

היכולת להשתחרר מהתניות מיותרות ולהשתפר דני קובץ'

ניסוי מפורסם מספר על חמישה קופים המוכנסים לכלוב. בכלוב ישנו מוט שבקצהו העליון מונחת בננה. ברגע שאחד הקופים מטפס על המוט כדי להגיע לבננה, הכלוב נשטף במים צוננים מאוד. הדבר קורה פעמים ספורות בלבד עד שהקופים מקשרים בין שתי הפעולות ומפתחים את ההתניה (האופרנטית) הנדרשת (לא לטפס על המוט בהינתן הופעה של בננה). יתר על כן, הקופים שומרים על עצמם כקבוצה וכשאחד הקופים בכל זאת מנסה לטפס, כל היתר מורידים אותו בכוח.

השלב המעניין של הניסוי הוא שלב ההחלפות. אחד הקופים מוצא מהכלוב ומוכנס קוף חדש. הקוף מזהה את הבננה, רואה כי אף קוף לא נדרש אליה ומיד מתחיל בטיפוס על המוט בכוונה לזכות בה. אולם, מיד עם תחילת הטיפוס, שאר (ארבעת) הקופים מורידים אותו בכוח. נדרש עוד פעם אחת או פעמיים עש שגם הקוף ה"חדש" מפתח את ההתניה הדרושה ועכשיו הוא גם חלק מהקבוצה.

חוזרים על הפעולה פעם נוספת, שוב מוחלף קוף, הקוף ה"חדש" (השני) מנסה לטפס על המוט וכולם (כולל הקוף החדש הראשון שאין לו צל של מושג מדוע) מורידים אותו בכוח. חוזרים על ההחלפה עוד שלוש פעמים ואז נמצאים במצב הבא:

- ישנם חמישה קופים (חדשים) בכלוב
- ישנה בננה על מוט
- אף קוף לא עולה על המוט כדי לקחת את הבננה
- לאף קוף אין מושג למה, אבל אם צריך הוא ירביץ לקוף שרק ינסה להגיע לבננה...

חברות רבות לוקות בהתניות אופרנטיות שונות וכשאני מגיע לחברה להטמיע את המתודולוגיה האג'ילית (ובייחוד Scrum), הדברים הללו צפים במהירות. להלן דוגמאות נפוצות:

- מסמכי איפיון שמאושרים פעם אחר פעם כל פרוייקט עם סעיפים לא ידועים שממלאים בקיצור הידוע "TBD".
- מסמכים שלאף אחד אין מושג למה צריך למלא אותם (זה קורה לי כל פעם מחדש, חברות שלא יודעות מי הלקוח של המסמך או יותר גרוע, כשאני שואל את הצוות לשם מה צריך מסמך מסוים, אני מקבל את התשובה "אנחנו לא צריכים את המסמך, אבל ההנהלה מחייבת אותנו למלא אותו" ואז כשאני פונה להנהלה ושואל את אותה שאלה, אני מקבל את התשובה ההזויה הבאה "אנחנו לא צריכים אותו, אבל הצוות לא יכול לפתח בלעדיו". מדהים.
- נוהל שינויים מסובך ומורכב שכבר לא מתאים לשוק הדינמי של היום.
- תפקידים שלא צריך אותם.
- צוותים שמורכבים בצורה לא נכונה.
- צוותים שממוקמים (פיסית) במקומות לא נכונים.
- מתודולוגיית פיתוח לא רלוונטית.

בהטמעת Scrum, הצוות מעריך את הזמן האמיתי ש **הוא** צריך כדי לבצע את כל משימה (הטכניקה לעשות זאת היא פשוטה ונרכשת תוך כדי הטמעה או אף לפנייה) ואז כל ההתניות האופרנטיות שהארגון לוקה בהן צפות. זו גם הסיבה שהדברים צפים במהירות (התניות היסטוריות של שנים צפות תוך מספר ימים!) כמו גם היכולת המהירה של הארגון להשתפרות.

חברת טויוטה, מי שהניחה את יסודות ה- Scrum על ידי פיתוח ניהול יצור "רזה" (Lean) ממליצה להשתמש בטכניקה שהיא הגדירה כשבע השאלות (7 Why's). בקצרה, השיטה מלמדת איך לאתגר את הארגון על ידי התעקשות של מציאת הבעיה האמיתית על ידי



שאלת השאלות הנכונות בהינתן הבעיה ("אין לנו מספיק זמן להוציא את הגרסא" היא הגרסא המוחצנת אבל הגרסא האמיתית בדרך כלל חבויה מתחת לשאלות שנוטים לשכוח "אין לנו זמן להוציא את הגרסא" כי "כמעט שום דבר גמור לא נכנס לאיטרציה" כי "כל משימה לוקחת לפחות 4 שבועות" כי "אסור לנו להתחיל אף משימה בלי שלפחות שלושה מנהלים יאשרו אותה וזה היה לוקח חצי יום ולא 4 שבועות אם היה אפשר לכנס אותם").

הטמעת Scrum דומה לדיאטה, אתה מתכחש למצבך אבל אתה יודע מה נדרש ממך ("לאכול פחות"). אתה נכשל בביצוע המשימה ולא יודע מה מכשיל אותך למרות שהתשובה ממש מונחת לפניך. מדריכי Scrum מוסמכים משקפים תחילה לארגון את המצב האמיתי ואחר מראים איך במעבר ל Scrum הארגון לא רק נפטר מהעודפים שהוא צבר אלא גם יוצר לעצמו מתודולוגיה "רזה" וגמישה המותאמת לצרכי הארגון.

בעשירי לדצמבר, לראשונה בישראל, יתקיים כנס ה Scrum הישראלי הראשון בחסות האיגוד הבינלאומי. מעבר להרצאות המעניינות, תהיה לנו ההזדמנות לשמוע את ממציא שיטת ה- Scrum וכמו כן מדריכים עולמיים מוסמכים אשר ידברו על השיטה וכמובן ירחיבו גם על הנושא הזה, שהוא אבן היסוד של Scrum בפרט ואג'יל בכלל: השיפור העצום שחברות עושות כתוצאה מהטמעת המתודולוגיה האג'ילית.