

# פיתוח רזה מתבסס על שלבי עבודה קצרים (איטרציות), שבהם חברי הצוות עובדים למען השגת יעדיהם ומפקחים על ההתפתחות האישית שלהם בעמידה בהתחייבויות. על "ניהול רזה" וחשיבות הגמישות הארגונית

מאת ד"ר איתן אור

תנאי סביבת הארגון משתנים בגין כוחות כלכליים (תחרות גלובלית, שוק), פוליטיקה ורגולציה, טכנולוגיה ועוד. הסביבה הפועלת על הארגון כמערכת של כוחות היא גורם מרכזי בתהליך עיצוב האסטרטגיה העסקית שבה יבחר הארגון.

נהוג לחשוב על ארגון כעל יצור אורגני בעל מערכת פתוחה, וככזה הוא נמצא באינטראקציה מתמדת עם הסביבה ולפיכך אין דרך אבסולוטית טובה אחת לניהול. כשתנאי הסביבה משתנים, יש להם השפעה ישירה על הארגון, מבנהו ותפוקותיו. כדי לשרוד, הארגון חייב לספק מענה לכוחות אלה. משימתה העיקרית של מנהיגות הארגון היא להבטיח התאמה נכונה של הארגון לתנאי סביבה משתנים.

אחת הדרכים להתמודדות עם כוחות הסביבה החיצונית היא הטמעה של Lean Principles. עקרונות אלה מסייעים לארגון לשמור על "גמישות" ארגונית (Agility), שתאפשר לו להגיב בזריזות ובהתאם למגמות בשוק שבהן הוא פועל.

ארגונים אינם מצליחים במידה שווה ביישום עקרונות הניהול ה"רזה", בעיקר בשל ההשפעה שיש ליישומם על התרבות הארגונית הקיימת. הטמעה מוצלחת של העקרונות מחייבת את הארגון להשתנות ולהתנהל אחרת מדרך הניהול שאליה התרגל. עקרונות הניהול ה"רזה" יושמו בהצלחה בתחום הייצור, השירותים, הבריאות והבנייה. בשנים האחרונות הם מוטמעים גם בתחום התוכנה. מחקרים מראים שגישות פיתוח מוצר האופייניות ליפנים, לדוגמה, בתחום הרכב (ראה הונדה וטויוטה), הביאו לירידה של 2:1 במאמצי ההנדסה וקיצרו את זמן הפיתוח בשליש, בהשוואה לגישות מסורתיות (של GM, לדוגמה).

## שבעה עקרונות לניהול רזה:

### 1. בטל בזבז (Eliminate Waste)

הכול החל בסוף שנות הארבעים, כשחברה קטנה בשם טויוטה רצתה לייצר מכונות לשוק היפני, אבל נתקלה בבעיה. לאנשים לא היה די כסף, ולכן המכונות היו צריכות להיות זולות. ייצור המוני הוא הדרך הזולה ביותר, ואולם השוק היפני אינו גדול דיו כדי להצדיק זאת. הדילמה הייתה איך לייצר בכמויות קטנות, ובכל זאת להשאיר את מחיר המכונות נמוך כמו בייצור המוני. הפיתרון המקורי שנמצא הוא "מערכת הייצור של טויוטה" – גישה חדשנית של ביטול הזבזב, שמשמעותה: "עדיף להמתין להזמנה מאשר לייצר מלאי".

מלאי צריך להיחשב כזבזב. הרצת קווי ייצור ביכולתם המרבית מייצרת ערמות של מלאי שאיננו נחוץ, הופך למיושן וחוסם את מקורות הייצור מלייצר דברים

לעתים, ביצוע אופטימיזציה של כל משימה עשוי להיות

אסטרטגיה גרועה. המטרה היא לראות את המערכת כולה. בדרך כלל, בעיות שורש הן לא אצל הפרט, אלא במערכת. לכן, יותר מטיפול בסימפטומים נסה לאתר בעיות שורש במערכת כולה



# ניהול רזה

נוספים. כל דבר שאינו נחוץ מיד, כלומר נדרש על ידי הלקוחות, הוא בזבז. כל שאר העקרונות נבנים על עיקרון זה. לכן, תחילה למד לזהות מהו בזבז: כל דבר שאינו מייצר ערך ללקוח הוא בזבז. חלק שיושב ללא שימוש הוא בזבז. ייצור יותר ממה שנחוץ באופן מיידי הוא בזבז. המתנה היא בזבז. גלה מה בדיוק הלקוח רוצה וייצר רק את זה. כל דבר שמפריע בסיפוק מיידי של הלקוח הוא בזבז. בהתאמה, ניתן לזהות בזבז עבור ארגוני פיתוח.

## 2. הדגש למידה (Amplify Learning)

א. שתף את הארגון והצוות באינסטינקטים שלך לגבי מה עובד ומה לא. יש מידע רב בארגון ובמערכת. הפצת הידע לגבי דרכים יעילות יותר לביצוע העבודה, יכולה לעזור לתפוקה וליעילות הארגון.  
ב. נסה לאסוף כמה שיותר פידבקים מלקוחות ומעובדים באמצעות ראיונות, סקרים ומחקר – במקום לייצר מודל דטרמיניסטי, יצר כמה שיותר מעגלים של "נסה את זה, בחן את זה, תקן את זה" (Try It, Test It, Fix It); במקום לחשוב לבד על כל התשובות האפשריות, שאל את הלקוח הכי מהר מה הוא צריך.

3. החלט בנקודת הזמן המאוחרת ביותר האפשרית (Decide as Late as Possible) במצב של אי ודאות, הימנע מ"להיסגר" על החלטות עד שהעמיד יהיה קרוב יותר וקל יותר לזחוז. החלטות טובות יותר מתקבלות כשהן מתבססות על עובדות, ולא על ספקולציות. לכן, דחה החלטה עד שיש לך המידע המרבי.

קיימות שתי דרכים לפיתוח – פיתוח ברצף, ופיתוח במקביל (concurrent): פיתוח ברצף ("מעגל מפל"): הפיתוח מחייב להעמיק תחילה בכל שלב לפני שעוברים הלאה. בשיטה זו חייבים לעשות החלטות מהר ככל האפשר. לאחר שבחרת, קשה לחזור לאחור כי כל שאר השלבים מסתמכים על ההחלטות הקודמות שלך.

פיתוח במקביל ("מעגל איטרטיבי"): יעיל יותר כשיש רמה גבוהה של אי ודאות. מאפשר לגלות בעיות יקרות לפני שמאוחר מדי. מחייב פיתוח ברגע שרמה כללית של בהירות נקבעה. זו גישה יותר אקספלורטיבית – מתחילים לפתח כשרק חלק מהדרישות של המערכת ידועות והפיתוח הוא באיטרציות קצרות, המספקות פידבק שמאפשר למערכת להתפתח. זו הדרך הטובה ביותר להתמודד עם דרישות משתנות. אבל זו גם עבודה קשה. כדי להצליח יש צורך בשיתוף במידע (גם כזה שפותח חלקית), צריך לשתף פעולה, צריך לפתח את היכולת להשתנות במהירות. כל אלה הם מיומנויות וכלים שניתן לרכוש.

## 4. ספק מהר ככל האפשר (Deliver ASAP)

הגיע הזמן לחבר בין שתי אמירות: "מהירות שווה כסף" + "איכות שווה כסף". לקוחות מעריכים אספקה מהירה (חלקם אף רגילים אליה והיא סטנדרט עבורם), וזו גם מאפשרת סיפוק צרכי הלקוח לפני שישנה את דעתו. בנוסף, מהירות מאפשרת פידבק שהוא קריטי לשיפור. מעגל הגילוי הוא קריטי ללמידה: פתח, יישם, קבל פידבק ושפר. ככל שמעגלים אלה קצרים יותר, גדלה הלמידה. לדוגמה, חברת המחשבים Dell, שאינה מחזיקה מלאים ומייצרת רק עם הזמנת הלקוח, תוך הקפדה על זמני אספקה מהירים.

## 5. העצם את הצוות (Empower Your Team)

צוותים, בכל דרגה בארגון, עושים את כל ההבדל בביצוע. צוותים יכולים לעשות את הבלתי אפשרי. העצמה היא הורדת ההחלטות לרמה הנמוכה ביותר האפשרית בארגון ובמקביל, פיתוח היכולת של אנשים אלה לעשות החלטות חכמות.

פיתוח רזה מתבסס על שלבי עבודה קצרים (איטרציות), שבהם חברי הצוות עובדים למען היעדים שלהם ומפקחים על ההתפתחות האישית שלהם בעמידה בהתחייבויות. רצוי לפתח טכניקות לניהול לוח זמנים ולעדכון הצוותים האחרים במערכת – לדוגמה, באמצעות גרפים נראים, פגישות יומיות, אינטגרציות תכופות ובחינה מקיפה של התוצאות.

על מנת להעצים את הצוות, יש להשקיע במוטיבציה הפנימית של כל אחד מחבריו. הדבר דורש:

- תחושה של שייכות – לכל אחד בצוות ברור מהי המטרה ומה התרומה שלו למאמץ הצוותי.
- תחושה של ביטחון – סביבת עבודה שמגלה סובלנות לטעויות וממשיכה להאציל סמכויות.
- תחושה של יכולת – אנשים צריכים להאמין שהם עושים עבודה טובה, ולחוש שהם חלק מצוות מנצח ולא כזה שנידון לכישלון.
- תחושה של התקדמות – אנשים צריכים להרגיש שהשיגו משהו – זה משאיר את כולם "דלוקים", לכן צריך לחגוג אפילו הישגים קטנים ולקבל הכרה ציבורית.

## 6. בנה אמיונות למוצר (Build Integrity)

הייה לויאלי ללקוח – בנה עבורו משהו שהוא ידיוותי למשתמש חזל – תן לו מה שהוא רוצה.

הענק ללקוח תחושה של "כן", זה בדיוק מה שאני מחפש, מישוה נכנס לתוך הראש שלי". תן לו איזון של שימושיות, מהימנות וחשכנות. לדוגמה: Google מעניק תוצאות מהירות, המוצגות בצורה יזידותית, מתרגם את עצמו, חופשי ואפילו מקבל ביטויים עם טעויות. צריך להשקיע את המרוב באינטרסים של הלקוח. לשם כך דרושה זרימה טובה של מידע מהלקוח לצוות הפיתוח.

## 7. ראה את התמונה כולה (See the Whole)

מערכת היא בדרך כלל גדולה מסכום חלקיה. יותר מחלקי הארגון – מה שחשוב זה איך כולם עובדים יחד. לכן, חשוב להתמקד לא רק בחלק הספציפי שאותו מפתח צוות אחד, אלא בביצוע הכולל. לפיכך, לעתים ביצוע אופטימיזציה של כל משימה עשוי להיות אסטרטגיה גרועה. המטרה היא לראות את המערכת כולה. בדרך כלל, בעיות שורש הן לא אצל הפרט, אלא במערכת. לכן, יותר מטיפול בסימפטומים נסה לאתר בעיות שורש במערכת כולה.

לסיכום, בעולם העסקים הגלובלי מתחייבת התייחסות משמעותית למורכבות ומהירות. סלוגן טוב לניהול שינויים הוא: עשה זאת, עשה זאת נכון, עשה זאת נכון עכשיו (Do It, Do It Right, Do It Right Now). יצירת כיוון ברור, אפקטיביות, תגובה בזמן ותוצאות איכותיות, דורשת מנהלים שהינם גמישים בתפישתם וביכולתם ומסתגלים בקלות לשינויים [ 8 ]

הכותב הוא מנכ"ל חברת TACK אסטרטגיות צמיחה

ארגונים אינם מצליחים במידה שווה ביישום עקרונות הניהול ה"רזה", בעיקר בשל ההשפעה שיש ליישומם על התרבות הארגונית הקיימת. הטמעה מוצלחת של העקרונות מחייבת את הארגון להשתנות ולהתנהל אחרת מדרך הניהול שאליה התרגל

