



14.1.2014

כיצד נכשלים בהטמעת ה- LEAN

הכול מתחיל כשמתמנה מנכ"ל חדש או סמנכ"ל תפעול חדש. הסמנכ"ל דורש עמידה בלו"ז בהספקה ללקוחות, הורדת עלויות, שיפור תהליכים, שיפור האיכות. הוא מכיר את השיטות שבהם חונך: מדידות, דיווחים, ישיבות, צעקות, מצגות וכמובן לקום שעה קודם ולסיים אחרי כולם, ודוחף את כל הארגון לכיוון זה.

יום אחד הוא שומע על מתודולוגיות LEAN שיודעת לעשות פלאים. מנסה להבין מה המשמעות, כיצד מבצעים זאת, אך אין סיכוי שיבין, כי על פי תפיסתו לא מובן לו כיצד אדם חיצוני, שאינו מתמצא בתחום הטכני הספציפי של אותו ארגון, יכול ללמד אותו כיצד לשפר. בנוסף לכך עבר הרבה שיטות בחייו שלא הצליחו. אך מכיוון שארגונים רבים מדברים על הנושא, והרבה יועצים הציעו את מרכולתם, לבסוף מתקבלת החלטה להטמיע LEAN. בוחרים חברת יעוץ, ומתחילים להטמיע את התורה.

שלב ראשון מציגים את המתודולוגיה למנהלים במפגש הנהלה במטרה לקבל את מחויבויות ההנהלה, (זה התנאי ההכרחי, ככה למדו אותנו). המנהלים באים לישיבה ואין להם מושג במה מדובר ומה רוצים מהם. הם טרודים בבעיות היום יומיות, וההדרכות והמתודולוגיות של שלושת האותיות רק מבזבזות להם זמן, וכבר מתחילות ליצור אנטגוניזם. אך מכיוון שההנהלה הבכירה דרשה זאת, הם מסכימים, "מחויבים", העיקר שלא יטרידו אותם יותר מדי.

בשלב השני בוחרים מובילי LEAN בארגון, פותחים קורסים, מלמדים אותם את התורה לפרטים, מתרגלים איתם בכמה אירועי קייזן ושולחים אותם לשטח. "למדתם, תרגלתם, לכו עכשיו ותייעלו, או בשפה מקצועית יותר, "לכו תעשו אירועי קייזן."

מובילי LEAN יוצאים לשטח, האנשים בארגון לא מבינים מה רוצים מהם. הופיעו "רוקחים" שרוצים לתת להם "תרופות": 5S, SMED, TPM, KAIZEN, WASTE, 5WHY, PULL, VISUAL CONTROL הם לא מבינים את השפה, לא מבינים למה לשפר, ולא מבינים כיצד אדם שהיה כמוהם מהשורה, פתאום נעשה מומחה ויודע לתקן מה שהם ניסו עשרות שנים לעשות. אף אחד לא רוצה לקחת סתם "תרופות" בלי לדעת מה המחלות שלו. בשטח מתחילה להיווצר ההתנגדות ל- LEAN.



14.1.2014

גם המנהלים מתחילים להתנגד, כי מבזבזים להם זמן ומשאבים. במקום לרוץ ולכבות שריפות ולהשתתף באין ספור של דיונים, הם צריכים להשתתף באירועי קייזן. להסרת ההתנגדות של המנהלים, מחליטים שצריך ללמד גם את המנהלים את ה"תרופות" על מנת שיבינו וישתפו פעולה. אבל גם זה לא עזר, כי בדרך מהקורס למגרש החנייה, שכחו את התרופות כי לא הבינו מדוע הם צריכים לדעת אותן ומה התועלת בהן. האנטגוניזם לכל ה- LEAN גובר, כי במקום לעזור למנהלים לפתור להם את הבעיות, מבזבזים להם את הזמן בהדרכות, או השתתפות כפויה ב- 5 ימים של אירועי קייזן לחסכון של 5 שעות, כאשר יש להם 10 שריפות לכבות ונמצאים בפיגור של 6 חדשים בהספקה ללקוח. ובכלל, למה להם ללמוד שיטות חדשות, הרי על סמך הביצועים שלהם והשיטות שעבדו בהן בעבר מינו אותם למנהלים, אז למה לשנות ולעשות אחרת. אז הארגון מגיע למסקנה כי תהליך ההטמעה אינו מוצלח, כי לא מבצעים את אירועי הקייזן "על פי הספר". מושיבים צבא "של מומחים" כותבים מדריכים וספרים כיצד לבצע LEAN נכון המתאים לארגון, ועד היום המדריכים מחכים שמישהו יקרא אותם. בינתיים ה"רוקחים" מנסים לשכנע אנשים בארגון לבצע כמה אירועי קייזן שחלקם אפילו מוצלחים, אך בשורה התחתונה, אין שום שיפור עסקי משמעותי שהמנהלים יכולים להתגאות בו. זאת מכיוון שביצוע אירועי קייזן ספורדיים, זה כמו לצבוע קיר בכדור טניס, הקיר אף פעם לא יהיה צבוע בצורה מלאה. כי שיפורים שאינם על הנתיב הזרימה הקריטי, אינם משפיעים על השורה התחתונה. המנהלים ממשיכים לתמוך בצורה פסיבית, ז"א לא מתנגדים בצורה גלויה, אך גם לא משתתפים באירועים, "שישחקו הילדים לפנינו". מה הם עושים בסיטואציה כזו, מורידים פרופיל, ממתנינים על הגדר, אולי המנכ"ל יתחלף והגזירה תעבור. וזה מה שקורה. מתמנה מנכ"ל חדש עם שיטות חדשות. כל המנהלים מתלוננים על בזבז הזמן והמשאבים של ה- LEAN. מה עושה המנכ"ל, "שופך את המים עם התינוק, ואפילו גם עם הפיילה" ושם סוף ל- LEAN למשך שנים רבות.