

כיצד מחוללים שינוי תרבותי: לקחים מסיפורו של NUMMI

ג'ון שוק (John Shook)

המאמר התפרסם בכתב העת *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), העוסק בנושאי ניהול ויוצא לאור על ידי MIT - המכון הטכנולוגי במסצ'וסטס

מפעל הרכב נומי (NUMMI) הוקם כראש גשר לכניסת טויוטה לשוק האמריקני. ראש הגשר נבנה כמיזם משותף (Joint Venture) עם המתחרה האמריקנית הגדולה - ג'נרל מוטורס. האמריקנים העמידו למיזם המשותף "נדוניה" בעייתית - מפעל כושל המאויש בעובדים סוררים שמאוגדים באיגוד מקצועי מיליטנטי שהניב תוצרת פגומה. ג'ון שוק, האמריקני הראשון שהגיע לעמדת ניהול בכירה בטויוטה וקיבל עליו את המשימה להפוך את טויוטה לחברה גלובלית ולהכניס את היפנים לארצות הברית, מגולל את סיפור הקמת המיזם ולקחיו.



באביב 2010 יינעלו דלתותיו של "נומיי" – NUMMI – New United Motor Manufacturing Inc., המיזם הניסיוני הנודע של חברות הרכב טויוטה וג'נרל מוטורס. כמי שהיה שם בעת היווסדו וצפה מקרוב בתהליך המרשים של עיצוב תרבות החברה מחדש – בקנה מידה חסר תקדים, אני נשאל לעתים קרובות: "איך הבאת הלכה למעשה לשינוי דרמטי ומהיר כל כך בתרבות העבודה ב'נומיי'?"

ניתן אמנם להשיב על השאלה בתשובה כוללנית ממעוף הציפור ולומר: "אימצנו את שיטות הייצור והניהול של טויוטה," אך אין באמירה זו הסבר של ממש. עדיף להשיב תשובה מפורטת וממוקדת יותר ולתאר את הפעולות שנקטנו ושהפכו את המפעל של ג'נרל מוטורס בפרמונט, קליפורניה, מאתר ייצור שנרשמו בו כישלונות תפקודיים חמורים, למפעל הרכבות לדוגמה עם אותם העובדים בדיוק.

בחינת הפעולות שנקטנו והצעדים שחוללו מפנה כה יסודי מאירה באור מעניין ושונה את עצם הגדרת המושג "תרבות ארגונית".

חידת המנהיגות: מה מנהלים צריכים לעשות כדי לשנות את תרבות הארגון שלהם?

הממצאים:

- רצוי להתחיל בשינוי המעשים של העובדים, ולא בעיצוב התפיסה שלהם.
- "קל יותר לרכוש תפיסה חדשה באמצעות מעשים, מאשר לרכוש דרכי פעולה חדשות באמצעות תפיסה."
- תנו לעובדים את הכלים שבעזרתם יוכלו לבצע את העבודה שלהם בהצלחה.
- זכרו: הגישה העקרונית לפתרון בעיות מבטאת את תרבות הארגון שלכם.

מבוא: מה הביא להקמת NUMMI, והתהליכים המרכזיים שהתחוללו בו

טויוטה גייסה אותי כנציג מטעמה למיזם המשותף החדש עם ג'נרל מוטורס בשלהי 1983. שובצתי בקבוצת עבודה חדשה שהוקמה במטה החברה בטויוטה סיטי ביפן, כדי לפתח וליישם תוכניות הכשרה שיהוו תשתית לפריצתה של טויוטה אל פעילות מעבר לים. זה היה תהליך בהתהוותו: נומי טרם קיבל את שמו. ההסכם עם איגוד פועלי תעשיית הרכב UAW (United Auto Workers)

עדיין לא נחתם, לנומי עוד לא היו עובדים ואפילו לא מנהלים. נומי לא היה סיפור הצלחה; הוא לא היה מפורסם. הוא היה בסך הכול חלום.

מה עמד מאחורי הניסיון להקים את המיזם המשותף עם המתחרה הגדולה? ג'נרל מוטורס תלתה בנומי תקוות למימוש כמה יעדים עסקיים מוחשיים ביותר. ג'נרל מוטורס לא ידעה איך לבנות תהליך עסקי רווחי על בסיס פיתוח וייצור מכונית קטנה. היא ביקשה לבחון את ה"קסם" היפני על מפעל מנומנס ועל פועלים חדלי מעש בניסיון להחזיר אותם למעגל הייצור השוטף. מטרה נוספת, שאולי תפסה מקום משני באותה תקופה אך בכל זאת הוזכרה, נבעה ממעט המידע על אודות מערכות הייצור של טויוטה שהגיע לאוזני ג'נרל מוטורס; נומי הציע לה אפשרות להתרשם ממערכות אלה מקרוב וללמוד את סודות טויוטה מבפנים.

על טויוטה, מן הצד השני של המתרס, הופעלו לחצים לייצר כלי רכב בארצות הברית. טויוטה כבר פיגרה מאחורי חברות הרכב הונדה וניסן, שהחלו להרכיב מכוניות באוהיו ובטנסי (בהתאמה) בשלב מוקדם יותר. טויוטה יכלה אמנם להקים את מפעליה באופן עצמאי, בתהליך פשוט ומהיר בהרבה, אך המטרה של טויוטה היתה ללמוד, ללמוד מהר ובאופן יסודי – בשטח, בזירת ההתרחשות (Gemba). האם יש דרך טובה יותר מאשר להתחיל עם מפעל קיים (בפרמונט) ועם שותף עסקי שסייע לה לנווט את דרכה במים בלתי מוכרים?

חשוב לציין כי מן הרגע הראשון להקמת נומי הוגדרו מטרותיה של טויוטה במונחי למידה, ולא דווקא כיעדים עסקיים מוחשיים – המאפיינים את רוב המיזמים המשותפים. החתירה ללימוד היא ערך העומד בראש סולם הערכים והיכולות של טויוטה. את מתודולוגיית הלימוד היא יודעת לעשות הכי טוב. הלימוד משמש בסיס לתרבות טויוטה, ותהליכי הלימוד מופעלים במקומות שהלמידה בהם היא הנצרכת ביותר: ברמות התפעוליות (ייצור, מכירות ולוגיסטיקה) של הארגון. תרבות הלמידה של טויוטה היא שהגדירה את היחס של טויוטה לנומי כבר בשלבים הראשונים של המיזם.

לא מפתיע אפוא שנומי סיפק הזדמנות למידה ייחודית ומיוחדת גם לי באופן אישי. על מנת שאוכל לסייע לטויוטה להנחיל את הידע שלה לג'נרל מוטורס, או לכל גורם אחר, נדרשה טויוטה ללמד קודם כול אותי. לשם כך הכניסה אותי טויוטה לעבודה במטה החברה ובמפעל ב-Takaoka, "מפעל האם" של נומי שייצר את הקורולה החל בשלהי 1983. עבדתי בכל קווי הייצור והשתתפתי בכל התהליכים המרכזיים של הרכבת המכוניות. בהמשך, בשיתוף עמיתי היפנים, סיעתי לפתח תוכנית הכשרה למערכות ולתורות של טויוטה עבור העובדים האמריקנים בנומי.

כוח העבודה במפעל הישן של ג'נרל מוטורס בפרמונט נחשב באותה תקופה ל"בעייתית" במיוחד. רבים הגדירו אותו כמוקד שמתאספים בו הפועלים הגרועים ביותר של ג'נרל מוטורס. העובדים נהגו להשבית את העבודה לעתים קרובות (לעתים אף ללא הסכמת האיגוד המקצועי), להגיש קבילות ותלונות ללא הרף ואף לחבל באיכות המוצרים, וכך יצרו לעצמם מוניטין אימתני. שיעורי ההיעדרות מן העבודה הגיעו ל-20% ויותר. במפעל הזה בפרמונט יוצרו כמה מן המוצרים הפגומים והירודים ביותר בכל מערכות הייצור של ג'נרל מוטורס. חשוב לזכור: אנו עומדים בתחילת שנות השמונים; בתקופה זו להיחשב לגרוע ביותר מבין מפעלי הייצור של ג'נרל מוטורס פירושו להיות באמת באמת גרוע.

לטויוטה היו ספקות רבים בנוגע לניסיון לשלב את מה שנחשב אולי למרכיב החשוב ביותר של מערכות הייצור שלה – טיפוח מעורבות העובדים – באתר שנחשב בעייתי כל כך כמו המפעל בפרמונט. טויוטה תהתה כיצד עובדים בעלי מוניטין גרוע כל כך יהיו מסוגלים לתמוך בעקרון הייצור האיכותי שלה. איך הם יקבלו את ערך עבודת הצוות ואת היישום המעשי שלו?

מהו אופייה של מערכת יחסים טובה בין חברה לעובדים?

פעמים רבות אני נשאל מה מניע את העובדים היפנים של טויוטה "לעבוד כל כך קשה". אחד ממחוללי המוטיבציה הגדולים ביותר לדעתי הוא הרעיון והתחושה של שותפות וחברות בארגון. אחת השאלות המעניינות היא: "מהו אופי היחסים בין החברה לעובדים?" בטויוטה או בנומי, החברה מגלה מחויבות גלויה וחד-משמעית כלפי העובדים. בניגוד לאמונה הרווחת, טויוטה אינה מתחייבת לספק אפילו לעובדיה בינן תעסוקה לכל ימי חייהם. אין בעולם מעסיק שיכול לעמוד באמת מאחורי התחייבות כזו. מה

שמעסיקים **יכולים לעשות**, ומה שטוויטה **עושה בפועל**, הוא להצהיר שהדבר האחרון שהחברה מעוניינת בו הוא לפטר עובדים. צמצום מצבת העובדים הוא פתרון שיינקט בטוויטה אך ורק כמוצא אחרון בתכלית. על בסיס מדיניות מוצהרת זו ניתן לפתח אמון אמיתי בין החברה לעובדים, ולצדו להניע את העובדים ליטול על עצמם אחריות ואף בעלות בחברה. בנומי המדיניות הזו מכונה "אמון חדדי".

העיקרון של "פיטורין כמוצא אחרון" הועמד למבחן בסוף שנות השמונים. המוצרים של נומי פשוט לא נמכרו. היקף הייצור ירד עד כדי כך שכמה מאות עובדים היו למעשה מיותרים. בלב העובדים, מלומדי פיטורין מן העבר, החלה לקנן דאגה טבעית. כדי לתת ביטוי מעשי לכנות כוונותיה של החברה כלפי העובדים, הוסיפה נומי בהסכמי העבודה התחייבות שלפיה לא יפוטר עובד כלשהו בטרם יינקטו צעדים מסוימים, בהם הקטנת שעות העבודה במפעל וצמצום ההטבות לחברי ההנהלה. המוטיבציה של העובדים מבוססת על הביטחון שלהם במקומם בארגון, ולא על ניסיונות מצד ההנהלה להרוויח זמן או לקמץ בו בלי להתחשב במחיר.

בימיה הראשונים של נומי התנהל מאחורי הקלעים דיון מרתק שכמעט לא התפרסם, על אודות המדיניות הבסיסית של משאבי האנוש. הצוותים בנומי ראו היגיון רב בשיתוף מנהלי רצפת הייצור בתהליך גיוס העובדים לצוותיהם – דבר המעניק להם סמכות הכרוכה באחריות. לדעה זו היו שותפים הן המנהלים הבכירים האמריקנים החדשים בנומי והן אנשי טוויטה שעבדו בנומי.

לעומתם, המנהלים הבכירים של משאבי האנוש ביפן התנגדו בתוקף לרעיון. במקרה הזה הוויכוח לא נסב על הגישה היפנית לעומת האמריקנית, או על גישתה של טוויטה לעומת זו של ג'נרל מוטורס – הוויכוח התגלע בין נומי – על מנהליה היפנים והאמריקנים כאחד – לבין טוויטה. כאשר נודע לי לראשונה על הסוגיה מידידי בנומי, אשר הציגו בפני את הצד שלהם בלבד בדיון, הסכמתי איתם ללא היסוס. נראה היה לי שהתוכנית שלהם מבטאת את הגישה הנכונה.

ואולם, כאשר שוחחתי עם המנהלים הבכירים בטוויטה, הבנתי שהנושא עמוק בהרבה מכפי שנראה לי במבט שטחי, והוא נוגע ללב לבה של מערכת היחסים בין החברה לעובדיה.

לבעלי תפקידים בטוויטה אין סמכות לגייס או לפטר עובדים הכפופים להם. החברה היא זו שנותנת לכל עובד את הגיבוי הנדרש, ובכך מגנה עליו גם מפני ראש צוות או מנהל פיזי ונמהר. העובד מגויס על ידי החברה. הוא עובד – ובמידה מסוימת אף **נתיין או אזרח** – של החברה, ולא של אדם זה או אחר שהוא כפוף לו ברגע נתון. "הסמכות בנושאי כוח אדם" נתונה בידי מחלקת כוח האדם של החברה, ולא בידי מנהלים וראשי מחלקות זוטרים. העובדים חייבים לחוש בטוחים בכל הנוגע למערכת היחסים שלהם עם **החברה**. רק עם תחושת ביטחון כזו הם יהיו מסוגלים לפתח את החירות והעצמאות הנחוצות כדי לתמוך בתהליכי הקייזן (kaizen) – לשיפור מתמיד, ולעסוק בהם באופן שוטף. בתנאים כאלה, אפילו אם המסקנה של הקייזן תהיה צמצום מספר העובדים העוסקים בפעילות מסוימת במפעל, לא תיווצר תחושת איום או חוסר ביטחון שעובד כלשהו יאבד את משרתו ואת מקומו בחברה.

במובן זה שיתוף מנהלי הייצור בראיונות לגיוס עובדים היווה הפרה של עקרון הפרדת הסמכויות היסודי, והיה עלול לשרר לעובדים חדשים מסר סמוי ודק כאילו המשך ההעסקה שלהם תלוי במערכת היחסים שלהם עם מנהלם הישיר.

אני אמנם אימצתי את נקודת המבט של עמיתי ביפן, אך ההחלטה התקבלה בסופו של דבר על ידי ההנהלה המקומית בקליפורניה, אשר העדיפה לערב את מנהלי הייצור בתהליך הראיונות לגיוס עובדים.

כתיבת שורות אלו מהווה מבחינתי תזכורת נוספת לדרך שבה **כל פרט ופרט** בנומי עבר בחינה קפדנית ומדוקדקת. להחלטות "הקטנות" הללו היתה השפעה רבה, ועצם יכולתן להשפיע על האמון ההדדי הפקיע מהן מיד את ההגדרה של "דברים קטנים".

בסופו של דבר התברר שכוח העבודה "הלוחמני" לא היווה מכשול מרכזי. קשיים רבים התעוררו לאורך הדרך, אך בסופו של דבר הצליח המיזם החדש לגבור על כולם. בפועל, לא רק שהאיגוד והעובדים **קיבלו** את שיטת העבודה של טוויטה, הם אף **אימצו אותה** בהתלהבות ובחוס. מה קרה לשיעורי ההיעדרות שבדרך קבע עברו את רף ה-20%? אלה נפלו במהירות לרמה יציבה של כ-2%. ומה על האיכות הגרועה ביותר בכל ג'נרל מוטורס? בתוך שנה אחת בלבד דורג המפעל בפרמונט כמפעל הטוב ביותר של החברה כולה. וזה עם אותם העובדים בדיוק, כולל "מחוללי צרות" סדרתיים. השינוי במערך הייצור והניהול הוא שהיה אחראי לכל זה – ובדרך כלשהי, גם השינוי בתרבות.

מחפשים תפיסה חדשה? התחילו בצעדים מעשיים

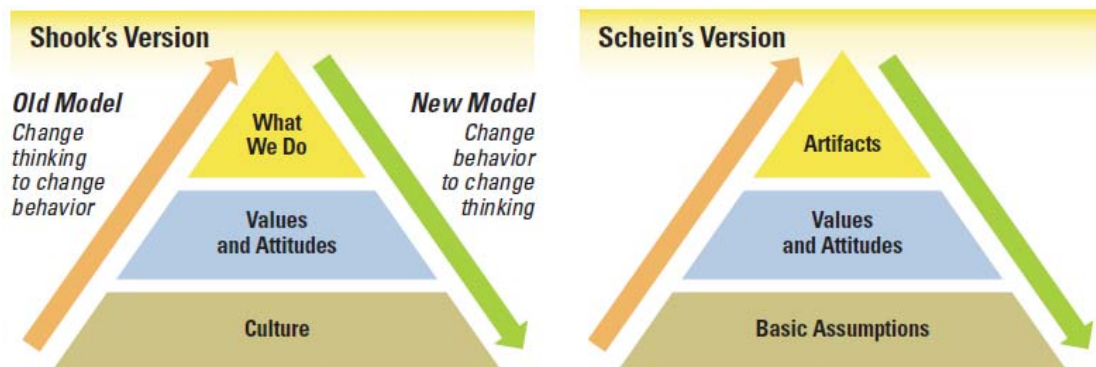
"כל זה טוב ויפה, אך כיצד חוללתם את השינוי בתרבות הארגון? מה היו הפעולות שנקטתם הלכה למעשה אשר הפכו צוות עובדים בעייתי כל כך לכוח מצטיין?"

שאלה מצוינת.

אי-אפשר להסתפק באמירה: התרבות השתנתה מכיוון שהטמענו את עקרונות הייצור של טויוטה, החלפנו את המנהלים או שינינו את מערך הניהול; עלינו להתאמץ ולהגדיר מה **באמת** הביא לשינוי בתרבות הארגונית.

אדגר שׁיין (Edgar Schein) מבית הספר לניהול ע"ש סלואן ב-MIT, הוא שהעלה לראשונה את המושג "תרבות ארגונית" לסדר היום. אם כי מעניין לציין שדווקא שיין הוא גדול הספקנים בנוגע לטענה שניתן לחולל בקלות שינוי מעמיק ומקיף בתרבויות ארגוניות. על פי תפיסתו של שיין לתרבות הארגונית חשיבות עצומה, אך הוא טוען במקביל כי לא ניתן לשנות את התרבות על ידי ניסיון ישיר וגלוי לשנות אותה.

כדי להציג בצורה סכמתית את התובנות שלי מתהליך שינוי התרבות בנומי, פיתחתי מודל פירמידה; ומאוחר יותר מצאתי שהוא כמעט זהה למודל שאד שיין גיבש שנים רבות קודם לכן (ראו 'עשה' ו'אל תעשה' בדרך לשינוי תרבותי)



על פי הגישה המערבית הטיפוסית לשינוי ארגוני, הצעד הראשון הוא הניסיון להביא את כולם לחשוב באותה צורה. בכך משנים את הערכים והגישות של כל חברי הארגון, וזה מה שגורם להם בסופו של התהליך להתחיל לעשות דברים בדרך הנכונה.

הלקח המדהים ביותר שלמדתי מן ההתנסות שלי בנומי הוא שהדרך לשנות תרבות ארגונית אינה מתחילה בשינוי החשיבה של אנשים – אלא בשינוי דרך ההתנהגות של האנשים, בשינוי המעשים שהם עושים. כאשר אנו חותרים לשינוי התרבות בארגונים שלנו, עלינו להגדיר תחילה מהם המעשים שאנו רוצים לבצע, כיצד אנחנו רוצים להתנהג בעצמנו וכיצד אנחנו רוצים שאחרים יתנהגו; ליצור תהליך של הדרכה והכשרה ולגבש תוכנית מסודרת שתחזק את דפוסי ההתנהגות הרצויים בכל דרך אפשרית. השינוי התרבותי המיוחל יתרחש מאלין, כפועל יוצא מגישה זו.

זוהי המשמעות של הסיסמה "קל יותר לרכוש תפיסה חדשה באמצעות מעשים, מאשר לרכוש דרכי פעולה חדשות באמצעות תפיסה".

דיון זה מוביל אותנו היישר לשאלה הבאה: איך שינינו את ההתנהגות (ולכן גם את התרבות) בנומי?

"עצירת קו הייצור" (או, מה באמת קורה כשנותנים לעובדים את הכלים הנחוצים להם להצליח בעבודתם)

הדוגמה הטובה ביותר לתהליך שבאמצעותו התחולל השינוי בתרבות העבודה של נומי היא המערכת המפורסמת לעצירת קו הייצור (המכונה גם "אנדון" - andon, על שם נורת ההתראה מעל קו הייצור). כל עובד של ג'נרל מוטורס ושל נומי שהוכשר ביפן התנסה במערכת עצירת קו הייצור (בגרסה זו או אחרת שלה). אחת הסוגיות שעלו לדיון בעת תכנון קו הייצור במפעל המשותף היתה אם להתקין מערכות לעצירת קו הייצור. מבחינת טויוטה זו לא היתה שאלה; המערכת היא נתון בסיסי שאין עליו עוררין. ה"אנדון" הוא הביטוי הממצה והבולט ביותר לאמונה של טויוטה בהכרח לפתח אמצעים שיאפשרו לעובדים לבצע את משימותיהם – בדרך שמטמיעה את האיכות בתהליך – ולמחויבותה המלאה לכך.

אחד מעיקרי האמונה של טויוטה הוא "כבוד לאנשים": העמידה האיתנה על זכותו של כל עובד לבצע את עבודתו בהצלחה, בכל פעם ופעם שהוא עוסק בה. עבודה זו כוללת, בין היתר, זיהוי בעיות והכנסת שיפורים. אם אנו כחברי הנהלה מעוניינים שעובדינו יבצעו את משימותיהם בהצלחה, יאתרו מוקדי קושי ויבצעו שיפורים, אנו מחויבים לספק להם את האמצעים הדרושים לכך.

ובכל זאת, בשלבי הייסוד של נומי הטילו ספק כמה מעמיתינו בג'נרל מוטורס בהיגיון של התקנת מערכות אנדון במקום. "האם אתם מתכוונים לתת לעובדים הללו את הזכות לעצור את קו הייצור?" שאלו, ואנשי טויוטה השיבו: "לא, אנו מתכוונים להטיל עליהם את החובה לעצור אותו – בכל פעם שמתעוררת בעיה."

במערך הייצור של טויוטה כל עובד בקו הייצור יודע מהו תפקידו המדויק. הוא מקבל את כל הידע והכלים כדי לזהות מצבים בעייתיים (כל חריגה בתפקוד המונעת ממנו להשלים את משימתו בהצלחה), והוא יודע מה עליו לעשות במקרה שזיהה בעיה כזו ומה התסריט הקבוע שיתרחש כאשר ידווח לאחראי על התקלה. ראש הצוות יגיע כדי לסייע לו בתוך זמן המחזור שלו (job cycle), שהוא הזמן המוקצב להשלמת המשימה שלו. (חשוב להעיר: קו הייצור לא נעצר באופן מיידי. הוא מופסק רק לאחר שהגיע לשלב מסוים הנקרא "הנקודה הקבועה" – fixed position, ורק לאחר שראש הצוות החליט לעצור את קו הייצור.)

תסריט קבוע זה מבטא מעין הבטחה של ההנהלה כלפי ציבור העובדים: "בכל פעם שאתם נתקלים בקושי להשלים את משימתכם המוגדרת, ראש הצוות ייחלץ לעזרתכם בתוך זמן המחזור שלכם, שהוא הזמן המוקצב לביצוע המשימה." זוהי הבטחה חשובה, בייחוד אם מדובר במצבת עובדים של אלפיים איש ובמחזורי עבודה של דקה אחת בממוצע; אך טויוטה הגיעה למסקנה שזה מה שנדרש על מנת לאפשר לעובדים להטמיע את החתירה לאיכות בתהליכי הייצור ולעסוק באופן שוטף בפתרון בעיות ובשיפור מתמיד.

ההבדלים בין הדרך של נומי לגישה המסורתית

תורה זו היא שהובילה את השינוי הלכה למעשה בתרבות הארגונית של נומי. לנוכח האפשרות – והאתגר – להטמיע איכות בתהליכי הייצור, לא היה גבול להתלהבותו של כוח העבודה הישן-חדש בנומי, שמיהר לנצל את ההזדמנות ולהוכיח שהוא מסוגל לייצר באיכות שאינה נופלת מזו של כל כוח עבודה אחר בעולם. העקרונות של איכות, תמיכה ושותפות בבעלות הפכו לחלק בלתי נפרד מכל משימה ומשימה.

ההתנסות הראשונה שהיתה לי כצופה בקו הייצור באחד ממפעלי ה-Big Three (כינוי לשלוש יצרניות הרכב המובילות בארצות הברית – ג'נרל מוטורס, פורד וקרייזלר), ממחישה היטב את הניגוד התהומי בין שתי הגישות.

בתחילת 1995 צפיתי בעובד במפעל הרכבות בפרברי דטרויט, שעשה טעות חמורה. באותו יום מנגנון הייצור האוטומטי הרגיל לא פעל, והפועל נאלץ להסתפק בפתרון חלופי. בחסות פתרון זה

הצליח לחבר לרכב חלק לא נכון. העובד נוכח בטעותו תוך זמן קצר, אולם המכונית כבר המשיכה במסעה לאורך קו הייצור והתרחקה מתחנת העבודה שלו. מה שהתרחש באותו רגע הכה אותי בתדהמה.

בידי אותו עובד לא היה שום מנגנון פשוט שיאפשר לו לתקן את טעותו! בעצם – אפשר למחוק את המילה "פשוט". אותו עובד לא היה יכול לעשות דבר. סביבת העבודה שלו היתה שונה בתכלית מן המקובל בנומי/טויוטה, לפיה: (1) מלכתחילה קשה מאוד לעשות טעויות; (2) קל מאוד לזהות בעיה, או להיווכח שנעשתה טעות; (3) תוך כדי עבודה, קל מאוד להודיע לממונה על הטעות או על הבעיה; (4) תסריט התגובה הנו עקבי וצפוי מראש: הממונה יחליט במהירות איזו פעולה לנקוט.

ובכן, לאותו עובד בקו הייצור של שלוש ענקיות הרכב האמריקניות (Big Three) לא היה כל אמצעי לתקן בעזרתו את הטעות שלו. לא היה בידו כבל התראה. לא עמד לרשותו ראש צוות זמין לשם הכוונה וסיוע. כפתור החירום האדום היה ממוקם במרחק של שלושים צעדים ממקום מושבו. אמנם הוא היה יכול לקום ממקומו, לגשת אל הכפתור וללחוץ עליו, ובכך לעצור באופן מיידי את קו הייצור כולו – דבר שהיה גורם לממונה עליו להגיע מיד ו"לסייע" לו; אך קרוב לוודאי שהוא לא היה שמח בסוג ה"סיוע" שהיה מקבל.

אותו עובד לא עשה אפוא דבר. עד עצם היום הזה איש פרט לשנינו לא מודע למה שאירע שם. קשה להמחיש בצורה דרמטית יותר את הפער בין שיטות העבודה המסורתיות לבין התהליכים הארגוניים בנומי/טויוטה.

מה שחולל את המהפך בתרבות הארגונית של נומי לא היה הרעיונות המופשטים של "מעורבות עובדים", "ארגון לומד" או אפילו "תרבות"; מה שהביא בעקבותיו את השינוי היה מתן האמצעים לעובדים כדי שיוכלו לבצע את עבודתם בהצלחה מרבית, החל בהגדרת משימות העובדים בצורה ברורה ומדויקת וכלה במתן ההכשרה והכלים הנדרשים לביצוע מוצלח של המשימות שהוטלו עליהם.

התהליך של עצירת קו הייצור והשימוש ב"אנדון" הוא דוגמה אחת בלבד לפעולות מעשיות שמובילות לשינוי בתפיסה, אך הוא מהווה דוגמה טובה משתי סיבות. ראשית, הוא מתאר את הדרך שבה אנשים מבצעים את עבודתם **כאן ועכשיו**. כל אחד מאיתנו, בכל רגע ובכל יום, נדרש לבצע משימות. האם יש לנו הכלים להגיב בצורה נכונה? הערך של מערכת ה"אנדון" גבוה בהרבה מזה של ערכת חוברות הדרכה וסדרת עקרונות או תהליך הכשרה; זהו אופן ביצוע העבודה **הלכה למעשה**.

שנית, "השינוי התרבותי" החשוב והמורכב ביותר שחייב להתרחש בשטח במעבר לייצור "רזה" על פי תורת ה-Lean, נוגע ל"בעיות" במובן הרחב של המילה. כיצד אנו תופסים בעיות באופן כללי? באיזה אור אנחנו רואים אותן? מה אנו עושים כשאנו מזהים בעיות? איך אנחנו מגיבים כאשר מישוהו אחר מגלה בעיה וחושף אותה? תהליך ה"אנדון", או עצירת קו הייצור, הוא חלק מתפיסת עולם החותרת להטמעת האיכות באמצעות חשיפת בעיות. לא פעם הבעיות הללו הן פרי המחדלים שלנו; חשיפתן נתפסת לעתים קרובות כתהליך מאיים הנוגע ברבדים האישיים ביותר.

הערך הסגולי של הבעיות

בעלי התפקידים הניהוליים, כולל ראשי צוותים העובדים לפי שעות, ביקרו כולם בטויוטה סיטי (מרכז ההדרכה העולמי של טויוטה), לצורך הכשרה של שבועיים או יותר במפעל Takaoka. תהליך ההכשרה כלל אמנם שעות ארוכות של הרצאות, אך החלק החשוב ביותר היה ההכשרה המעשית בקו הייצור

"עשה" ו"אל תעשה" בדרך לשינוי תרבות

הלקחים שלמדתי בשנות עבודתי בנומי עולים בקנה אחד עם מודל התרבות הארגונית שפיתח אחד האנשים המובילים בפיתוח ארגוני, אדגר שיין. לדבריו, הדרך לשינוי תרבותי מתחילה בשינוי הביטויים התרבותיים החיצוניים – הנתונים הניתנים לכימות של הארגון, הכוללים את הפעולות שאנשים מבצעים ואת דפוסי ההתנהגות שלהם. מי שחפץ לחולל שינוי תרבותי, חייב תחילה להגדיר את הפעולות ודפוסי ההתנהגות הרצויים, ולאחר מכן לעצב את תהליכי העבודה הנדרשים כדי לחזק דפוסי ההתנהגות אלה.

– הם נדרשו לעבוד לצד עמיתיהם כדי ללמוד את התפקיד שיידרשו לבצע עם שובם לקליפורניה. בסוף כל קורס הדרכה כזה נשאלו החניכים מה מתוך כל מה שלמדו בטויוטה נראה להם המרכיב החשוב ביותר, המרכיב שהם חפצים לקחת איתם חזרה לפרמונט ליישום מייד. התשובה תמיד היתה אחת: "היכולת להתמקד בפתרון בעיות בלי לחפש אשמים ולהטיל את האחריות על אחרים. העיקרון המנחה כאן הוא "חמש שאלות ה'למה'" (5Ys), ובפשטות, ליצור שרשרת שאלות "למה?" עד שמגיעים לשורשי הבעיה. בארצות הברית, שממנה באנו, היינו רגילים להסתמך על "חמש שאלות ה-מי" ובאופן "טבעי" נוטים לדון בגופו של אדם (אשם) במקום בגופו של עניין (אחראי). בתרבות טויוטה למדתי כי מצביעים על הבעיה הזקוקה לפתרון, או על דרך הפעולה הנדרשת כדי לפתור אותה; לא מסמנים אדם כ"טועה", "נכשל" או כ"אשם". אין להסיק מכך שהמדריכים ב-Takaoka לא טיפלו בנחישות בבעיות; הם עשו זאת היטב. ובמקרה שבעיות חזרו על עצמן, או שאותו אדם חזר על אותה טעות, לא היססו לקרוא אותו לסדר באופן שאינו משתמע לשתי פנים.

"יהיה בסדר" ו"אין בעיות" כסימפטומים לבעיית תרבות יסודית

אם כן, עצם ההתייחסות ל"בעיות" הוא שונה לחלוטין. כאשר שואלים אמריקני "איך הולך?", הנטייה הראשונה שלו היא להשיב "no problem" – "אין בעיות". אחד הביטויים שהיו שגורים בפי כל החברים בנומי בשנותיו הראשונות, וזכו לשימוש נרחב, היה "אין בעיות" ביפנית, שבמבטא אמריקני טיפוסי נשמע בערך כמו "מֶנְדֵיִיִיט" ("Monday night"). בכל פעם שהמדריכים היפנים ניסו לברר איך מטופלות בעיות מסוימות, ניתן היה לשמוע את העובדים האמריקנים בנומי מצהירים בעליונות בכל רחבי המפעל "Monday night!". התגובה היפנית לכך היתה "No problem is problem" – "אין בעיות זו בעיה בפני עצמה". בעיות, או לפחות נושאים שמחייבים סוג כלשהו של "טיפול-נגד" או איתור דרך טובה יותר לביצוע פעולה נדרשת, קיימים תמיד. איתור הבעיות הללו הוא המשימה העיקרית המוטלת על כתפיו של כל מנהל.

ככל הידוע לי, המנהל הראשון בטויוטה שטבע את העקרון היפני-האמריקני: "אין בעיות זו בעיה בפני עצמה", היה סוסומו אוצ'יקאוהו (Susumu Uchikawa). אוצ'יקאוהו כיהן כמנכ"ל חטיבת בקרת הייצור – החטיבה שבידיה מרוכז הנסיון התפעולי הייחודי הרב ביותר בטויוטה – ותחת שרביטו עבדו שישה מנהלים מבריקים מדרג הביניים בגינרל מוטורס. בכל פעם שאותם מנהלים צעירים וחכמים מאוד התבקשו לדווח על התקדמות העבודה, הם השיבו בלשון קבועה – "אין בעיות!" הדבר האחרון שרצו היה שהבוס שלהם יתערב בעבודתם ובבעיות שעמן התמודדו. בסופו של דבר אוצ'יקאוהו התפרץ בקריאה "No problem is problem!" – "אין בעיות זו בעיה בפני עצמה! הרי תפקידם של המנהלים הוא למצוא בעיות!"

הכלים המפורסמים של מערכת הייצור של טויוטה, כולם עד האחרון שבהם, תוכננו במטרה להקל את תהליך איתור הבעיות, להקל את פתרון הבעיות ולפשט את הלמידה מטעויות. היכולת ללמוד בקלות מטעויות מחייבת אותנו לשנות את הגישה שלנו כלפיהן. כשאנו מדברים על מעבר לתרבות "Lean", לכך בדיוק אנחנו מתכוונים.

ג'ון שוק מגדיר עצמו כ"אנתרופולוג תעשייתי" משמש יועץ בכיר למכון *Lean Enterprise* בקמברידג', מסצ'וסטס. הוא חיבר ספרים רבים, ביניהם *Managing to Learn: Using the A3* – *ניהול באמצעות למידה: שימוש בתהליכי ניהול A3 לפתרון בעיות, השגת הסכמה, הנחיה ומנהיגות* (בהוצאת מכון לין אנטרפרייז, 2008). לתגובות על המאמר וליצירת קשר עם המחבר: smrfeedback@mit.edu