

שימוש בספר ההדרכה לצלילה כמדריך ניהול פרויקטים

בסוף אוקטובר טסתי לקורס "ניהול ידע בסביבות מסובכות" בסינגפור.

החלטתי שאם אני כבר טס יום שלם לכל כיוון אזי אני חייב לבלות שבועיים חופשה בתאילנד בדרך חזרה.

ואם כבר תאילנד אז צלילה בקו פיפי נראתה לי כמשימת חובה.

צלילה הוא פרויקט לכל דבר - משהו שיש לו התחלה ולצדדיו גם סוף, והוא חייב לעמוד בקריטריונים של היקף, איכות, ולוח זמנים. גם עמידה בתקציב הוא יעד חשוב אך אתעלם ממנו לעת עתה.

כדי להצליח ולהגיע להסכמה בין הצדדים - המבצע ונותן העבודה, רצוי מאוד שתהיה שקיפות מלאה בין הצדדים. במקומותינו, במקרים רבים של "פרויקטים קטנים" נוטים לזלזל בחוזה ספק-לקוח ומסתפקים ב"הזמנת עבודה". חוזה נכתב במטרה שלא ישתמשו בו. אם כל מה שכתוב בחוזה מקובל על שני הצדדים והכל מכוסה, הרי שאין סיבה להגיע לערכאות כדי לממש את החוזה. תחת המים לא מגיעים לבתי משפט אך לעומת זאת, אי הסכמה והבנה יכולה להגיע עד למוות של אחד או אפילו שני הצדדים.

אפשר להשוות את תכנון הצלילה עפ"י המדריך של PADI (Professional Association of Diving Instructors) למודל לניהול פרויקטים של האגודה הבינלאומית לניהול פרויקטים (PMI).

לפני התחלת הצלילה על הצולל להסכים על 9 נקודות עם שותפו לצלילה:

1. להסכים על דרך הכניסה והיציאה מהמים
2. להסכים על המסלול
3. להסכים על המגבלות הזמן והעומק

4. לחזור ולהגדיר את דרכי התקשורת בין הצוללנים
5. להחליט על נקודת יציאה - כמות מינימלית של אוויר שכשמגיעים אליה חייבים לצאת
6. להגדיר את הטכניקה שננקוט כדי להישאר ביחד
7. להסכים על דרך הפעולה שיש לנקוט אם נפרדים פתאום
8. לדון בתהליכי חרום
9. להסכים על יעדי הצלילה

ברב מסמכי ISO 9000 שראיתי בחברות שנותנות שרותי תוכנה, מנהל הפרויקט מחויב להתחיל אותו בישיבת התנעה (Kick-Off Meeting), אך מעטים המקרים בהם מוגדרת מלכתחילה נקודת יציאה, וזה די מוזר בהתחשב בכך שעפ"י הדו"ח של קבוצת סטנדיש – 34% בלבד מפרויקטי התוכנה מוגדרים כהצלחה.

רוב הפרויקטים עפ"י סקר זה מוגדרים כ"מאותגרים" – ז"א לא עומדים ביעדי לו"ז, תקציב או איכות, שלא לדבר על תכולה. ההחלטה מתי להפסיק את העבודה בפרויקטים אלו בדרך כלל נסחבת וקשה לצדדים להגיע להסכמה בשלב הגסיסה של הפרויקט. הסכמה מראש היתה יכולה לחסוך עליות משמעותיות.

הסכמה על הדרך, אבני דרך, המגבלות והאילוצים היא חלק בלתי נפרד מכל תכנון פרויקט ואין צורך להרחיב על כך.

עפ"י ה-PMI ומחקרים רבים אחרים, מנהל פרויקט מבלה את כנראה למעלה מ 70% מזמנו בתקשורת עם אנשים. בפרויקטי תוכנה חלק לא קטן ממנהלי הפרויקטים הם אנשי תוכנה לשעבר שמצפים לקבל תגובות רציונליות לפעולות שלהם כפי שקיבלו מהמחשבים שלהם. קהנמן ווטברסקי קיבלו פרס נובל על כך שהוכיחו שהציפייה הזו פשוט לא ריאלית. התרבות האירגונית האמריקאית היא אחרת משלנו. בעבר

הלא רחוק צפיתי בהשתאות בפרויקט שתחילתו הייתה בכתיבה שארכה מספר חודשים של הכנת מסמכים שמגדירים "מי כותב מה, למי, באיזה פורמט, מתי ועוד".
שוב, מתחת למים, אם לא מסוגלים לתקשר נכון, זה עלול להיגמר במוות.

על נקודת היציאה ואופן הפרידה כבר דיברנו ועל טכניקות להישאר ביחד ניתן לדבר רבות. בעיני הדרך הטובה ביותר היא לשתף נציג של הלקוח בדיונים הפנימיים של הספק כפי שמקובל בפרויקטי SCRUM.

הסכמה על יעדים הוא נושא מורכב ביותר. האם מוסרים ללקוח את מה שביקש בכתב, מה שאנחנו חושבים שהוא צריך או מה שהוא חשב שהוא ביקש וחושב שהוא צריך. על כך אכתוב במאמר נפרד.

ולסיכום, 75% מההתקררות של הגוף מתחת למים מתבצע מהראש. יש לזכור שמינוי נכון של מנהל פרויקט הוא אחד הגורמים הקריטיים של הצלחת פרויקט, בין אם הוא סמכות בתחום הפרויקט (ויכול לבקר את המומחים שלו ואולי אפילו להחליף אותם במקרה חרום) ובין אם הוא "מנהל שיודע את מי להפעיל".