

# הארגון האג'ילי - המטרה של כל ארגון דיגיטלי

## פרופ' ישע סיון ורז הייפרמן

The only sustainable advantage you can have over others is agility; that's it. Because nothing else is sustainable, everything you create, somebody else will replicate. "

Jeff Bezos, Amazon founder

### מבוא

הימים בהם הארגון יכול היה לתכנן את היתרון התחרותי ולגבש תכנית אסטרטגית לחמש השנים הבאות (תכניות חומש קראנו לזה) או אפילו לשלוש השנים הבאות, חלפו ללא שוב. הסביבה העסקית הפכה לכאוטית, דינמית ועתירת סיכונים ערעור. בעידן הנוכחי על הארגון להיות להסתגל לרעיון של יתרון תחרותי חולף (Transient Competitive Advantage) ולפתח יכולות למימוש תהליכי תכנון וביצוע קצרים ומהירים. ברוכים הבאים לעידן האג'ילי או כמו שאנו קוראים לתהליך שינוי זה - ה Agilification.

במאמר זה אנו נציג שש המלצות המתאימות לאלה העובדים בארגונים וותיקים ומבוססים אשר קיבלו לאחורונה מהמנכ"ל תזכיר בסגנון "אנא הפוך אותנו לארגון אג'ילי".

**הבהרה:** למונח Agile אין תרגום לעברית. הכוונה היא לתכונות של זריזות, גמישות ותגובתיות מהירה. לאור זאת, אנו נכתוב מונח זה בעברית – אג'ילי.

במאמר זה אנו נציג שש המלצות המתאימות לאלה העובדים בארגונים וותיקים ומבוססים אשר קיבלו לאחורונה מהמנכ"ל תזכיר בסגנון "אנא הפוך אותנו לארגון אג'ילי!".

נתחיל בהצגת מספר הנחות יסוד:

- 1. תהליך הפיכת הארגון לארגון אג'ילי.** אג'יליות איננה יעד ספציפי. לכל ארגון יהיה יעד ייחודי משלו בהינתן ההיסטוריה, שיטות העבודה שלו, המטרות של בעלי העניין שלו, השוק, הדינמיקה והמערכת הכלכלית (Ecosystem) בה הוא פועל, התרבות הארגונית ועוד. ניתן להתייחס אל האג'יליות כאל שריר ארגוני אותו יש לאמן ולשפר. אנו נתמקד בפרק זה בפעולות שעל הארגון לנקוט כדי לשפר את האג'יליות הארגונית.
- 2. אתה, המנהל בארגון.** כל מאמץ ארגוני מחייב מישהו הנושא באחריות. כדי להפוך לארגון אג'ילי, מישהו צריך ליזום, להוביל ולתאם את המאמצים הרבים בתוך הארגון ולפתור קונפליקטים שיעלו במהלך מאמץ השינוי. ההמלצות שאנו ממליצים בפרק זה מכוונות למנהיג/מנהל שמוביל מאמץ זה. חשוב שנתייחס אל הדיגיטל כאל מערכת עצבית ארגונית המאפשרת לתכנן, ליישם ולהעריך את המאמץ של שיפור חוויית הלקוח או פיתוח מודלים עסקיים חדשים.
- 3. הארגון.** הרעיון של אג'יליות מתאים לכל סוג של ארגון: קטן, בינוני או גדול, בין אם הוא חברת הזנק עם 5 עובדים או ארגון ענק המעסיק 50,000 עובדים; ארגון הפועל בשוק המקומי או בשוק הגלובלי; בין אם הארגון פועל למטרות רווח, ללא מטרות רווח או ארגון ממשלתי. ניתן ליישם אג'יליות אפילו בתוך המחלקה שלך, הצוות שלך ואפילו אתה כפרט. למרות שבפרק זה אנו מתייחסים בעיקר על הרמה הארגונית, ההמלצות שנציג מתאימות לכל הרמות הנ"ל.

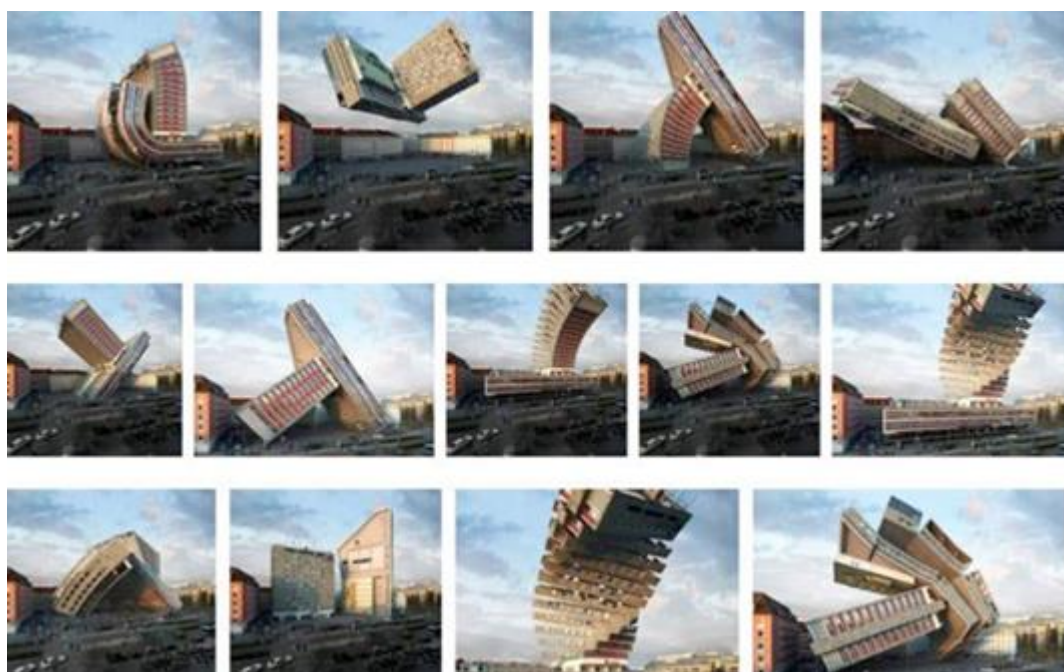
### מודל ששת השלבים

נציג מודל של 6 שלבים/צעדים שכל ארגון המבקש להפוך לארגון אג'ילי חייב לנקוט.

## 1. שלב ראשון: הבנת השינוי המנטלי הנדרש בדרך להפיכת ארגון אג'יל

הפיכת הארגון לארגון אג'ילי מחייבת בראש וראשונה, להבין שמדובר בשינוי תפיסתי ומנטלי עמוק. כדי להבהיר את עומק השינוי, נשתמש בדוגמא מעולם הארכיטקטורה והבניה. תחשבו לרגע על התהליך של בניית בניין. מדובר על תהליך מוכר לאנושות שנים רבות מאד, על ניסיון משמעותי, על מודלים קיימים ומנוסים, תמונות, כלים, חוזים משפטיים מוכרים, ניסיון משמעותי של כל העוסקים במלאכה וגם ציפיות די ברורות של האנשים – כל אלה יוצאים מתוך ההנחה שהארכיטקט יתכנן את הבניין באופן לינארי. הוא מנתח את הדרישות, הוא מכין את התכניות, בונים את הבניין וגם אם ידרשו שינויים כלשהן במשך הזמן, אנו מבינים שבניין הוא מבנה קבוע. כל ניסיון לכנות את הבניין כדי להתאים אותו לשינויים עתידיים ולעיתים אף משמעותיים, נדון לכישלון.

לעומת הבניין בעל המבנה הקבוע, ארגונים מודרניים חייבים לכנות את עצמם מחדש מעת לעת, וזאת כדי ליישם מבנים ארגוניים שונים, תהליכים עסקיים שונים ומודלים עסקיים חדשים. כל זאת כדי להתאים את עצמם לצרכי הלקוחות והשוק. הצלם Victor Enrich, יליד ברצלונה, השתמש בתוכנת Adobe Photoshop כדי להדגים מה ניתן היה לעשות לו הבניינים היו מבנים גמישים. האיור הבא מציג בניין דמיוני בעל גמישות שיכול להשתנות במשך הזמן.



**תרשים 1: הבניין הגמיש לעומת הבניין הקבוע על פי Victor Enrich**  
(Source "NHDK" series by Victor Enrich, Munich 2012)

התגובה הראשונה לרעיון הבניין הגמיש יכולה לנוע בין "רעיון מופרע" ועד "רעיון יפה אבל לא בר יישום" ולעיתים "רעיון נחמד, בוא נדבר על משהו אחר". מי שהולך להוביל את הפיכת הארגון המסורתי לארגון אג'ילי, יזכה, כפי הנראה, לתגובות דומות. תגובות אלה נובעות ממחסום מחשבתי ורעיוני גדול ועצום. שנים של ניסיון בהקמת והפעלת ארגונים גרם לנו לחשוב במונחים של ארגונים כבעלי תכונות של יציבות וקיבוע ולא במונחים של אג'יל.

## 2. שלב שני: פיתוח ושיתוף החזון לגבי מה ניתן לצפות מאג'יל

דרך טובה להתמודד עם ההתנגדויות הצפויות לרעיון האג'יליות היא להתחיל מחשיבה על מה ניתן לצפות מהפיכת הארגון לאג'ילי וכיצד הארגון יראה וירגיש כאשר הוא יהיה כזה.

נציין כי אנשים שונים מבינים ומתייחסים לרעיון האג'ילות בצורות שונות וזה בסדר. יחד עם זה, חשוב להבין ולהיות ערים למשמעויות השונות שאנשים נותנים למונח זה ולהגדיר להם עדיפויות מבחינת מה חשוב לארגון שלכם. לדוגמא, ארגון אג'ילי, יכול לבצע את הדברים הבאים:

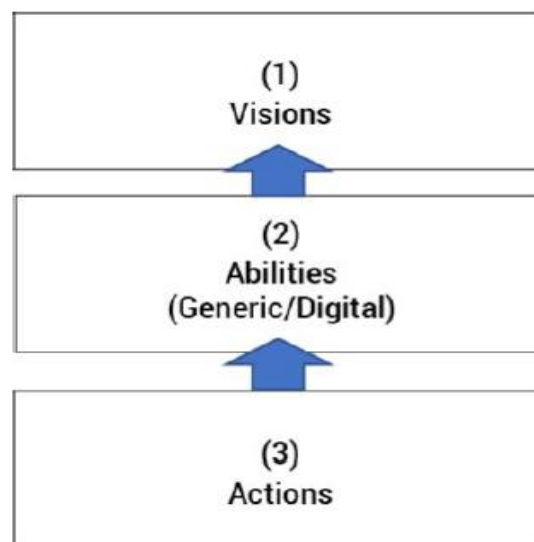
- א. לשחרר תכונות חדשות למוצרים שלו במהירות רבה יותר (למשל מפעם בשנה לפעם ברבעון ואחר כך מדי חודש ואחר כך אפילו לפעם ביום).
  - ב. להתמודד במהירות רבה עם קווי מוצר חדשים (למשל בעקבות תהליכי מיזוגים ורכישות – M&A).
  - ג. לפצל ולהפריד קו מוצר, מחלקה או מחוז (כולל כל יכולות ה IT הרלוונטיות הנדרשות).
  - ד. לשלב חברה קטנה או בנונית (למשל בעקבות מיזוגים ורכישות), תוך שימור ה DNA הטוב של שני הארגונים.
  - ה. לבצע שינוי מהיר של תהליכים עסקיים ולשכפלם במהירות בכל הארגון, בין אם הוא מקומי או גלובלי.
  - ו. לפתח וליישם מודלים עסקיים חדשניים.
  - ז. לקבל החלטות על בסיס נתונים, כולל החלטות מבוססות על ניסויים, תובנות וביצוע צעדים מתקנים במידת הצורך.
  - ח. להחליף מערכות ישנות (Legacy) תוך השפעה מינימלית על משתמשי הקצה.
  - ט. להחליף ספקים עיקריים.
  - י. להוסיף שפות ולבצע לוקליזציה למוצרים ושירותים.
  - יא. לבצע בדיקות וניסויים של תכונות חדשות של המוצרים או השירותים, שיטות תמחור וכד'.
  - יב. לנצל הזדמנויות "גדולות" (כגון כניסת חברת Amazon לשוק שירותי הענן, או חברת Slack שהפכה מכלי פנים ארגוני למוצר מלא, או Netflix לתחום ייצור התוכן וכד').
  - יג. למנף המשאב האנושי בגמישות ובכל מקום (לדוגמא העסקת עובדים באופן חלקי, אפשרות להעסיק עובדים מהבית, מתן אפשרות לאבות צעירים לעבוד במשרה חלקית של מספר ימים בשבוע לתקופה של מספר שנים ועוד).
- הכנת, שמירת ועדכון רשימת אפשרויות (Vision List) כזאת, היא יישום נכון של תרבות ארגונית שמנהלים העוסקים בשינוי ואג'ילות, צריכים לאמץ.

### 3. שלב שלישי: בניית הכישורים הדרושים למימוש החזון

אחד היתרונות העיקריים להפוך לארגון אג'ילי באופן גדל והולך, הוא לאפשר לארגון לממש את הפוטנציאל של רשימת האפשרויות הנ"ל במהירות, עם השקעה נמוכה יותר ועם הסתברות גבוהה יותר להצלחה. כדי לממש רשימת אפשרויות כזאת, הארגון חייב להיות בעל יכולות וכישורים – דיגיטליים ולא דיגיטליים, כפי שמוצג בתרשים הבא. יכולות וכישורים לא דיגיטליים, אשר אינם המיקוד במאמר הזה, מתייחסים ליכולות כגון המיתוג, משאבים פיננסיים, יציבות, תכנון ארוך טווח, נתח שוק ויכולות הקשורות לענף הספציפי של הארגון כגון טכנולוגיות ליבה, מומחיות, תהליכים עסקיים, מודלים עסקיים, רשתות של שותפים עסקיים וכד'.

היכולות הדיגיטליות מתייחסות למערכות מידע וליכולתן לתמוך באג'ילות. נציג רשימה חלקית של מספר יכולות דיגיטליות – טכנולוגיות, שיטות עבודה ומודלים שעל הארגון לאמץ בתהליך הפיכתו לאג'ילי:

- א. **יכולות עבודה בענן (Cloud-ness)** – המפתח ליכולת הארגון לבצע במהירות ניסויים ובדיקות ולגידול מהיר. מעבר ליתרונות הרבים של מחשוב ענן, למעבר של עבודה בענן יש תרומה ישירה לאג'ילות ע"י היכולת לבחון רעיונות, להשתמש ולשתף את היישומים באופן גלובלי.
- ב. **עבודה מקוונת (Online-ness)** – מעבר לעבודה מקוונת ומונעת אירועים (event-driven) ופחות בצורה של אצווה (batch). למשל: מעבר ממחסן נתונים המבוסס על נתונים הנגזרים באופן תקופתי מהמערכות התפעוליות, למחסן נתונים בו ניתן לבצע את הניתוחים האנליטיים עש כל הנתונים התפעוליים ישירות, כמו למשל בארכיטקטורה של in-memory data base או Data lake.
- ג. **נתונים (Data-ness)** – איסוף של הנתונים, ניתוחים של הנתונים והפקת ערך עסקי מהנתונים. האמרה המקובלת כיום היא "הנתונים הם הנפט של העידן החדש".
- ד. **עבודה במתודולוגיות DevSecOps (DevSecOps-ness)** – שילוב יעיל ורציף של תהליכי הפיתוח עם נושא הסייבר ועם תהליכי התפעול, יאפשרו שינויים מהירים.
- ה. **תפיסת הלקוח במרכז (User-ness)** – הכרות טובה עם העובדים, המשתמשים, הלקוחות, הספקים, הלקוחות הפוטנציאליים, מאפשר ניהול ערוצי תקשורת יעילה עימם וניתוח מהיר של בעיות כדי לסייע בפתרון מהיר של בעיות שלהם.
- ו. **יכולת ניסוי (Experimentation-ness)** – יכולת הפעלה מהירה של ניסויים ובדיקות כגון בדיקות A/B של תכונות חדשות.
- ז. **יכולת לבדיקות אוטומטיות (Automatic testing-ness)** – יישום של יכולות לבצע בדיקות תוכנה מהירות ואוטומטיות כדי לאפשר פריסה מהירה של תכונות חדשות בצורה איכותית וללא תקלות.



## תרשים 2 – הקשר בין החזון, היכולות והפעולות

- ח. **תגובתיות (Responsive-ness)** – פיתוח אחד המתאים למספר רחב של ממשקים (למשל ל web, לסמארטפון, לשעון החכם, לטלוויזיה החכמה, לממשקים מופעלי קול וכד').

ט. **יכולת מדידה (Measure-ness)** – היכולת למדוד כיצד הלקוחות משתמשים במערכות של הארגון במשולב עם היכולת להשלים את המדידות עם ניתוח ונקיטת פעולות (לעיתים אנו רואים ארגונים המבצעים מדידות רבות אולם אינם מתרגמים מדידות אלה לתובנות ולביצוע פעולות הנובעות מתובנות אלה).

הערך העיקרי מהפיכת הארגון לארגון אגילי באופן הולך ומעמיק הוא האפשרות למימוש אפשרויות ופוטנציאל, עם פחות השקעות ועם הסתברות הצלחה גבוהה יותר.

י. **יכולת פיתוח בשכבות (Stack-ness)** – פירוק המערכות הקיימות לשכבות נפרדות הפועלות בצורה משולבת (למשל שכבות נפרדות של בסיס הנתונים, לוגיקה עסקית, לוגיקת תצוגה, ממשקים פתוחים API's וכד'). אריזת השכבות במכולות (Containers), פיתוח שירותים בתפיסת MicroServices ועוד.

יא. **יכולת ניהול מחזור החיים (Lifecycle-ness)** – עיצוב מחזור החיים של מערכות חדשות תוך הבנת הצורך בתכנון סיום מחזור החיים והחלפתן במערכות חדשות או הוצאתן משימוש.

יב. **פתיחות (Open-ness)** – חיפוש מתמיד אחר טכנולוגיות וכלים חדשים היכולים לסייע במימוש המשימה. משימות שלעיתים עלות ביצוען הייתה מגיעה לעשרות אלפי דולרים, ניתנות למימוש כיום כמעט בחינם אם משתמשים בכלים מתקדמים, תוספים (Plug-ins), תוכנה פתוחה (Open Software), ענן וכד'. השימוש ב Containers, Open Source, Microservices, API's - Web Services, Open Data וארכיטקטורות Event-Driven, מאפשרים פיתוח מהיר יותר, גמישות רבה יותר, שימוש חוזר ופריסה מהירה.

#### 4. שלב רביעי: ייזום צעדים לבניית היכולות שיאפשרו לממש את האפשרויות

יכולות וכישורים דיגיטליים כגון אלה שהצגנו בשלב השלישי הנ"ל ובתרשים הקודם, חייבים להיות מתורגמים לפעולות ספציפיות. פעולות כאלה – היכולים לניהול פרויקטים, מיזמים, רעיונות – מהווים את הבסיס לבניית מערכות, תהליכים וכישורים ומספקים את יכולת החיזוי של מה ניתן לצפות בעקבות פיתוח היכולות.

להלן מספר הפעולות ומאמצים ספציפיים המייצרים ערך ובונים יכולות ארוכות טווח לעתיד. נציג מספר דוגמאות:

א. **שילוב אנליטיקה באתרי ה Web** – על הארגון לוודא שכל אתרי ה Web מכילים רכיב אנליטי (כגון Google Analytics) ומוגדר תהליך למימוש ערך עסקי מניתוח אנליטי זה. זהו צעד ראשון חשוב בפיתוח יכולת מינוף הנתונים ומיציאת התובנות מחוויות הלקוחות.

ב. **העברת מערכות X, Y, Z לענן** – על הארגון לבחור מספר מערכות פנימיות ומערכות החשופות ללקוחות ולתכנן את המעבר שלהן לענן. ניתן להתחיל בסקר של מערכות וליישם ולהעביר מערכות למודל ענן SaaS – Software as a Service. זו הזדמנות טובה להבין בצורה טובה את היתרונות והחסרונות של מחשוב הענן.

ג. **אמון מספר צוותים בשיטות פיתוח אג'יל** – על צוותי הפיתוח ללמוד ולהכיר שיטות כגון Scrum, Continuous Integration and Deployment ועוד. זהו נתיב הכרחי בפיתוח העובדים להכיר ולהשתמש בשיטות אג'יל.

ד. **ייזום פרויקט אחד או שניים המחברים את ה IT והיחידות העסקיות בארגון** – תפיסת האג'יל מעודדת יצירת חללי עבודה, פיסיים או ווירטואליים, המאפשרים מפגשים מידיים ומהירים בין המשתמשים והמפתחים וביצוע ניסוי ואבות טיפוס באופן מהיר, ביצוע מהלכים קצרים ומהירים (Sprints) וכד'.

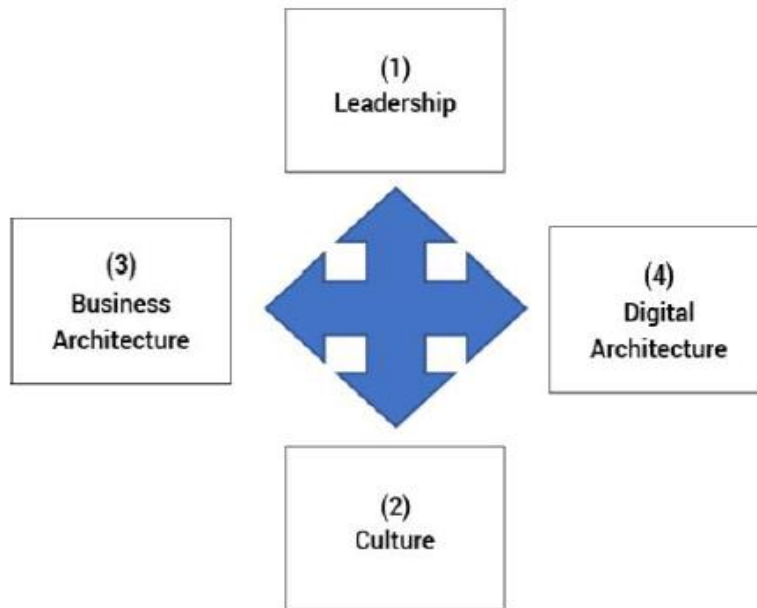
ה. **אימון מספר צוותים בחשיבה עיצובית (Design Thinking)** – מתודולוגיות החשיבה העיצובית מאפשרות פיתוח מערכות ושירותים חדשניים ממוקדי לקוח.

- ו. **סקר מערכות (והאחראים עליהן)** – דרך טובה להבין את הארכיטקטורה הקיימת והיכן ניתן ורצוי להתחיל את השינוי, יכול להתבצע ע"י מיפוי המערכות של הארגון והגדרת האחראים עליהן.
- ז. **חשיבה על מרכיב הגלובליזציה במערכות מסוימות** – חלק מהמערכות יצטרכו לתמוך בתהליכים עסקיים גלובליים, כחלק מתהליך הגידול והצמיחה של הארגון. זו הזדמנות טובה לייצר תשתית סטנדרטית בעלת יכולת התרחבות וגידול.

## 5. **שלב חמישי: הבנת האיזון הנדרש בין מנהיגות, תרבות, ארכיטקטורה עסקית וארכיטקטורה דיגיטלית (מודל ארבעת הכוחות)**

הטמעת אג'יליות בתוך ארגון מחייבת איזון נכון בין ארבעה כוחות שונים (ראה את התרשים הבא):

- א. **מנהיגות (Leadership)**: הטמעת אג'יליות בארגון מחייבת הובלה ומנהיגות המתחילה מלמעלה – הנהלת הארגון. מדובר כאן על שינוי בתרבות הארגונית ופתרון של אתגרים חדשים (בעיקר בכל הקשור למי אחראי על מה). ההנהלה חייבת להבין את המסע להפיכת הארגון לארגון אג'ילי. ההחלטות של ההנהלה מביאות לידי ביטוי את האיזון הנכון בין המצב הנוכחי של הארגון לבין מצבו העתידי, בין ערכים כגון קטן וגדול, איטי ומהיר, וערך מול סיכון. כפי שצינו בשלב הראשון, הכוחות המתנגדים לאג'יליות יהיו רבים וחזקים ורק מנהיגות ברורה ואסרטיבית יכולה לבנות את המומנטום הנדרש.
- ב. **תרבות (Culture)**. התרבות מגדירה במידה רבה את הצורה בה הארגון פועל, את העקרונות העומדים מאחורי תהליכי ייצור הערך של עובדים וצוותים. במובן מסוים, האג'יליות היא פן מסוים של התרבות הארגונית מאחר ואנו מבקשים שכל חלק, כל פרט בארגון וכל מאמץ יהיו אג'יליים. זהו תפקידו של המנהל הבכיר והמנהלים המדווחים לו לקבוע ולהטמיע את התרבות – ע"י הסברה, הדגמה ודוגמא אישית, מתן משובים, עידוד תהליכי ניסוי, קידום ערכים כגון שחרור מוצרים בעלי מאפיינים הכרחיים מינימליים (MVP – Minimal Viable Products) והטמעת התרבות החדשה בכל הזדמנות.
- ג. **ארכיטקטורה עסקית (Business Architecture)**. כוח זה מגדיר את המצב הנוכחי, את הטווח הקרוב והטווח הרחוק של הארגון. הוא פועל לנצל את ההזדמנויות של הטווח הקרוב, לתכנן את המוצרים החדשים, את המודלים העסקיים ואת השוקים בהם הארגון פועל ובוחר את ההזדמנויות ותהליכי יצירת הערך לטווח הארוך יותר. הארכיטקטורה העסקית פועלת לאזן ולתעדף את ההטמעה של אפשרויות אלה (ראו שלב ב').
- ד. **הארכיטקטורה הדיגיטלית (Digital Architecture)**. זהו הכוח המקביל לארכיטקטורה העסקית, כוח העוסק בהגדרת והכוונת הארכיטקטורה הטכנולוגית של הארגון. זוהי הרחבה של פעילות ה IT הקלאסית המגדירה את הקשרים בין המערכות הקיימות, רמת הבגרות שלהן במסגרת מחזור החיים שלהן ואת עתידן.



### תרשים 3 – מודל ארבעת הכוחות: איזון הכוחות של מנהיגות, תרבות, ארכיטקטורה עסקית ודיגיטלית

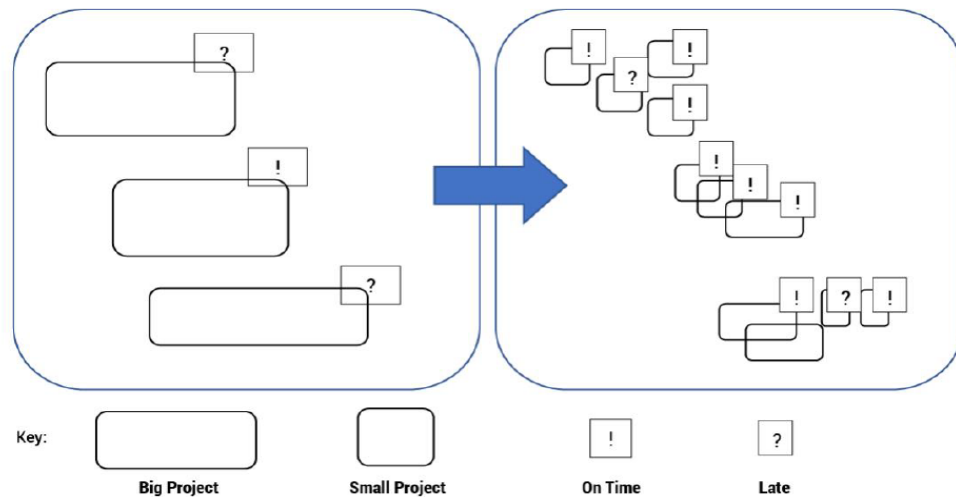
מושג המפתח כאן הוא ההשפעות ההדדיות (Interplay). על מנת לקדם את נושא האג'ילות, על המנהל להבין את טבעם של ארבעת הכוחות הנ"ל. סנכרון ואיזון נכון בין ארבעתם, יקדם את הארגון בדרכו להפוך לארגון אג'ילי. הפרה ואיזון לא נכון בין ארבעת הכוחות, יכול להכשיל את המאמץ להפוך לארגון אג'ילי ולהפוך את הארגון לשדה קרב. כמי שמוביל את תהליך ומסע השינוי הזה, על המנהל לאזן בצורה נכונה בין ארבעת הכוחות תוך התחשבות ברמת הבגרות של הארגון והסגנון הניהולי שלו.

### 6. שלב שישי: מעבר לפרויקטים קטנים יותר התחומים בל"ז

אם יש מדד אחד היכול לקדם את מסעו של הארגון לקראת אג'ילות, זהו המעבר לפרויקטים קטנים והצמדות נחושה לל"ז (Deadline-driven) כמודגם בתרשים הבא. אנו ממליצים להגדיר פרויקטים קטנים יותר (שכמובן יכולים להיות חלקים מתוך פרויקט גדול יותר) והתמקדות במועד הסיום, ולא רק בתוצאות. זוהי יכולת נרכשת של ארגון המעוניין לקדם את הגמישות. הרעיון הבסיסי: מוטב לקבל משהו החודש גם אם הוא 90% מוכן, מאשר לקבל בחודש הבא 100% מהפרויקט, שזה מאוחר מדי. כמובן שעל הארגון להקפיד על נושא ה MVP ולציית לנתיב הקריטי (רגולציה, FDA, תכונות הכרחיות וכד').

ארגונים רבים כבר משתמשים במחזורי תכנון רבעוניים ושנתיים. למיקוד במועד הסיום יש יתרונות ברורים. מועדי סיום יכולים להיות שנתיים, רבעוניים, חודשיים, שבועיים ואפילו יומיים. קביעת מועדי סיום מעודד תכנון מדויק, ניתוח סיכונים והקצאת משאבים. בגישה זו, המשמעויות של מיקוד במועדי הסיום, הם:

- א. פרויקטים גדולים מחולקים לחלקים קטנים יותר. יש להגדיר את החלקים לטווח הקצר בעוד שניתן להגדיר חלקים מאוחרים יותר, בשלבים מאוחרים יותר.
- ב. המיקוד הוא במועדי הסיום ולא רק בתוצאות (העדפת השלמת תוצרים חלקיים במועד המתוכנן).
- ג. על מנהל הפרויקט לוודא שכל המשאבים הדרושים עומדים לרשותו.



#### תרשים 4 – מפרויקטים גדולים המסתיימים בדרך כלל באיחור לפרויקטים קטנים המסתיימים לרוב בזמן

- ד. הגדרה ברורה של התוצרים.
- ה. גם למשימת התכנון עצמה, יש מועד סיום מוגדר.
- ו. למשימות כגון בדיקות, משובי משתמשים וכד', שגם הם צרכני משאבים משמעותיים, יש מועדי סיום מוגדרים.

הלחץ והמניע לאגיליות נובע, בין היתר מהחשש של ערעור מצד אחד וההזדמנויות הרבות של העולם הדיגיטלי מאידך.

- ז. אתה מבטיח פחות ומנסה לעשות יותר.
- ח. האפשרות לאיחור במועד הסיום קיים ולכן על מנהל הפרויקט לדווח בהקדם על האפשרות באי עמידה במועד הסיום.
- ט. קובעים מראש את מועדי הסקרים למיניהם, הבדיקות והישיבות המשותפות (לעיתים עבור כל הרבעון).
- י. מנהלים כל העת את הסיכונים.
- יא. משתמשים בגישה Cyber-by-design, גישה בה שיקולי אבטחת מידע, צנעת פרט וסיכוני גיבוש סייבר מהווים חלק בלתי נפרד מתהליך העצוב הראשוני, מתוך כוונה לציית לנושא הסייבר מהתחלה ולא רק עם סיום תהליך הפיתוח.
- יב. מתחילים עם נושאים "מורכבים". למשל אם נדרש פיתוח של אלגוריתם וממשק משתמש, יש להתחיל מפיתוח האלגוריתם, בהנחה שקיים סיכון שלא יושלם במועד הנדרש. יש לבחור להתחיל במשימות שהסתברות הכישלון בהם יותר גבוהה.

בסופו של דבר, הערכים הנובעים מהצמדות למועדי הסיום המתוכננים, כפי שניתן לראותם בתפיסת שחרור הגרסאות המתמדת (Release often) של תכונות הכרחיות של המוצר (MVP), יהיו:

- תוצאות מוחשיות (Observable results).
- היכולת להתמודד עם מחסומים ושינויים באופן מהיר יותר
- לקוחות ומשתמשים יהיו מסוגלים לקבל ערך המיוצר באופן הדרגתי ואינקרמנטלי, דבר שמאפשר להם להתאים את הציפיות בצורה מהירה או לשנות את הדרישות בהתאם למה שהם מקבלים



- פיתוח המערכת מראש להתמודדות עם שינויים (שימוש חוזר בקוד, החלפת רכיבי תוכנה, בדיקות אוטומטיות ועוד)

המשמעות של יישום מתודולוגיה של הצמדות ללו"ז ומועדי סיום של פרויקטים, איננה ויתור על מטרות ויעדים משמעותיים. היצמדות ללו"ז, קובעת שאנו מעדיפים קבלת 75% מהתוצרים בזמן מאשר קבלת 99% מהתוצרים באיחור (בדרך כלל אחוז קטן מהתוצרים המתוכננים אינו מסופק בכלל). 75% מהתוצר המבוקש מהווה בדרך כלל 90% ממה שנדרש ואם יתרת 25% מהתוצר נדרש, נקבע מועד סיום חדש.

בטווח הארוך, חלק גדול מהתועלות מושג מתהליך הלמידה כאשר מספקים יחידות קטנות יותר של עבודה. מחזורי עבודה קצרים יותר מאפשרים תוצאות מהירות יותר (Quick wins) כמו גם כישלונות מהירים יותר. עידוד תהליך הלמידה, המתאפשר אם מקצים מספיק זמן, מהווה גורם קריטי בהטמעת ובפיתוח תרבות אג'ילית.

## סיכום

ארגונים מודרניים חייבים להפוך את האג'יליות לאחת מתכונות הליבה שלהם. אם הארגון שלכם עדיין איננו אג'ילי, והוא פועל בענף הקרוב לענף שכבר הפך לאג'ילי, האתגר של כיצד להפוך לאג'ילי ולא להסתכן בערעור, אף גדול יותר. בכנות, במקרים מסוימים, זה כמעט בלתי אפשרי (תחשבו על Kodak בעידן של המצלמות הדיגיטליות).

מטרת ששת השלבים שהוצגו בפרק זה היא לאפשר למנהלים המובילים את תהליך הפיכת הארגון לאג'ילי, ובמיוחד בצעדיהם הראשונים בתהליך:

- א. יש להבין ולהעריך את השינוי המנטלי של אג'יליות כמו אל "בניית בניינים גמישים"
- ב. גיבוש הציפיות והחזון מהפיכת הארגון לאג'ילי
- ג. בניית היכולות שיאפשר את מימוש הציפיות והחזון
- ד. איזון נכון בין ארבעת הכוחות של מנהיגות, תרבות, ארכיטקטורה עסקית וארכיטקטורה דיגיטלית
- ה. מעבר לפיתוח פרויקטים קטנים תוך עדיפות ללוחות הזמנים

קיים קשר ברור בין הפיכת הארגון לאג'ילי לבין הכוח הדיגיטלי. מצד אחד, על הארגון להיות אג'ילי בגלל הכוחות החיצוניים והציפיות של הלקוחות מהטרנספורמציה הדיגיטלית; מצד שני הארגון יכול להיות אג'ילי ע"י שימוש פנימי בטכנולוגיות הדיגיטליות. לסיכום, למרות הקשיים, על הארגון לזכור שלמעבר לארגון אג'ילי יש יתרונות רבים: זה יכול להפוך את העבודה למעניינת ומהנה יותר.

מאמר זה התפרסם באנגלית במסגרת מגזין 2018 Cutter Business Technology תחת הכותרת " Agilifying Your Digital Business – 6 Steps To Get Started".

## אודות מחברי המאמר

**פרופ' ישע סיון** הוא המייסד והמנכ"ל של חברת i8 ventures – פלטפורמה עסקית לחדשנות בחדשנות. הוא גם מרצה אורח לחדשנות והשקעות סיכון בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה הסינית של הונג קונג, ומנהל אקדמי של התוכנית לטרנספורמציה דיגיטלית בלהב – הכשרת מנהלים של הפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל-אביב.



התמחותו כוללת פיתוח ומימוש פתרונות חדשניים בחברות, בהיי-טק, במוסדות ממשלתיים וביטחוניים. הוא מתמקד בנושאי אסטרטגיה וטכנולוגיות מידע (SVIT – Strategic Value of Innovation Technology), חדשנות ויזמות-סיכון (employment black holes), מנהיגות מודעת (Mindfulness – Orange Bike Mind Workshop), עולמות וירטואליים (3D3C platforms), תשתיות ידע ומערכות תקינה. לאחר קבלת הדוקטורט באוניברסיטת הרווארד, לימד סיון בתוכניות הכשרת מנהלים, MBA, EMBA, עיצוב, והנדסה בתחומי העניין שלו.

**רז הייפרמן**, יועץ בכיר לטרנספורמציה דיגיטלית בחברת i8 ventures. לשעבר מנכ"ל משותף ויועץ בכיר בחברת Be-Digital המתמקדת ביעוץ בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית. שימש כמנהל חטיבת מערכות ושירותים רוחביים ברשות התקשוב הממשלתי במשרד ראש הממשלה במשך 3 שנים. במהלך תקופה זו אף שימש במשך שנה וחצי כמ"מ ראש רשות התקשוב הממשלתי. לשעבר סמנכ"ל מערכות מידע בחברת ביטוח ישיר (6 שנים), סמנכ"ל טכנולוגיות מידע בחברת בזק (10 שנים), סמנכ"ל ומנהל חטיבה בחברת התכנה קונתהל (4 שנים), מנהל אגף המחשוב בחברת ההיי-טק אופטרוטק כיום אורבוטק,



(5 שנים) ועוד.

בעל תואר שני במנהל עסקים (בהצטיינות) בהתמחות חקר ביצועים ותואר ראשון בכלכלה וסטטיסטיקה, שניהם מהאוניברסיטה העברית בירושלים. מרצה בתכניות לתואר שני במספר מוסדות להשכלה גבוהה וכן בקורס ניהול בכיר למנהלי מחשוב (CIO) של המוסד ללימודי המשך של הטכניון. כתב 7 ספרים בנושאי מחשוב ועשרות מאמרים מקצועיים. נבחר ברשימת 100 המשפיעים בדיגיטל לשנת 2017 מטעם ארגון הדיגיטל הישראלי. משמש כחבר נשיאות לשכת טכנולוגיות המידע וכיו"ר הועדה המקצועית של הלשכה. משמש כדירקטור בחברת מנורה-מבטחים ביטוח.