

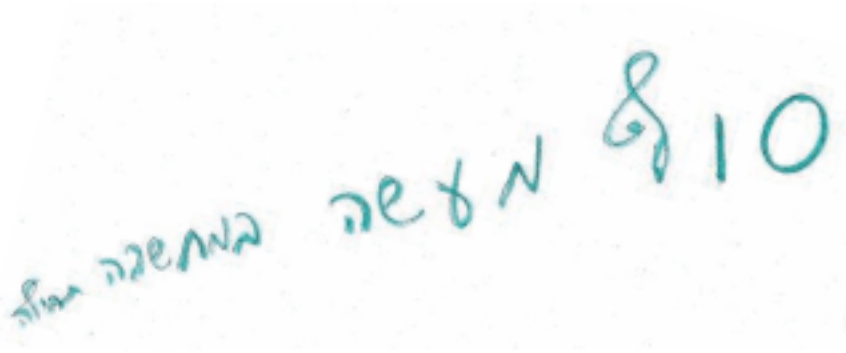


# מה בין שיגור מוצלח של החץ-3 ל"עשה זאת נכון בפעם הראשונה"?

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. כונת 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 אחר מציב רף דרישות נבו, שמחייב לחשוב אחרת הדרישה היא ליצור תרבות ארגונית המשלבת תהליכי איכות בכל שרשרת האספקה ומחזור החיים של פיתוח מוצרים ושירותים. במקום להאשים אישית טובדים על טעויות, צריך ספק להם כלים ותהליכים שיעמדו במשימתם כדי להצליח כביכול בפעם אחת, נדרש להכניס

יום 25.2.2013 התכשרנו 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, נוטק, נכנס לחלל מבצע שם פליק פלאק ותרגילים, שווה שם כמה דקות, עושה כל מה שנדרש לעשות התהליכים היו מרשימים, והאמריקנים נשאר פשוטי פה. זה די חריג שבניסוי ראשון כל הדברים הצליחו".



- כל אי-הצלחה בפעם הראשונה דורשת לשרד 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 אנליטית ולשחרר תוצרי ביניים

מהו בדיוק עיקרון - Do it right the first time או בשפת הקודש - עשו זאת נכון בפעם הראשונה! האם זהו רק סלוגן? מנקודת מבט של היסטורן במשאבים ויעילות - ברור שעדיף לעשות פעם אחת בצורה מושלמת מאשר כמה פעמים בצורה פחות טובה. הכוונה ב"פעם הראשונה" דורשת שבנין 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 יורעים להנדיב 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 בבדיקת השרה התחנה בלבד ובחוסר סובלנות לאי-הצלחות. כאילו שהצורך לתקן טעויות טובע 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-pilot pre" וכדומה. פירוש מוטעה אחר של הרעיון הוא פרפקציוניזם שעלול להביא לשיחוק ועיבוד כל עוד התכנון אינו מושלם לחלוטין ונבדקו כל התרחישים האפשריים - לא יוצאים לדרך. כאשר התכנון או פירוט הדרישות אינם נסגרים - קורית התבררות, שכן שינויים ומידע חדש גורמים לשינויים בדרישות ובתכנון, ושוב לא יוצאים לדרך, וחוזר חלילה.

ברצף במקום תוצר אחד גדול ומושלם בסוף הדרך. כלומר, כל אי-הצלחה בפעם הראשונה דורשת לשרד 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?

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