

## מאמר זה התפרסם לראשונה במגזין "עולם הבדיקות" (גיליון 3, אוקטובר 2015)

[http://itcb.org.il/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=759-מגזין-עולם-הבדיקות-גיליון-3&Itemid=865](http://itcb.org.il/index.php?option=com_k2&view=item&id=759-מגזין-עולם-הבדיקות-גיליון-3&Itemid=865)

### מסורת

הנה סיפור ששמעתי מיעל (שם בדוי) – עדות ממקור ראשון. ביחידה בה היא שירתה היו בתי מלאכה בהם החזירו לכשירות ציוד שהתקלקל במהלך השימוש. בבתי המלאכה השתמשו בכלי עבודה שונים ובמברשות צבע. על פי הנהלים, בסוף יום העבודה, צריך להחזיר את הכלים למקום, לנקות היטב את מברשות הצבע ולסדר את בית המלאכה. מעשית, כשהגיע סוף היום, כולם היו עייפים או ממהרים או משהו אחר - אז השאירו את בית המלאכה בבלגן, את כלי העבודה על השולחנות ומתחתם, את המברשות עם הצבע עליהן, ויאללה – הביתה.

עד יום המחרת המברשות כמובן התייבשו לגמרי וכל מה שאפשר היה לעשות זה לזרוק אותם לפח. כיוון שהיתה עבודה חדשה לעשות, לא היה זמן לסדר את בית המלאכה. כלי עבודה נעלמו וזמן יקר בזבז בלמצוא אותם או ללכת לאפסנאות להביא כלי חדש.

יעל מעידה על עצמה שגם היא התנהגה כך – ולא ראתה בזה בעיה. "ככה עבדו אצלנו" היא אמרה.

כמה חודשים לפני סוף השירות של יעל נוצר מצב מעניין: כל החיילות הוותיקות בבית המלאכה השתחררו, ויעל נשארה היחידה מהצוות הקודם על מנת לקלוט וללמד את הדור החדש של חיילות שהגיעו לבית המלאכה.

יעל החליטה לעשות שינוי דרסטי. יום לפני הגעת הצוות החדש, היא ניקתה וסידרה את בית המלאכה כמו למסדר הרמטכ"ל (לפחות). כשהחיילות החדשות הגיעו, היא הסבירה להם את תהליך ההכשרה אותו יעברו, והדגישה חזר והדגיש: "הדבר הכי חשוב אצלנו זה סדר ונקיון. אצלנו אין דבר כזה שהולכים הביתה בסוף היום ומשאירים את בית המלאכה מבולגן. אף אחד לא הולך לפני שכל הציוד חוזר למקום, המברשות נקיות והרצפה מבריקה".

בכל משימת הכשרה שהעבירה לחיילות, היה, בנוסף לרשימת הפעולות שיש לבצע, גם סעיף של "סדר ונקיון". אם מישהי בטעות פספסה את הקטע של הנקיון; אם כלי הושאר על שולחן העבודה – החיילת האחראית נאלצה לשמוע "סדרת חינוך" על חשיבות העל של הסדר והנקיון.

התוצאה? עם סוף תהליך ההכשרה – בערך ארבעה חודשים – גדל דור חדש בבית המלאכה. דור של חיילות ששמר בקנאות על סדר ונקיון ולא העלה בדעתו אפשרות לעבוד אחרת.

מסורת חדשה נוצרה. מסורת של עבודה לפי כללים והקפדה עליהם.

ולמה אני מספר לכם את זה?

כשאנו מנסים להכניס תהליכי איכות לקבוצת פיתוח או בדיקות, יש תמיד התנגדויות: התהליך מעכב את העבודה; התהליך חוסם יצירתיות; כאן זה לא מפעל ייצור; משמעת מוגזמת לא מתאימה לקבוצת פיתוח; וכו' וכו'.

הטענה שלי היא שזה ברובו **סתם עניין של מסורת**, תרבות ארגונית והרגלי עבודה.

נניח שנעזוב את העבודה שלנו ונעבור לחברה חדשה שבה יש הקפדה על תהליכים מסודרים וכל העובדים ללא יוצא מן הכלל מבצעים אותם במלואם. מיד נתיישר ונקיים את הכללים, וכיוון שכולם מסביב עושים אותם, לא נרגיש פריירים, לא נחשוב שאנחנו מבזבזים זמן או שחוסמים אותנו. נפנים שאלה כללי המשחק ונרגיש טבעי לבצע אותם.

אז האם חייבים לעבור מקום עבודה כדי שזה יקרה?

הכנסת שינויים בדרך העבודה - סט כללים והתנהגויות חדשים - היא בעצם מאמץ לייצר מסורת חדשה. מכיוון שאף אחד (אני מקווה) לא הולך לפטר את כולם ולגייס דור חדש של "חיילים", צריך להצליח לעשות זאת תוך כדי תנועה.

זוהי אפשרי - אם יש תמיכת הנהלה ותמיכת כל הקבוצה. מצד ההנהלה – צריך להתחייב שהכללים לא יזרקו הצידה גם אם יש לחץ וקריזה. עם חברי הקבוצה צריך לקבוע מהו המינימום של תהליכים שכולנו מסכימים עליהם – ומתחייבים אחד לשני שלא לוותר על ביצועם בשום אופן, ויהי מה. להסכים שמותר לכל אחד להעיר לשני במקרה של עבירה על הכללים, וזכות לדרוש ביצוע של ההסכמות.

זה קשה. זה לעיתים יראה מיותר לגמרי (הסתדרנו לא רע גם קודם, לא?). אבל אחרי זמן מה, דברים שהקבוצה רואה בהם חשיבות, שבעבר נראו קשים ובלתי ניתנים להשגה, יתחילו לקרות. ואחרי עוד קצת זמן זה אפילו לא ירגיש מאמץ מיוחד לבצע את זה. יותר מזה: לא ידרש מאמץ לשכנע עובדים חדשים שכללים אלה חשובים או מוצדקים, כי זה יהיה חלק ממה שאנחנו קוראים לו "עבודה". כי פשוט: ככה עובדים אצלנו.

ובאותו עניין: שווה להשקיע שעה ולראות את [Mars Code](#) - הרצאה מאלפת של ג'ררד הולצמן על אימוץ כללי איכות חדשים על ידי קבוצת מתכנתים של NASA. הדרך שלהם ניתנת בהחלט לחיקוי.