

# מחפש בעיות

בביקור מקצועי במפעל של טויוטה ביפן ראה ג'ים וומאק, איש MIT, את האור. וליתר דיוק, שלושה אורות - ירוק, צהוב, אדום, שסימלו אם פס הייצור פועל כסדרו או נתקל בבעיה. זה היה הבסיס לתורת "הניהול הרזה" שפיתח, המזכירה למנהל שאם נדמה לו ששום בעיה אינה מעיבה עליו, הוא צריך להתחיל לדאוג. **שיחה די אופטימית עם גורו עולמי שמטיף לדאגה מתמדת**

בין הגזעים. ממשל קלינטון נראה לו כמו פלטפורמה טובה - עד לפגישה עם המושל עצמו.

"סיפורי לאמא שלי שאני עומד לפגוש את המושל, והיא, שלא הכירה אותו אישית אבל עקבה אחרי פעילויותיו, אמרה לי רק משפט אחד: 'אתה לא יכול לבטוח באיש הזה'. לא באמת חשבתי כמוה, עד שפגשתי אותו בחג המולד של אותה שנה. הכנתי שהאיש מבריק, גאון ממש, אבל משהו לחש לי שהיא צודקת. שאי אפשר לסמוך עליו. ויתרתי."

כך קרה שבמקום לדהור לבית הלבן שוב פנה וומאק ל-MIT - ונשאר שם עשרים שנה. בתוך כך, בביקור עבודה ראשון ביפן, נפקחו עיניו והוא עלה על המסלול שהפך אותו למה שהוא היום - גורו "הניהול הרזה" (lean management), אחת משיטות הניהול האופנתיות ביותר בעולם בשנים האחרונות, המיושמת בחברות ענק כמו סיקו ודל וחודרת עתה במהירות גם לישראל.

lean management נשמעת, כבר בהתוודעות ראשונה, כמו הניגוד המושלם של שיטות הניו אייג'. אחד המרכזיים שבעקרונות השיטה, הפשוטים להסבר אבל קשים להפנמה, הוא שיש לחפש באינטנסיביות, כמעט באובססיביות, את הבעיות בארגון באמצעות בדיקה של ה"שטח" - בבחינת לא מצאת היום בעיה-שתיים בתפקוד הארגון, לא עשית את עבודתך. העיקרון השני הוא שלכל בעיה מאותרת יש שני פתרונות. האחד מייד, השני פתרון לטווח הארוך, המחייב חשיבה שיטתית, מובנית, וחשוב לא פחות - משותפת למנהל ולעובדיו. לצורך כך על המנהל להפוך מבוסס יודע כל למאמן ומכוון, זה השואל שאלות, המלמד גם את עובדיו לעשות זאת בלי פחד, ותוך כדי כך יוצר שפה חדשה.

ג'ים וומאק היה יכול בקלות להיות היום במקום אחר לגמרי. כשהיה צעיר הוא היה משוכנע שערך גיל 21 יהפוך לעיתונאי. מצויד בתאריך הלידה הנכון, הוא לא גויס לווייטנאם כרבים מבני דורו ובמקום זאת יצא את מדינת הולדתו ארקנסו ונסע להודו. אחרי שנה התגלגל לאפגניסטן, הציע את עצמו לעיתון המקומי בשפה האנגלית "אפגן טיימס", אבל ברגע האחרון איבד את המשרה למתחרה. הוא חזר להודו וניסה להשתלב בסוכנויות הידיעות, גם שם ללא הצלחה. בשלב ההוא החליט סופית שעולם העיתונות מתאכזר אליו וחזר הביתה לברית המחדל - לימודי דוקטורט ב-MIT, במסלול המשולב של כלכלה, מינהל עסקים ומדע המדינה.

כמה שנים אחר כך שוב כמעט הסתובבה הדלת והפנתה אותו למסלול אחר ומבטיח. זה היה בשנת 1980, והדוקטור הצעיר וומאק חזר הביתה בדיוק כשמושל ארקנסו, הפוליטיקאי רב הקסם ביל קלינטון, חיפש אנשים לתפקידי מפתח בממשלו. זו היתה הזדמנות של פעם בחיים, וומאק מעיד שהיא יכלה ליפול בחיקו בקלות. "אני דור חמישי בארקנסו, ממשפחה ידועה ומכובדת, בעל דוקטורט מאוניברסיטה מכובדת - הרברים האלה נחשבו לקלפים חזקים", הוא אומר.

וומאק אמנם לא היה פוליטיקאי בנפשו אבל נמשך לתחום בשל חוויות הילדות המעצבות שלו בדרום האמריקאי. כיליד סוף שנות ה-40 הוא גדל בעולם של הפרדה גזעית, ילד לבן עם אומנת שחורה שהשיבה אותו בספסלים הקרמיים של האוטובוס בעוד היא עצמה פנתה לחלקו האחורי. אמו היתה מהלוחמות המקומיות הגדולות נגד ההפרדה הגזעית, וכשבגר רצה לתרום את תרומתו לחיזוק השוויון

- **תפקיד:** ב-1997 הקים את מכון Lean תפקידים קודמים: חוקר, איש אקדמיה
- **בוסטון, מסצ'וסטס • השכלה:** דוקטור
- **ועוד משהו:** מומחה עולמי לתחום הרכב

ג'ים וומאק • **תואר:** מייסד שיטת הניהול הרזה  
 • LEI Enterprise Institute (LEI) ועומד בראשו  
**גיל:** 61 • **מצב משפחתי:** נשוי + 2 • **מגורים:**  
 מאוניברסיטת MIT בתחום הכלכלה ומדע המדינה



**”ברגע שהתגלחה תקלה, העובד שדיווח עליה משך בידית והאור הפך לצהוב. באותה שנייה ניגש אליו ראש הצוות ויחד עמדו לרשותם ששים שניות כדי לפתור את הבעיה. אחרי ששים שניות התחלף האור באדום והפס נעצר”**

## וכמה חלים על המשבר

רכישות, בוודאי למיזוגים שלא בהסכמה. מבחינתה זו הכנסת גורמים שלא מדברים באותה שפה ועלולים לעורר התנגדויות פנימיות שיפריעו לאורך זמן, אולי שנים, ליצירת שרשרת הערך. בניגוד מוחלט לתעשייה האמריקאית, הם מוותרים על זה מראש, גם אם יכלו להרוויח כך כמה ינים בטווח הקצר. במקביל הם עסוקים מאוד בחשיבה עתידית, בניסיון לפתח עכשיו את מה שייתן ערך ללקוח שלהם בעוד עשרים שנה.

”טויוטה גם לא שולחת את המנהלים שלה לבתי ספר למינהל עסקים. מבחינתה, תואר באוניברסיטת יוקרה שקול לניסיון ולימוד ולהפנמת השפה בתוך המפעל. רוצה להיות מנהל טוב? תהיה אחד מאיתנו, התואר שלך מאוניברסיטת היוקרה לא עושה רושם על אף אחד.”

המפגש הזה עם החשיבה השונה הוליד את “lean management” - שהיא שיטה ניהולית גורפת האמורה לטפל בכל סיטואציה ובכל חלק של הארגון, ואשר למרות לידתה בתעשייה המסורתית חודרת כיום לכל מגזר - מהיי טק, חינוך ורפואה ועד המערכת הבנקאית. את שמא של השיטה הגה אחד מאנשי צוות החשיבה הראשוני של וומאק.

”עמדנו ליד לוח וראינו שעל פי השיטה שלנו יש פחות בזבוז של חומר גלם, פחות עובדים מתוסכלים, פחות התנהלויות לא תקינות”, הוא מספר. “זוא אחד מהחברים אמר, ‘בואו נקרא לזה ניהול רוה, שמשמעותו ניהול טוב יותר בפחות מאמץ ומשאבים’”. במבט לאחור, לא בטוח שזו היתה הברקה קופירייטרית. השם “ניהול רוה” הפך לאחד המכשולים הגדולים העומדים בפני השיטה ולמה שמושך אליה את רוב הביקורת. מתברר שבקהל הרחב הוא נקשר אוטומטית לפיטורים ולאאוטסורסינג.

אתה יכול לזקק את עקרונות ה-lean למשפט אחד? “חשוב לזכור את שלושת ה-P - purpose (לאן אתה רוצה להגיע?), process (התהליך שבעזרתו תגיע), people - איך תרתום את אנשיך לנושא”.

זו שיטה שנכונה להכרה ולמפעל גדולים או גם להכרה בהתהוות?

“הייתי אומר שככל שחברה ותיקה יותר, יש לה יותר תהליכים לתקן. לכן אני מציע תמיד להנחיל את השיטה מיד אחרי שעובדים משלב הסטארט אפ השרדני לשלב שבו החברה מעט יותר מבוססת. זה השלב שבו לא עוסקים בפעילות היומיומית המיידית אלא מסוגלים לעצור ולפתח תהליך של חשיבה שנים קדימה”.

הזכרת קודם את המושג “עושים A3”. עד איזה שלב בסולם הניהול משתמשים בו?

“בכל שלב, עד למנכ”ל ולדירקטוריון. לטעמי, גם כשחברה מכינה תכנית שנתית היא צריכה לשאול את עצמה רק מהן שלוש הבעיות שהיא עומדת להתמודד איתן בשנה הקרובה, וכיצד ניתן להגיע לפתרונן המלא. גם מנכ”ל של חברת ענק צריך ש-A3 כזה יהיה אצלו כל הזמן על השולחן”.

הפסיכולוגיה החיובית, עוד שיטת ניהול חדשה וטרנדית, ממליצה לחפש מה עובד בארגון ולא את הבעיות, כפי שאתה מציע.

“זה נשמע לי כמו חלק מהשיח הניו אייג’י. אני לא שם”.

## חתעללים בשיטה

אם בתיאוריה הכל נשמע פשוט, במציאות השיטה הרבה יותר מורכבת, ועכשיו, כשהפכה לטרנד חם, היא פונה לעתים קרובות למקומות שאליהם לא התכוון המשורר. “בהרבה מאוד מקומות אני שומע שמיישמים lean management, אבל כשאני מגיע ובודק

א י אפשר בלי מלה על המשבר. “המשבר תפס את אלה שלא שמו לב, אבל יש בו גם הזדמנות”.

איך מתייחסת שיטת ה-lean לתמריצים הפיננסיים הכה מקובלים בשיטות הניהול המסורתיות?

“אני לא מוצא שתמריץ פיננסי הוא תמריץ למשהו. החשיבה הזאת, שאם תיתן יותר כסף למנהל תמורת ביצועים שקשה למדוד באמת זה יקדם את החברה לאורך זמן, היא חשיבה שטחית שמתמרצת אותך בעיקר לקחת יותר סיכונים. אני לא יודע מה יהיו תוצאות המשבר לאורך זמן אבל כן חשוב לשאול מה למדנו. חלק נכבד מהאנשים שיצרו את המשבר הזה יושבים היום בקריביים על היאכטות, שותים קוקטיילים ומתכננים את הברועה הבאה. כרי שהברועה הבאה לא תיווצר נדרשת חשיבה אחרת”.

עשרות שנים אתה חוקר את עולם הרכב ואתה מומחה עולמי בתחום. השאלה אם ג'נרל מוטורס בהנהלתה החדשה תשרוד את הימים הקשים היא שאלה מתבקשת.

“יש לי הרגשה ברורה שהאג'נדה של ג'נרל מוטורס בכלל לא הולכת בכיוון של תיקון בר קיימא, אלא שהחברה פשוט נמצאת על המדף. לרעתי הם פשוט מחפשים כרגע את הקונה ושואלים את עצמם מה יהיה המחיר וכיצד כולם ירוויחו ממנו. כשאני בוחן את פעילות ההנהלה יש לי תחושה שג'נרל מוטורס החדשה עושה בדיוק את מה שעשתה החברה הישנה. אני לא בטוח שהם הפנימו עקרונות ניהול חדשים שיסייעו להם להיות תחרותיים יותר, ואם זה לא קרה, בעצם לא קרה שם כלום. אני לא שמעתי מהם בשורה חדשה - למרות שאני מחכה לה - ועד הרגע הזה לא ברור לי אם הגרירו נכון את הבעיות שהחברה מתמודדת איתן ובנו אסטרטגיה שיטתית שבעזרתה יוכלו ליישם את פתרונן. במצב כזה היא לא יכולה לשמור על עצמאות לאורך זמן”.

הרכב האמריקאית. במפעל של קדילק, אחת החברות שביקר בהן, הוא ראה מחזה שריתק אותו. בצד האחד של המפעל עבדו על פס הייצור והוציאו מכוניות חדשות, בצד אחר, מאחורי שתי דלתות שנכתב עליהן “תיקונים קטנים ותיקונים משמעותיים”, עמדו אותו מספר של מכוניות חדשות - שנוקקו לתיקון עוד לפני צאתן.

“זה היה בזבוז משווע, שנבע בין השאר מהעובדה שחל איסור חמור על עצירת פס הייצור. מי שנתקל, למשל, בחלק לא תקין, פשוט זרק אותו לפח או הסתיר אותו, או במקרה הגרוע הכניס אותו לאוטו. המנהלים בחברה הזאת, כמו ברבות אחרות, היו בוסים גדולים. הם לבשו חליפות, ישבו במשרדים רחוקים וכמעט לא ביקרו בשטח. ולא בכדי. הם נברקו על פי מספר המכוניות שיצרו ולא על פי טיבן, והעובדים נדרשו לעמוד במכסה - ייצור המוני במיטבו, שלא עוצר לרגע כדי לחשוב אם השיטה נכונה או לא. הבזבוז נבע לא מעובדים לא מקצועיים אלא מניהול לא נכון. שם ידעו את התשובות, לא שאלו את השאלות”.

האם ההבדל הזה בין היפנים לאמריקאים הוא תרבותי בעיקרו או שהוא נובע ממקום אחר?

“את השיטה של טויוטה ראיתי בעיקר בטויוטה, וכמעט שלא באף מפעל יפני אחר. לא מדובר כאן ב'אנשים המשונים האלה עם העיניים המלוכסנות', אלא במקום ספציפי שפועל אחרת”.

אתה יכול לתת דוגמה נוספת לחשיבה השונה שהתודעת אליה שוב?

“טויוטה מעולם לא קנתה חברות אחרות ומתנגדת למיזוגים

וכמה פעמים ביום התחלף האור לאדום?

“כמעט אף פעם. הנגישות של ראש הצוות, ששימש בעצם כעוזר של העובד, סייעה למצוא פתרון מידי מקומי שאיפשר את המשך העבודה. במקביל החזיק ראש הצוות לוח קטן ורשם עליו את כל תקלות היום. בטופס מיוחד ומוכנה, שכלל שאלה אחרי שאלה, הוא פירט את האירוע כדי לאפשר לרדת לחקר העניין”.

“הניסיון בטויוטה לימד אותי שעל הארגון להיות מחונך לחשיבה שיטתית על כלל הבעיות הצצות בכל רגע, ולרעע לסמן אותן. המנהל צריך לתת מרחב בטוח לעובדיו כדי ‘למשוך בידית’, כלומר להודיע ‘יש לי בעיה’, בלי צורך לטייח, לשקר או לטאטא אותה מתחת לשטיח”.

הבעיה נפתרה והפס ממשיך לעבוד. ומה עכשיו?

“פתרון מידי הוא טוב אבל חשוב יותר להגיע לפתרון של הטווח הארוך. אנחנו משתמשים בכלי מוכנה וברור שנקרא A3, על שם גודל הדף. עובד שמגלה בעיה מקבל עידוד למלא - לבד או בעזרת המנהל שלו - טופס A3 הכולל כמה שאלות, לרבות בקשה להצעות שיפור ולפתרון ארוך טווח. המענה השיטתי, שלב אחרי שלב, חושף פעמים רבות את הבעיות האמיתיות, ולא אלה שנראות על פני השטח. חשוב מזה: התהליך מצייר תמונת מצב כללית בלי להאשים אדם מסוים, כך שאיש לא מרגיש מאוים. חשוב להדגיש שבדרך כלל מתגלות תבניות ניהול מכשילות, ולא בעיות הנעוצות בעובדים שלא עושים את עבודתם נאמנה”.

זה כבר היישום המאוחר של מה שהבין וומאק מול פס הייצור. אבל אז, בשנות ה-80, הוא חזר לארה”ב וברק איך מתנהלת תעשיית

## והעיקר, לא להפסיק כלל עקרונות ה־lean management

**"מי שנתקל בחלק לא תקין, פשוט זרק אותו לפח או הסתיר אותו, או במקרה הגרוע הכניס אותו לאוטו. המנהלים בקדילק, כמו ברבות אחרות, היו בוסים גדולים. הם לבשו חליפות, ישבו במשרדים רחוקים וכמעט לא ביקרו בשטח"**

אני רואה שאין שום קשר בין עקרונות השיטה ליישום שלה", אומר וומאק. "היא עוברת לא מעט התעללות".  
**ומה עושים נגד זה?**

"מקימים מכון ומלמדים, מכשירים יועצים טובים שילמדו את השיטות בארגונים, נפגשים עם עיתונאים ואנשי תקשורת".

זה גם מה שעושה וומאק בישראל, שבה מוקם עכשיו מכון מחקר שבין תפקידיו חינוך השוק המקומי להבנה עמוקה יותר של הנושא. על ההקמה מופקד ד"ר בעז תמיר, שעשה את הדוקטורט שלו במקביל לוומאק והיה ממפתחי השיטה, ובוועדה המייעצת יושבים יהודית ריכטר ממדינול, יצחק מלאך מבנק לאומי, מוקי אברמוביץ מהראל ואחרים.

לכאורה נראה שאכן נדרש כאן חריש עמוק: הישראלי שלמד לשרוד בצבא והביא את השיטה גם לארגון יכול להיתקל בקושי. "מניסיוני הישראלים באמת פועלים מהר מאוד. אומרים להם משהו, הם מבינים מהר מאוד וכבר מוכנים לקחת את זה הלאה", אומר על כך וומאק בנימוס. "אבל אני אומר: הדרך בנויה כך שהיא מחייבת לעצור עוד רגע למחשבה. השיטה אומרת: אל תיתנו רק פתרונות מיידיים. אפשר לבצע תהליך מפוי שיטתי של צרכים ובעיות לאורך זמן, לפעול בדרך של ניסוי וטעייה ולהגיע לפתרונות הרבה יותר כלכליים שיביאו להצלחה גדולה עם השנים".

תמיר בתורו מדבר על שני מתנגדים עיקריים של ה־lean management, ולא רק בישראל. "מצד אחד ישנם הוועדים או האיגודים, הבטוחים שהתייעלות פירושה פיטורים והוצאת עבודה החוצה, למרות שיש אינספור דוגמאות לכך שהשיטה פועלת בצורה ההפוכה וכחלק מיצירת שרשרת הערך ללקוח דווקא מגדילה את מצבת כוח האדם ומטייבת אותה. מהצד השני, יש מנהלים החוששים שזו שיטה פורצת דרך שבמובנים מסוימים שומטת את הקרקע מתחת לרגליהם. הם רגילים להיות יודעי כל, אנשים שנותנים להם כבוד מתוקף מעמדם, ואנחנו אומרים להם, בואו תעזרו לשאול שאלות, תהיו מאמנים ולא מפקדים. זה לא פשוט לאדם שכל חייו ניהל בשיטות מסורתיות".

**איך בכל זאת חודרים את שריון ההתנגדות?**  
תמיר: "יש מספיק ארגונים ששכבת ההנהלה שלהם מחפשת

1. חפש את הבעיות שבתוך הארגון - יעילות פירושה שאין לנוח על זרי הדפנה ולו לרגע.
2. אתר את כל הדרכים ליצור שרשרת ערך הן ללקוחות החיצוניים שלך והן לפנימיים (עובדי הארגון).
3. למד את הארגון לשאול שאלות, לקיים תחקיר עמוק ושקוף ללא הפוגה.
4. זכור שאינך יודע הכל ושאינן סיבה שתספק כל הזמן פתרונות. הפתרונות הטובים ביותר יגיעו דווקא מהעובדים.
5. דע כי כמנהל אתה מאמן, ולא בוס ומפקד. אם נתת תשובה לעובד ולא גיבשתם אותה יחד - נכשלת.
6. צור לעובדים מרחב בטוח שבו יחושו כי נכון יעשו אם יצביעו על כל בעיה, ולא יטיחו.
7. צור שיטת בדיקה סיסטמטית המשקפת תמונת מצב רחבה ואינה מצביעה על אשם אחד (A3).
8. בנה פתרונות קצרי טווח - ובמקביל בדוק כל הזמן פתרונות ארוכי טווח לבעיה. אל תרפה עד למציאת הפתרון הרצוי.
9. דאג כי בתכנית השנתית יגדיר הארגון שלוש בעיות מרכזיות ותו לא, ואליהן תופנה כל האנרגיה הניהולית.
10. אל תצפה לשינויים מידיים, הרי לא מדובר בתהליך פשוט אלא בהפנמה של שפה חדשה בארגון.

שיטות ניהול אחרות שמרעננות את החשיבה המסורתית. בישראל כבר מיישמים את השיטה לא מעט ארגונים, כמו שטראוס, פלסאון, וולקן מצברים, וולטא ואחרים. בנק לאומי בוחן אותה לעומק. חברות ייעוץ כמו מקינזי ודלוויט אימצו אותה מזמן וגם מסייעות לארגונים להפנים אותה. הביקור של ג'ים בארץ הוא בעצם סיור לקוחות פעילים וביקור אצל לקוחות פוטנציאליים".

**ג'ים וומאק, זה הרבה פחות זוהר מלעבוד לצד נשיא ארצות הברית. אתה מרגיש שאולי היית פזיז מדי בשוויתרת על הניסיון?**

"לגמרי לא. אין לי מבנה נפשי של פוליטיקאי אלא של עיתונאי-חוקר, ותמיד הייתי סוג של אאוטסיידר. עם השנים יצרתי לעצמי חיים משונים כאלה, שמאפשרים לי להיכנס לחברות ולחטט בתוכן, להרים כריות, להאיר פינות חשוכות והכל ברשות ובהזמנה. זה נהדר".

## מודעה עמ' 89

### הכלי המרכזי של הניהול הרזה השאלות המובנות של תחקיר A3

- מה הרקע לתקלה? • מהי הסיטואציה נכון להרגע? • ניתוח האירוע על פי תפיסתך • מהן המטרות של פתרון הבעיה (למשל, להגדיל פרודוקטיביות) • מהם צעדי המנע לטווח קצר?
- מה תציע/י כניסוי לפתרון של הטווח הארוך • איך מבצעים אותו? • המשך מעקב