

פה זה ככה....

מאת: מירית זימן mirit.ziman@gmail.com

לפני כמה ימים נתקלתי בכתבה שלכאורה אין כל קשר בינה לבין איכות..... הכתבה פורסמה בישראל היום מאת אליהו גליל וכותרתה הייתה מפתיעה: **כשיהודים אכלו חמץ בפסח.**

בכתבה מסופר על מנהג מוזר של יהודים בעיר קטנה באלג'יר (סוק אהראס) שהחלו לאכול חמץ בשמיני של פסח רק בחורבות תיאטרון עתיק וזה מוזר כי למעשה מדובר באיסור של ממש, שהרי בחו"ל, פסח נמשך שמונה ימים ויש להתחיל לאכול חמץ רק ביום התשיעי.

הכתבה כללה סיפור על יהודי מארץ ישראל שביקר בכפר האלג'יראי הקטן בימי הפסח ואסף תרומות למען תלמידי החכמים של ארץ הקודש, "ובשמיני של פסח ראוהו אחדים מבני המקום כשהוא הולך אל מחוץ ליישוב, לאותן חורבות, ומתיישב לו שם ואוכל חמץ", אותו יהודי מארץ ישראל רצה לאכול חמץ ביום השמיני במוצאי פסח, "ואילו בני המקום חשבו שאם חכם וצדיק זה הבא מארץ ישראל הקדושה עושה כן, ודאי שזהו מנהג כשר ומיוחד – ומאותו יום ואילך החלו יהודי סוק אהראס לאכול חמץ בשמיני של פסח בחורבות העתיקות, מנהג שהחזיק לכל הפחות שניים או שלושה דורות, עד שמישהו הסב את תשומת לבם לטעות התמימה".

ואיך כל זה מתקשר לאיכות? בהדרכות שאני מדריכה בנושא עריכת נהלים, אני מלמדת על ראייה תהליכית ועל מציאת הזדמנויות לשיפור עוד לפני שכתבנו את הנוהל. חשוב להבין: את הנוהל אנחנו כותבים רק בשלב הסופי, אחרי שמיפנו את התהליך בתרשים זרימה, טייבנו אותו והגענו להסכמה עם כל הגורמים המעורבים שמדובר בתהליך הנכון. אנחנו לא מתחילים לכתוב את הנוהל ואז לחשוב מה הוא צריך לכלול, כי אחרת אנחנו מקבלים את מה שאנחנו רואים בכל הנהלים: הסוף בהתחלה והאמצע בסוף. נוהל צריך להדריך אותנו שלב אחר שלב מה בדיוק אנחנו צריכים לעשות.

כאשר אנו רוצים לבדוק מה צריך לשפר, יש אינדיקציות שיכולות לעזור לנו למצוא נקודות לשיפור. לדוגמא:

1. "זיג-זגים" בתהליך – משהו שהולך הלך וחזור בין 2-3 פונקציות ואולי אפשר לקצר את המהלכים האלה.
2. מחשוב – אם יש לנו הרבה טפסים בתהליך, אולי לא צריך את כולם, אולי אפשר למחשב חלקים בתהליך ולהפוך אותם פשוטים יותר ופחות בירוקרטיים?
3. פעולות שאינן מוסיפות ערך למשל: להעביר מידע לגורם שלא מועיל לתהליך.
4. תיעוד – אולי אפשר לתעד דברים באופן יותר פשוט מהתיעוד הנדרש היום בתהליך?
5. דברים שאינם מתיישבים עם ההיגיון הבריא – ובזה אני רוצה להתמקד.

אתן שתי דוגמאות:

במסגרת פרויקט כתיבת נהלים לאחד מלקוחותיי, נפגשתי עם מישהי לצורך כתיבת נוהל. בזמן שהיא חיפשה משהו במחשב, הסתכלתי סביב וסקרתי את החדר (הרגל שמסגלים כשעורכים הרבה מבדקים...) ואז הסתכלתי למעלה. ראיתי שהמזגן ממוקם מתחת לתקרה פתוחה וכל האבק והלכלוך מצטבר על המזגן והוא ממש שחור, ובהכרח האוויר שהוא זורק מלוכלך גם הוא.

שאלתי את אותה בחורה – תגידי, הסתכלת פעם על מה שאת נושמת מהמזגן הזה? למה התקרה פתוחה? והתשובה הייתה: עכשיו אני מבינה למה אני משתעלת כל הזמן... ואת יודעת מה יותר מרגיז? שנאמני הבטיחות באים כל פעם, מסתכלים, רושמים שהכל בסדר והולכים! כשהערת את תשומת ליבו של מנהל האיכות לעניין, הוא התחיל לצחוק: על מה את מדברת?! הם מסמנים את - ✓ עוד לפני שהתחיל הסיור....

בפעם אחרת, במסגרת פרויקט לעדכון נהלים אצל לקוח אחר, עברתי על נוהל בו היה כתוב שכאשר מגיע משלוח אווירי יש לבצע פרוצדורה מסוימת ולמלא טופס, וכשהמשלוח מגיע דרך הים, אין צורך לבצע את הפרוצדורה הנ"ל. לאחר ברור, הוסבר לי ששני המשלוחים נכנסים בסופו של דבר לאותה משאית, אז מדוע הפרוצדורה שונה? המסקנה הייתה שבאמת התהליך צריך להתבצע באותה דרך עבור שתי צורות השינוע ואין כל הגיון במילוי הטופס עבור שינוע אווירי.

מתי בפעם האחרונה הרמתם את הראש והסתכלתם על התקרה כדי לראות אם יש משהו שצריך לסדר שם או שצריך לתקן משהו כדי שלא ייפול למישהו על הראש? מתי לאחרונה הסתכלתם על הרצפה וראיתם את המרצפת הרופפת או המכשול שמונח בצד ומחכה עד שמישהו ייפול עליו? ואם ראייתם, עשיתם עם זה משהו?!

אותו הדבר בתהליכים ונהלים: מתי בפעם האחרונה הסתכלתם על הנהלים ועל התהליכים שאתם עושים ושאלתם למה אנחנו עובדים דווקא בצורה הזאת? מתי בפעם האחרונה תיקפתם את הנהלים שלכם? ואם תיקפתם, באמת עדכנתם אותם?!

אחרי הרצאה שהעברתי פעם בחיל הים, סיפרו לי על מבדק פנימי שנעשה על פי נוהל בו היה כתוב שצריך להטביל את הראש של אינה חמש דקות בתוך המים, וכולם "קראו" וחתמו על הנוהל והסכימו שזה מה שצריך לעשות.... מסכנה אינה.

כיצד השיפור המתמיד מתבטא בעבודה שלכם?

בזכרון יעקב הייתה פעם מסעדת "התימניה של סנטו". כשהגעתי למסעדה היה שלט גדול בכניסה: "פה זה ככה". אי אפשר לא להגיד לזכותו של סנטו שהוא מיד תיארם ציפיות עם הלקוח עוד לפני שנכנס למסעדה. אחרי שישבנו חצי שעה הגיע סנטו להביא את התפריט והוא מיד הסביר: שלום לכם, פה זה ככה. אני גם הטבח, גם המלצר וגם זה ששוטף כלים ובגלל זה לוקח פה זמן עד שדברים קורים.

יש לזכור דבר נוסף חשוב מאוד: נוהל לא צריך רק לשקף תהליך נכון, מוסכם ומשופר, הוא גם צריך להסביר את ה"למה" ואת הרציונל שעומד מאחורי הדברים. כשאומרים לאדם "תעשה כי ככה זה בנוהל", אתם באמת חושבים שהוא יבצע מה שביקשתם?! כשאדם מבין למה הוא צריך לבצע משהו, הוא יבצע את זה עם יותר מוטיבציה מאשר כשהוא לא מבין למה הוא צריך לבצע דברים שאינם הגיוניים בעיניו.

דרך אחת לעדכון ותיקוף נהלים וכמובן לשיפור התהליכים המתוארים בהם היא לא לרענן לכולם את הנוהל דרך "קרא וחתום" (אתם באמת חושבים שהם קראו והסכימו שצריך להטביל את ראשה של אינה?!). אלא דווקא בישיבת צוות בקריאה מודרכת של כולם ביחד. בדרך זו, המנהל יכול להסביר מה שכתוב בנוהל, להסביר את הרציונל, להסביר איך לבצע את הדברים ולוודא שכולם הבינו, ובאותה הזדמנות העובדים יכולים להעיר הערות ולהאיר על הקשיים ביישום הנוהל ועל ההזדמנויות לשיפור.

לסיכום: מומלץ מאוד לא לקבל את תהליכי העבודה כמובן מאליו. כדאי להסתכל למעלה ולמטה, ולכל הצדדים ולחפש במה לא הבחנו עד היום ולטפל בו. יש לרענן את הנהלים שלנו לפחות פעם בשנה (ודרך אגב אם יש הרבה כאלה, אולי הגיע הזמן לעשות סדר, לבטל נהלים, לאחד ולהשאיר רק את מה שבאמת חשוב?!), ולבחון מה באמת אפשר לשפר בתהליכים שלנו ולא רק בעקבות בעיה שהתגלתה או הפקת לקחים. יש להסביר לעובדים מהו הרציונל לביצוע הפעולות המסוימות האלו, ולוודא שהם הבינו אותו והבינו גם איך ליישם אותו, והכי חשוב, כמו שדמינג טען ב-14 העקרונות שלו: יש להסיר מחיצות בין מחלקות ופחד מהעובדים, ולעודד את העובדים להציע הצעות לשיפור התהליכים שלנו. הרבה פעמים הם יודעים הכי טוב איך הדברים צריכים באמת להתבצע, לא כך?!

מצרפת תמונה שמצאתי בפייסבוק שממחישה את הסיפור שאיתו התחלתי את המאמר ומדגישה את המסר שרציתי להעביר....



הרב שלום בער סורוצקין

@SholoimBer



בעוד 100 שנה
בת תשאל את אמא מדוע היא הולכת
לקנות את הדברים לפסח עם מסכה
וכפפות,
לא יודעת עונה האם,
ככה אמא שלי עשתה וככה סבתא שלי
עשתה
מנהג ישראל תורה.

Twitter for Android · 07 אפר' 20 · 19:18