



05/08/2011

## היבטים התנהגותיים (רכים) של ביצוע אירועי קייזן

מאז שנת 2000 שבה התחלתי לעסוק בנושא Lean Product Development, שאלת "מיליון הדולר" הייתה: אם אתה מראה שיפור של עשרות אחוזים כתוצאה מיישום הסדנאות במגוון גדול מאד, ובכמות גדולה מאד של פרויקטים, מדוע זה לא מתפשט כמו אש בשדה קוצים?  
קראנו לזה אז "The ugly baby syndrome". כנראה אף אחד לא אוהב להיות בסיטואציה שבאמצעות סדנה, כולם מבינים כי מנהל הפרויקט לא מנהל בצורה יעילה את הפרויקט, ואפשר לקצר את לוחות הזמנים, או להוריד עלויות בעשרות אחוזים.  
במשך הזמן הבנתי, כפי שידוע בכל העולם:

The hard things – Are the easy things

The **soft** thing – Are the hard things

ז"א הבעיה היא לא בטכניקה ובמתודולוגיה, אלא בצדדים ה"רכים" שאותם לא רואים.

### הסיבות להתנגדות לביצוע סדנאות

קיימות סיבות רבות להתנגדויות:

- "כיצד אתה, אדם חיצוני, שאינו מבין טכנית במה שאני עוסק, יכול לעזור לי"
- "אין אף אחד שידוע יותר טוב ממני מה ואיך צריך לבצע"
- "התהליך מתנהל בצורה תקינה, אני עושה את המכסימום האפשרי, אין מה לשפר"
- "ההנהלה לא לוחצת להשתפר, כל הנתונים מראים שהכול תקין"
- "ההנהלה שלי לא מאמינה ולא תומכת ב-LEAN"
- "איני רוצה לחשוף בפני כולם מה נעשה בתוך הפרויקט/המחלקה"
- האדם מכיר את הכוח של כלי ה-LEAN, לכן הוא אינו רוצה לחשוף את העובדה שהתהליך או הפרויקט אינו מתנהל כראוי – זה המקרה הקשה ביותר לשכנוע
- אינו רואה או מבין את התועלות שיקבל בהשקעה של האנשים בביצוע סדנה
- "אין לי זמן", האדם יודע לעבוד רק במוד של כיבוי שריפות
- אין לאדם מושג מה זה LEAN, ובטוח כי זה עול נוסף של דיווחים. הדיווחים, הבקורות, הנחיות, הסקרים, והמדדים יצרו תמונה כי LEAN זה בזבוז.
- לא עוזרים לו במקומות שבאמת כואב לו, מדוע לבזבז אנרגיה במקומות לא נכונים
- האדם פשוט לא בנוי לשינויים
- אכזבות מיישום קודם שלא הצליח
- אין תמיכת ותשומת לב ניהולית, פחד כי הוא עלול לצאת "טיפש הכפר"



- המאמינים כי זו אופנה כמו ה TQM , והיא תחלוף עם הזמן.

### טיפים לשכנוע לבצע סדנה

#### מנגנון ה"שיכנוע"

על מנת שאנשים התגברו על ההתנגדות הפנימית לבצע שינוי, צריכים להתקיים 3 תנאים:

- **D** dissatisfaction אי שביעות רצון מהמצב הקיים
- **V**ision לראות את החזון בצורה אטרקטיבית
- **S**upport ביטחון בלקיחת סיכון לבצע את הצעד הראשון
- **R**esistance התנגדות פנימית לביצוע השינוי

#### **D x V x S > R**

במקרה שלנו, את האי שביעות רצון מהמצב צריך האדם להרגיש ולהבין. את האמונה והחזון שאפשר לשפר בעתיד, ואת הביטחון לביצוע הצעד הראשון, אנחנו צריכים לספק. זה אולי נשמע מוזר, אך עיקר השכנוע הוא בהיבטים האישיים, "מה יצא לך המנהל מביצוע LEAN", ולא בהיבטים העסקיים. רוב רובם של הסדנאות שביצעתי עד כה בארגונים ובמפעלים, לא היו כתוצאה מהכתבות מלמעלה, אלא היו כתוצאה משכנוע אישי של בעל התהליך.

עיקרי ה- Best Practice שלי לשכנוע לבצע סדנה:

- בקר תחילה בשטח שבו האנשים פועלים יחד עם בעל התהליך, Go to the GEMBA. ריצפת יצור, הנדסה, מעבדות, משרדים. זאת על מנת שתוכל לתת להם דוגמאות מהעולם שלהם, ותוכל לדבר בשפה שלהם. בביקור ב- GEMBA למד אותם לראות את ה WASTE
- למד את בעל התהליך לראות בזבז בצורה פשוטה – עבודה שאינה משנה את המוצר. (בקר אתו ברצפת היצור, תספרו כמה אנשים אתם רואים, וכמה מהם משנים את המוצר. היחס יהיה בערך אחד לעשר, כלומר יעילות עבודה של 10%). – זה לפעמים משכנע מאד.
- יצירת אמון עם מנהל התהליך או הפרויקט, שיחה ב 4 עיניים, והסביר לו איזה תועלות אישיות הוא יקבל כתוצאה מקיום הסדנה
- נסה להבין לפני הסדנא את "הזרמים הפנימיים" ואת ה"פוליטיקות" ואת הרגישויות בין משתתפי הסדנא. אתה עלול להיות "פיל בחנות חרסיה" מבלי להרגיש ולגרום לכך שאנשים יסגרו ולא ישתפו פעולה.
- לאתר האנשים שהם מוקדי הכוח, לתת להם יותר תשומת לב ושכנוע
- הבנת המצוקות של מנהל, לתת לו תחילה לדבר ולשפוך מה שכואב לו

Seek for understanding – Than to be understood



- להתמקד לעזור לו בדברים שכואבים לו בשלב הנוכחי, שאולי לבי הבנתכם לוא דווקא הם החשובים ביותר, אך כדאי לבצע זאת על מנת ליצור בו אימון.
- לתת דוגמאות של סדנהים קודמים הדומים לשלו שהצליחו, (זה ממחיש יותר מתיאוריות יבשות וסיסמאות, ונותן גם מוטיבציה)
- לפרגן ולהחמיא לו על העבודה שהוא מבצע, ועל האומץ להיכנס לתהליך. (בצורה זו האנשים מרגישים נוח נפתחים ומשתפים פעולה).
- להסביר מראש למנהל הסדנה כי הוא ייחשף עד הסוף, ונעשה זאת לפעמים בצורה אסרטיבית. אך המטרה היא לא לא הוא, אלא התהליך שאנו רוצים לשפר.
- עם כל ההסברים שניתן, בפעם הראשונה אנשים לא יודעים למה לצפות. לכן חייבים לבצע תאם ציפיות לגבי התוצאות שיקבל אחר סדנה
- להסביר לו כי הוא יוביל את התהליך, כי התהליך הוא שלו, אנחנו רק ננחה. (הוא צריך להרגיש כי הוא מוביל וההצלחה היא שלו בלבד).
- לא להיכנס לפינות או מצבים שקשה לצאת מהם, להשאיר אותם לפעם הבאה

### ביצוע הסדנה

- צא מתוך הנחה כי לכל אחד מהמשתתפים יש אג'נדה משלו, וכל אחד ינסה לסחוב לכיוון שהוא רוצה, ולא המטרה העיקרית שהוגדרה. אתה חייב להיות ער לכך ולנווט את כולם בצורה הדרגתית.
- חזור והגדר בתחילת הסדנה עם כל המשתתפים מה הנושא, מה הם הגבולות, על מה מדברים, מהם הם המדדים, והיעדים. אם לא מגדירים יחד וכולם מבינים ומסכימים, מבזבזים הרבה אנרגיה על ויכוחי סרק, או יותר גרוע, מפספסים את כל מטרת הסדנה.
- חזור והגדר את כללי ההתנהגות, אפילו ששמעו זאת מספר פעמים. זה יוצר לחץ קבוצתי לשמור על כללים אלו, ואם חורגים במשך הסדנה, חזור שוב על הכללים.
- מדברים לגופו של עניין, ולא לגופו של אדם
- שאתה מתחיל לדבר בשפה שלהם, הם מקבלים את הרושם שאתה מבין על מה אתה מדבר, ונותנים בך אמון. אל תומר כי אתה לא מבין בתחום הספציפי שהם פועלים בו, אלא רק בתהליכים, כי אתה שובר אמון זה.
- בסדנה נסה לאתר את האנשים שהם מוקדי הכוח, והמשפיעים על האחרים. עליך להיות ער להם ולפעמים להתמקד בהם יותר מהאחרים
- דבוק במתודולוגיה שבה אתה פועל, ואל תיתן לסביבה לגרור אותך לשיטות אחרות. דבקות במתודולוגיה שהתנסו בה פעמים רבות היא קרש ההצלה שלך מכל מצב
- שמור על "גובה טיסה", ז"א הישאר באותה רמה של ניתוח ועל תאפשר לגרור אותך לרדת לפרטים, במיוחד לא לפרטים טכניים שאתה לא מתמצא בהם, כי זה עלול להסיט את כל הסדנה.
- אם אתה יודע על "עושי צרות" מועדים, השתדל שלא ישתתפו בסדנה.



- השתדל במידת האפשר לעבוד בצורה ידנית, (בלי מחשב), כי אז יש קשר טוב יותר עם המשתתפים
- אל תיתן לאנשים בודדים להשתלט על הסדנא. נסה ליצור לחץ חברתי שהמשתתפים ירגיעו אותם וחזור שוב ושוב על הכללים של השתתפות בסדנא
- הרבה במתן דוגמאות מהמפעל או מקומות ומקרים אחרים. זה מעניין את כולם, יוצר הקשבה, ממחיש יותר מתיאוריות יבשות, ונותן גם מוטיבציה
- אל תשתלט על הסדנא. העביר מנהיגות לבעל התהליך בהקדם האפשרי על מנת שירגיש כי הוא מוביל.
- לפעמים צריך להוציא קיטור, אפשר זאת לפרק זמן קצר ואחר כך חזור לסדנא
- אם נוצר "פיצוץ" בסדנא, הכרז על הפסקה, ובמשך ההפסקה סגור את הקונפליקט.

### השינוי ההתנהגותי בסדנא סדנא

. תהליך ה- LEAN אמנם מוגדר בעולם כגישה מובנית, לזיהוי וביטול בזבוז, דרך שיפור מתמיד. אך ה- LEAN הינו למעשה כלי להפעלת אנשים:

**"LEAN is about our people –**

**Train them, Empower them, Trust them, Motivate them, Engage them"**

רוב שיטות התקשורת כיום הם באמצעות email או דיונים. חסרה בתרבות הארגונית האיטרציה הבין אישית. הסדנאות מפנימות בחברי הצוות את מירב הכישורים הנ"ל:

#### **Train them**

כאשר מבצעים מיפוי תהליכים בצורה ויזואלית, זה מלמד את חברי הצוות שיטה פשוטה ויעילה לנתח תהליכים. התהליכים מוצגים בפניהם בצורה ויזואלית וצבעונית, כך שקל להבין אותם ולעקוב אחרי כל תתי התהליכים והקשרים ביניהם. בניה משותפת של התהליך, מתרגלת את האנשים לעבוד בצוות. הם לומדים להקשיב אחד לשני, להעריך את המקצועיות של כל חבר צוות. לחשוב בצורה תהליכית, להפריד בין הטפל לעיקר, לדעת להתמקד במטרות, ולהשתמש בכלים ויזואליים כך שכולם יבינו על מה מדובר.

#### **Empower them**

האנשים המשתתפים בסדנא סדנא קיבלו מינוי מהממונים שלהם. אדם אשר הצטרף לצוות, יודע כי יצטרך להתחייב לפעילויות שיגזרו מתוצרי הסדנא. הם אחראים לאינפורמציה שהם נותנים, ומחויבים לתפוקות שהם צריכים לספק. ההתחייבות נעשית בנוכחות חברי הצוות, זו לא הכתבה מהבוס הישיר, אלא מהפרויקט.



### Trust them

כאדם לוקח מחויבות לבצע משימה בל"ז מסוים, הוא התחשב בכל האילוצים שישי לו. נוצר בסדנה מאין לחץ חברתי של חברי הצוות לביצוע המשימה, כי אם פעילות מסוימת לא תבצע, כל התהליך יתעכב. נוצר פה תהליך של אמון הדדי, כל אחד עבור כולם, וכולם עבור כל אחד.

### Motivate them

קיימות הגדרות רבות לעבודה מעניינת. הגדרה שלי היא "עבודה מעניינת - עבודה שמתעניינים בה". במהלך הסדנה לכל אחד מהמעורבים בתהליך יש הזדמנות להציג את פעילותו בפירוט, והוא גם רואה כיצד הפעילות משתלבת בתהליך כולו. בסדנה מתעוררת דינאמיקה קבוצתית שבה כל אחד מתעניין בפעילות של שותפי התהליך, ולרוב זו הפעם הראשונה שמישהו מתעניין מה האדם מבצע. בנוסף לכך, לרוב זאת הפעם הראשונה שכולם רואים יחד את כל התמונה. באמצעות המיפוי, האנשים מתחברים יותר לתהליך, מבינים מה חלקם בהצלחת התהליך ומקבלים את המוטיבציה, הכוח הפנימי ואת האומץ לקחת מחויבות ולעמוד בה.

### Engage them

במהלך הסדנה מתרחש תהליך נוסף שבו מתחילים לדבר על מימד הזמן באורך, שהוא ויזואלי וקל לחוש אותו, לעומת מספר שהוא ערך מספרי ולא מוחשי, לא ויזואלי ואי אפשר לראותו בעיניים. אך כאשר מבצעים מיפוי על ציר זמן, הזמן הוא מימד ממשי של אורך על ציר ה X. מתחילה להיווצר תופעה שאנשים מתחילים לדבר על זמן בהדגמת המרחק בין כפות הידיים. הזמן מתחיל להיות מוחשי. קל וויזואלי יותר להשוות מימד אורך מאשר מספר. באמצעות זה קל לאנשים להבין ולהתחבר לתהליך.