

גישה חדישה ליעול תהליכים בארגון ולחשיבה רזה (Lean Thinking)

מאת: דוד שקד .

במהלך שנים של נסיון ביישום שיפורים לתהליכים עסקיים וחשיבה רזה למדתי לקחים רבים. רוב סדנאות השיפור ויעול תהליכים (סדנאות Kaizen וכד') שהובלתי, או שהשתתפתי בהם, התמקדו בשתי מטרות עיקריות:

1. איתור השלבים שאינם יעילים בתהליך, שלבים שלא מייצרים ערך ללקוח, או שלבים שנוצרו בהם צווארי בקבוק (לדוגמא: באמצעות התמקדות בשבעת תחומי הבזבז הנפוצים ע"פ מתודולוגית החשיבה הרזה).

2. מציאת דרכים לשיפור אותם שלבים והטמעתן (על ידי שימוש בטכניקות וכלים שונים של חשיבה רזה).

היישום בפועל של שלבים אלה, עלול לעורר חשש ואולי אף אנטגוניזם ולהשפיע לרעה על האנשים העובדים או המעורבים בתהליך בו התמקדנו. באותן סדנאות, צפים ועולים לראשונה ובאופן ברור, הגורמים האמיתיים לכך, שזמן ומשאבים רבים מתבזבזים בעבודה היומיומית שלהם. תוך כדי כך, מתקבלת אצל המעורבים בתהליך המסקנה ההגיונית הבאה: "אם העבודה שלי והמשימות אותן אני מבצע כל יום מייצרים כל כך הרבה בזבז ואנחנו מנסים לצמצם או להעלים את אותו הבזבז, האם זה ישפיע באופן שלילי על העבודה שלי?" מנסיון, האתגר הזה עולה ברוב הסדנאות, אם באופן ישיר, או באופן עקיף ולפעמים אף בתת-המודע שלהם (לדוגמא, כאשר המשתתפים לא נרתמים באופן מלא, מעכבים ואף עוצרים את תהליך השיפור או מחפשים ואף מוצאים תירוצים להסביר מדוע הבזבז קיים ואינו ניתן לשינוי).

בואו ניקח כאן צעד אחורה ונזכיר לעצמנו כמה מהעקרונות העיקריים של גישת החשיבה הרזה:

- ❖ ערך ללקוח – ארגונים ותהליכים צריכים להתמקד בפעילויות המייצרות ערך ללקוח.
- ❖ זרימה חופשית - מוצרים ושירותים צריכים לזרום לאורך כל שרשרת-הערך (Value Chain) באופן חופשי וללא הפרעה.

לעתים קרובות, עקרונות אלה מיישמים על ידי פעילות המתמקדת בחיסול הבזבז והסרת צווארי הבקבוק בתהליך. זאת מתוך ההנחה, שבדרך זו, אנו יוצרים תהליך יעיל המספק את מה שהלקוח רוצה באופן פשוט ומהיר יותר.

אבל האם זו המציאות בשטח?

מה קורה עם אותו התהליך שבו התמקדנו כמה חודשים אחרי סדנת שיפור התהליך או אירוע הקאיזן? האם באמת הצלחנו להפחית את הבזבז באופן בר קיימא? האם הבזבז הופיע מחדש במסווה אחר? האם אנחנו באמת יכולים להיות כנים עם עצמנו ולומר שהצלחנו לשחרר את המשאבים המבזבזים בתהליך, לטובת תהליכים אחרים שכן מוסיפים ערך למוצר?

אני מעריך ומוקיר את הגישה המסורתיות לשיפור תהליכים שתוארה לעיל – במשך שנים האמנתי וישמתי אותה כפי שהיא. אבל במאמר זה אני רוצה לשתפכם בגישה חדשה לקידום יוזמות לניהול וייצור רזה, שעשויה להתגבר על הבעיות הללו. גישה זו באה מהניסיון שלי בסיוע לארגונים בשינוי ושיפור תהליכים לא יעילים וכן ממספר רעיונות חדשים מתחום הפיתוח הארגוני.

את הגישה שלי פיתחתי מלימוד השיטות העדכניות לשינוי ארגוני - כגון חקר מוקיר (Appreciative Inquiry) וחשיבה מערכתית. גישות אלה אתגרו את הדרך המסורתית בה חשבתי על והבנתי את התהליכים הארגוניים בכלל ואת הדרך ליישום שיפורים לתהליכים כאלו בפרט – בעיקר בתהליכים בהם המשאב האנושי הוא לב התהליך (בהשוואה לתהליכים ממוכנים ברובם).

עיקרון מפתח לשינוי בר קיימא, הוא השימוש בשפה ומסרים חיוביים. האנרגיה והמוטיבציה הדרושה לשינוי ושיפור תהליכים ארגוניים נגישה הרבה יותר כאשר אנו מייצרים תקווה ומבט חיובי על העבר, ההווה והעתיד האפשרי בתהליך. ככל שהגישה הכללית, השאלות והמסרים שנשאל ונעלה במהלך עבודת השיפור יהיו חיוביים יותר, יוזמות השיפור שלנו יהיו איכותיות וארוכות טווח יותר. כיום ידוע, שהשפה בה אנו משתמשים כדי לתאר את התפיסה של "המציאות" שלנו, משפיעה על העתיד שאנחנו יוצרים (עקרון בסיסי בשיטה החקר המוקיר). דוד קופרדר, שייצר את הגישה טען: "אבני היסוד של שינוי הארגוני גלומים בשאלות הראשונות שנשאלות. אותן שאלות קובעות את צורת התפיסה של עתיד הארגון והדרך שבה יבנה".

אם ניקח בחשבון את העקרונות הללו כשאנו בוחנים את הפעילויות המתרחשות במהלך סדנת שיפור תהליכים אופיינית, ניתן לראות, שאנו עלולים למעשה להכשיל את מאמצינו לשפר את התהליך. אם באותם תהליכים, אנו בעצם מתמקדים רק באותם מקומות בהם התהליך לא יעיל, מקולקל, ואיטי, איך לצמצם את הבזבז וכיצד להסיר צווארי בקבוק, אנחנו רק מעצימים את הבעיות. טבען של השאלות שאנו שואלים (לדוגמא, "היכן יש בזבז?", "מה לא עובד?", "למה התהליך תקוע?" וכו') והשיחות שאנו מנהלים עם האנשים המעורבים בתהליך, עלולות להשפיע על הדרך בה אנשים תופסים את המציאות של התהליך עצמו וכן של תהליכים נוספים בהם הם מעורבים. כתוצאה מכך, נשיג בדיוק את המטרה הפוכה! וחוסר יעילות, בזבז וצווארי בקבוק חדשים עלולים להיווצר ובעיות חדשות יוצאו!

בגישה שאני מיישם וממליץ, אני ניגש לבזבז וצווארי הבקבוק הקיימים בתהליך מכיוון שונה לחלוטין. נקודת ההנחה הבסיסית שלי הינה, **שבכל** תהליך, ישנו חלק או תת-תהליך כלשהו (קטן או שולי ככל שיהיה) שבכל זאת עובד בצורה יעילה ובגישתי אני ממקד את המשתתפים במציאת דרכים כדי לשפר, להעצים, ולהרחיב את אותו חלק יעיל במטרה שישפיע על כל התהליך.

תארו לעצמכם מה היו קורה, אם באותן סדנאות שיפור, או אירועי הקאיזן אותם עברנו, היו נשאלות שאלות המתמקדות בכיוון הזה, כגון השאלות הבאות:

1. ספר לי מה קורה כאשר התהליך הזה כן עבד טוב?
2. מה הייתה התוצאה הטובה ביותר של תהליך זה? מה אפשר את התוצאה הזו?
3. מה אתה הכי אוהב בתהליך הזה? במה אתה גאה בעבודה שלך כחלק מהתהליך?
4. מה כן עובד טוב היום? איזה חלקים חיוביים מספקים ערך מוסף ללקוחות?
5. אילו חלקים בתהליך בכל זאת זורמים ומתקדמים בצורה חופשית, יעילה וללא הפרעות?
6. אם היתה לך היכולת לשפר את התהליך הזה כרצונך, מה היית מציע לשפר קודם? איך התהליך היה נראה אז?
7. איך ניתן להרחיב את החלקים שעובדים היטב?

על ידי ניתוח חיובי ומחזק יותר של התהליך ועל ידי כיוון המעורבים בתהליך לזיהוי והבנת החלקים הטובים והבריאים יותר של התהליך בו התמקדנו, נקבל מידע והבנה שונים לחלוטין. במידע שנשיג, נוכל להשתמש כדי ליצור תהליך חזק ויעיל יותר וכך, באופן עקיף (אך טבעי יותר), נפחית ואולי אף נחסל את הבזבז. למעשה, המאמץ שלנו לזיהוי והבנת החלקים שכן מעניקים ערך-מוסף עבור הלקוח בתהליך (בהפוך מהגישה המסורתית באיתור הנקודות הגורמות לאובדן הערך המוסף) ידרבן, במודע או שלא

במודע, את המעורבים, לחפש בעצמם דרכים נוספות לספק ערך ללקוחות ולהמשיך לשפר תהליכים נוספים.

לסיכום:

המאמצים אותם משקיע הארגון בקיום סדנאות לשיפור תהליכים, או אירועי קאיזן למיניהם, עלולים לגרום לעובדים רבים להתייחס בחשדנות ליוזמות אלו (בייחוד במציאות הנוכחית). העובדים מעדיפים להיצמד למוכר ולידוע להם (ועל ידי כך למנוע שינוי בדרכי העבודה שלהם). הגישה החדשה שהוצגה לעיל, תבטיח תמיכה, מחויבות רחבה יותר, ואף דבקות במטרה. כך נקבל השפעה ותוצאות טובות יותר ולטווח ארוך יותר.

על המחבר: דוד שקד הוא המנכ"ל של חברת Almond-Insight, חברת יעוץ עצמאית לשינוי, ייעוץ ושיפור עסקי. הוא מומחה בתהליכי Lean-Six Sigma (מוסמך master black-belt). בנוסף, הוא מחזיק בתואר MBA מבית הספר לעסקים על שם McCombs באוניברסיטה של טקסס - אוסטיין. תחומי ההתמחות שלו כוללים תכנון עסקי, אסטרטגי, שינוי ופיתוח ארגוני של תהליכים המבוססים על המשאב האנושי בארגון.

ניתן ליצור איתו קשר ב- david@almond-insight.com.