני ♦ לדבריו, "במקרים רבים, הקשר בין אנשי ה-IT בארגון לשאר אנשי החברה הוא כמו קשר של דיבור בין חייזר לאדם" ♦ הוא הוסיף ש"על מנת שפרויקטי אג'ייל יצליחו נדרשות תרבות ותודעה ארגונית שמעודדות פתיחות ואמון בכל רחבי הארגון, וכן שהעובדים יהיו אנשים שמחים ושבעי רצון כשהם מגיעים לעבודה"

יוסי הטוני < צילום: קובי קנטור

מודעות ותרבות ארגונית שונה

הוא ציין ש"חלק ניכר מהארגונים משקיע 80% מפעילותו בפעילות שלא מניבה תועלת. כמו כן, יש מתאם הפוך בין חוסר יעילות של ארגונים ורמת ההנאה בעבודה. ככל שארגונים פחות אפקטיביים העובדים שלהם פחות שבעי רצון בעבודה".

על מנת שארגונים יתפקדו ביתר יעילות, וה-IT בתוכם, נדרשת מודעות ותרבות ארגונית שונה, הוסיף מארשל. לדבריו, "יש לשנות את האווירה והתרבות הארגונית כך שהן תהיינה כאלה של שיתופיות, דיאלוג בלתי פוסק, הכרה הדדית, משובים ושביעות רצון והנאה". אמנם, אמר, "אם אני אומר 'הנאה לכל' זה נשמע רוחני, ילדותי, טיפשי ולא מציאותי, אבל אני מתכוון לכך, במובן העמוק של המילה הנאה (Joy)".

מארשל אמר שלכל ארגון יש מצב תודעה ארגוני (Mindset), שהוא סך ומערך הערכים, ההתנהגויות ופעילויות הארגון. לדבריו, "יש לשנות שינוי מהמעלה השנייה את מצב התודעה הארגוני, על מנת שהעובדים יהיו שבעי רצון. כאשר הם יהיו במצב זה הארגון יתפקד טוב יותר ומכלול פעילויותיו יהיה יעיל יותר".

"נדרש שינוי יאות"

"כשאני עובד עם ארגונים אני עוסק בשאלה איך לשנות את האווירה הארגונית, בשינוי האווירה שמהווה את התשתית לקיומה של שביעות רצון של העובדים והסיפוק העצמי שלהם", אמר. "אני מביא למצב של יצירת אמון בין כלל העובדים, לרבות בין אנשי ה-IT ללקוחותיהם הפנימיים. יצירת האמון מביאה לשיפור, ויש להקפיד ולתחזק מצב זה כדי שהשיפור יהיה מתמיד. נדרש Rightshifting, השינוי היאות, הנכון. זה יביא עימו ערכים מסוימים לארגון".

"לא מספיק להטמיע פרויקטי פיתוח בתפיסה האג'ילית", הסביר מארשל. "רוב השינויים באג'ייל הם ברמה ה-'טקסית', משמע - איך מתכננים ואיך מגדירים סיפור לקוח. ארגונים צריכים לבצע שינוי מהותי

למרות חשיבותם של פרויקטי פיתוח בתפיסת אג'ייל, 75% מהם נכשלים. יש לשנות מצב זה, שכן התועלת הנובעת מפרויקטים אג'יליים היא רבה", כך אמר **בוב מארשל**, פסיכותרפיסט ארגוני. מארשל, מומחה בינלאומי לשינויים ארגוניים במקומות עבודה והוגה המודל הנושא את שמו, היה דובר המפתח בכנס Agile Israel 2013, שנערך במלון דיוויד אינטרקונטיננטל בתל אביב. לכנס, בהפקת אנשים ומחשבים, הגיעו יותר מ-700 מקצוענים בתחום והוא התקיים זו השנה השישית. האירוע נפתח בהרצאה "כיצד להיות נמר" אותה נשא **פלי הנמר**, יזם ומייסד אנשים ומחשבים, בה פרס בפני קהל המשתתפים חלקים מתורתו.



בוב מארשל

לדברי מארשל, "במקרים רבים, הקשר בין אנשי ה-IT בארגון לשאר אנשי החברה הוא כמו קשר של דיבור בין חייזר לאדם. השאלה במקרה זה היא מי מהשניים הוא החייזר. בכל מקרה, יש להדק ולתחזק את הקשר הזה".

"כמי שמסתובב בין ארגונים רבים, אני רואה פעמים רבות את אנשי הפיתוח יושבים ומבכים על מר גורלם, מיואשים מכך שאיש לא מבין אותם ומתנהלים בחוסר יעילות, שלא לומר חשים מסכנים ועובדים לשווא - אבל לאף אחד לא אכפת", אמר. "בכלל, מערכי תוכנה בארגונים מתאפיינים בשעורוייתיות של בזבז זמן כסף ואנרגיה, ומעל לכל באי השגת תוצאות יעילות, כאלה שמסייעות לארגונים. בארגונים שמנסים לפתח תוכנה עתירת מערכות, מוצרים ושירותים יש בזבז שערוייתי - של זמן, כסף, מאמץ ומעל לכל של פוטנציאל אנושי. יש בהם כל כך הרבה אנשים שעובדים באופן לקוי ומבזבזים זמן, העובדים מתוסכלים ולא מממשים את עצמם. במסגרת תפקידי אני עוסק בשינוי מצב זה בארגונים בכלל ובארגוני תוכנה ופיתוח בפרט".