

## 8 שאלות שארגון צריך לשאול את עצמו לפני הטמעת סקראם

דני קובץ

אין ספק שמתודולוגיית הסקראם, כאשר מוטמעת בצורה הנכונה, משפרת ומיעלת חברות והפרויקטים יוצאים באיכות גבוהה יותר, ישנה עמידה רבה יותר בזמנים והצוותים הפוכים להיות איכותיים יותר ויצירתיים יותר במציאת פתרונות תוך הרגשת שביעות רצון כוללת משופרת. אולם, ישנה כברת דרך לא ארוכה שהנהלת חברה צריכה לעבור לפני ההטמעה עצמה. ניסיתי לתמצת זאת על ידי השאלות הבאות. אני מאמין שמתן תשובה עליהן, הוא תנאי הכרחי ובלתי מספיק להטמעה מוצלחת בארגון.

### 1. מהם "כאבי" הארגון

הטמעת סקראם דומה במקצת למעבר למשטר אימונים (או אוכל) חדש. ההתחלה קשה, צריך לשנות הרגלים ישנים וחביבים כמו רביצה על הספה לטובת ביצוע תרגילים, צריך לפתח את המיומנות לביצוע התרגילים כמו גם את המיומנות החדשה להקצות את הזמן לכך ועוד. זיהוי והכרה של "כאבי" הארגון הם השלבים הראשוניים לפני ההטמעה שכן הן מהווים לא רק את אוסף הסיבות אלא גם יהוו את התמריץ הדרוש, ה"דלק" בשעות קשות. כל שינוי (ללא קשר להטמעת סקראם) מחייב זיהוי הצורך (של מכלול האנשים) ורצון לצאת מאזור הנוחות (comfort zone) הקיים. בין ה"כאבים" היותר נפוצים שסקראם פותר נתקלתי ב: הערכות זמנים לא מציאותיות, חוסר מחויבות צוותי, אי עמידה ביעדים, איכות ירודה, מסמכים בלתי מספקים, חוסר תקשורת בין הצוותים כמו גם עם הלקוח, חוסר מוטיבציה ויצירתיות, תיעודף לוקה בחסר, ישיבות מרובות, תפקידים לא מוגדרים, חוסר יכולת התמודדות עם שינויים באמצע פרויקט ועוד.

### 2. האם הטמעת סקראם תספק תשואה חיובית עבור ההשקעה (ROI חיובי)

גם אחרי זיהוי "כאבי" הארגון, לא תמיד סקראם הוא התשובה. קן שוואבר, ממציא השיטה, מספר שחברה מסוימת התקשרה אליו על מנת שיבוא להטמיע סקראם באירגונם. "זיהינו כבר את כל הבעיות ורובם ככולן לא קשורות לסקראם" הם דיווחו לו. "אז אולי תפתרו את הבעיות ואז תראו אם אתם צריכים אותי?" ענה להם קן. אם ננסה למפות זאת בשני צירים של טכנולוגיה ודרישות, הרי חברה שהטכנולוגיה ברורה לה מאוד כמו גם הדרישות, לא צריכה להטמיע סקראם והתשואה עבור ההטמעה תהיה שלילית. מאידך גיסא, גם כשהטכנולוגיה כמו גם הדרישות מעורפלות בצורה קיצונית (כדוגמת סטרטאפים בתחילת דרכם) סקראם לא נדרש מכיוון שהאנשים מוכוונים משימה בצורה הטובה והיעילה ביותר מעצם המציאות. פיטר דרוקר אמר "מה שלא נמדד, לא מנהל". הגדירו מדדי הצלחה (בהינתן מטמיע, הגדירו זאת איתו/איתה) כתנאי ראשון, ורק אז עברו לשלב הבא.

### 3. האם ההנהלה מאמינה בסקראם?

הנהלת הארגון צריכה לשאול את עצמה לפחות שלוש שאלות:  
- מהי הדרך הטובה ביותר ליישום פרויקט מוצלח: על ידי תכנון מדוקדק או על ידי תהליך אמפירי?  
- מהי הדרך היעילה והאפקטיבית ביותר לפיתוח צוות: הסרת מכשולי הצוות ועצמאות צוותית או מנהל המושל ביד רמה ומביא לתוצאות?  
- האם ניתן לספק תוצרים איכותיים על סמך מידע מדוקדק בתחילת פרויקט או על סמך מידע מספיק תוך איסוף נתונים תוך כדי תנועה וגמישות לשינויים?

### 4. האם קיימת מחויבות הנהלה לתהליך?

כפי הזכרתי קודם, הטמעת סקראם בארגון היא בעצם מהלך של שינוי מחשבתי בדרך ניהול פרויקטים. כמו בכל שינוי צריכים להתקיים שני דברים לפחות: רצון לשינוי וכח התחלתי שישוּב את גלגל השינוי עד שהגלגל יסתובב מעצמו. ההנהלה צריכה להבין ולהטמיע שהרצון לשינוי צריך להיות מוטמע אצל מכלול האנשים כמו גם שעל כולם חלים חוקי המשחק החדשים. לתקשר לעובדים שיהיה שינוי אבל לא להיות חלק ממנו או יותר גרוע להתעלם ממנו ("לא מעניין אותי שהתחלנו סקראם, המשימה הזו תיקח חמישה ימים!!!"), זהו תהליך הטמעה הנדון לכישלון מראש.

### 5. האם ההנהלה כמו גם האנשים עצמם יכולים להתמודד עם הצפת הדברים שיעלו מההטמעה?

אחד הדברים המקסימים ביותר בעיני הוא שבהטמעת סקראם צפים, ובאופן מיידי, המון בעיות ותובנות שחלקן קשורות לסקראם וחלקן אינן קשורות לסקראם. הטמעת סקראם משולה בעיני לעמידה מול המראה אחרי מספר שנים של התעלמות עצמית. לאנשים המטמיעים סקראם משוקפת הדרך בה הם מנהלים פרויקטים בצורה אמיתית (כפיית לוחות זמנים, דיכוי יצירתיות אצל העובדים, חוסר הבנת המחיר בדרישות קיצוניות לאורך זמן, אכיפה של כתיבת מסמכים שכבר לא רלוונטיים) כמו גם הפן האנושי (אינטראקציה שלילית, אנשי קיצון, צוות שמזמן לא מתפקד כצוות אלא כשני צוותים שונים, ועוד). לעיתים קרובות בהטמעת סקראם עובדים היועצים בצמוד עם מנהל/ת משאבי אנוש. היכולת של הגוף המטמיע להסתכל במראה בצורה האמיתית היא תנאי הכרחי ובלתי מספיק להצלחת ההטמעה. רק אחרי שאתה מבין שאתה כבר לא הבחור החסון בן ה-18 עם הקוביות בבטן אלא בן 35 עם תחילת כרס מבטיחה והרגלי ספורט גרועים, אפשר להתחיל את תוכנית האימונים.

## 6. האם הטמעת סקראם מחויבת להתבצע בכל הארגון ובבת אחת?

התשובה הקצרה (והפשטה) היא לא. צריך להסתכל על הארגון בצורה מפורטת לפני קבלת ההחלטה. לפעמים לא כדאי להעביר את כל הארגון בבת אחת ולפעמים אי אפשר עקב גודלו. לפני כמה ימים פנה אלי ארגון תוכנה על מנת לבחון הטמעת סקראם רק אצל אנשי הבדיקות (QA). כמוכן שאפשר לעשות זאת ואפילו לקבל תשואה חיובית אולם אפשר להפיק הרבה יותר אם גם המקודדים (כמו גם אנשי ה-UI, Database וכו') יהיו חלק מהתהליך. עדיף ליצור צוות משימה המורכב ממכלול הגורמים ולהעביר אותו הטמעה מאשר צוות אשר מאופיין בייחודיותו המקצועית בכל פעם. למה הדבר הדומה? לאדם אשר מציב לעצמו אתגר לרוץ 20 קילומטרים. אם יעבדו איתו רק על תוכנית אימונים הממוקדת בריצה, הוא יגיע למטרתו, אבל אם ישולבו בתוכנית מכלול גורמים נוספים (תזונה נכונה, הרגלים וכו') הוא יגיע למטרתו בצורה מהירה יותר ויעילה לא פחות.

## 7. האם כדאי להביא מטמיע מקצועי מחוץ לחברה או לבצע הטמעה בצורה עצמאית?

"כמעט כולם יכולים להיות טייסים, מעט מאוד יכולים לעשות זאת תוך שנתיים" שמעתי פעם את אחד ממפקדי צה"ל טוען. אני מאמין שכל ארגון שייקח על עצמו את המחויבות הנדרשת הטמעה יוכל לבצע זאת בצורה טובה.

החיסרון במטמיע חיצוני הוא קודם כל עלותו הבלתי מתוכננת לארגון, חוסר הכרתו את הארגון והמחויבות שלו לארגון (במקרה שהמטמיע עובד רק לפי שעות ולא לפי מודל תשואה חיובית). היתרון במטמיע חיצוני משול למאמנת שחייה. ניתן ללמוד לשחות לבד, אך מאמנת מקצרת את הדרך לפתרון, היא מלטשת את הסגנון וכל זאת בצורה מהירה עם יכולת הדרכה ובחירת הפתרון המתאים לכל בעיה שצצה. ובעיות צצות... יתרון נוסף הוא שכאשר מגיע מישהו חיצוני לארגון, עולה מחויבות הארגון לתהליך כמו גם היכולת של המטמיע לתקשר את הנושאים הקשים לכל אדם בצורה מקצועית וללא פחד ממיקומו בהיררכיה הארגונית.

בכל מקרה, במידה וארגון מחליט לקחת מטמיע חיצוני, אני ממליץ לבדוק היטב מיהו המטמיע, הניסיון שיש לו, מוניטין ההצלחה וכן היכן הוסמך. ישנם מעט מאוד מטמיעים מקצועיים שהוסמכו על ידי הגופים הרלוונטיים (כדוגמת ה-Scrum Alliance) ואנשים אחרים אשר אולי התנסו בסקראם או קראו על סקראם וכבר הסמיכו עצמם כמטמיעים לכל דבר.

## 8. האם קיימים בארגון אנשים (או אנשים פוטנציאליים) שיוכלו להמשיך את הניצוץ (שמביא המטמיע) לאש תמיד?

מדריך המוסמך מטעם איגוד ה-Scrum Alliance נמדד באיכות ההטמעה כמו גם במהירותה. בסוף ההטמעה הגוף המוטמע נותן דיווח על ההטמעה על פי דרישת האיגוד. אולם, לטעמי, ההצלחה האמיתית של הטמעה, ניכרת אחרי עזיבתו של המטמיע.

המודל הידוע והרצוי של מנהל איכותי הפועל לייתר את עצמו על מנת לבנות צוותים עצמאיים ויצירתיים, קיים גם כאן. מטמיע צריך להטמיע סקראם בצורה האיכותית ביותר כשלנגד עיניו צריכה לעמוד המשימה האמיתית, ייתור עצמי ובניית האנשים הרלוונטיים מתוך הארגון שייקחו את הניצוץ האגילי ויהפכו אותו לאש תמיד.