

الفبای ناب

آنچه درباره ناب می‌دانیم، از کلاس اول دبستان آموختیم.

رابرت مارتینچنکو

ترجمه کاظم موتاییان

مریم دربندی



فهرست مطالب

- ۹ الفبای ناب: کتابی برای همه
- ۱۳ کتاب مورد علاقه من
- ۱۵ کتابی ساده درباره ناب
- ۱۷ آنچه درباره ناب می دانم، از کلاس اول دبستان آموختم
- ۲۳ فصل ۱: اولین روز مدرسه صبح ۷:۳۰
- ۳۱ فصل ۲: نگاهی به موضوع یادگیری صبح ۸:۳۰
- ۳۷ فصل ۳: رسیدن به مدرسه صبح ۸:۴۵
- ۴۵ فصل ۴: زیرساخت‌های اصلی صبح ۹:۰۰
- ۵۳ فصل ۵: تعیین انتظارات صبح ۹:۳۰
- ۶۱ فصل ۶: کارت‌های زنبوری و جایزه تیمی صبح ۱۰:۱۵
- ۷۱ فصل ۷: هنری فورد و همخوانی صبح ۱۰:۴۵

- فصل ۸: یکی در هر نوبت حج ۱۱:۱۵ صبح ۸۳
- فصل ۹: حل مسئله در کلاس حج ۱۱:۵۰ ظهر ۹۳
- فصل ۱۰: ناهار در کافه تریا حج ۱۲:۰۲ ظهر ۱۰۱
- فصل ۱۱: برنامه بعد از ظهر حج ۱:۰۰ ظهر ۱۱۳
- فصل ۱۲: قانون « برو ببین » حج ۲:۳۰ ظهر ۱۲۵
- فصل ۱۳: سوزن منگنه‌ها کجا هستند؟ حج ۳:۰۰ عصر ۱۳۳
- فصل ۱۴: چگونه پیش رفته‌ایم؟ حج ۳:۳۰ عصر ۱۴۵
- فصل ۱۵: زنگ آخر حج ۳:۴۵ عصر ۱۵۳
- فصل ۱۶: بازی فوتبال حج ۴:۰۰ عصر ۱۶۱
- فصل ۱۷: باز خورد حج ۷:۳۰ شب ۱۷۱
- فصل ۱۸: نتیجه‌گیری ۱۷۴

الفبای ناب: کتابی برای همه

کتابی که در دست دارید به راستی یک شگفتی است. این که بتوان مهم‌ترین مفاهیم و تکنیک‌های ناب و تمام مشخصات یک سازمان ناب را در یک کتاب ساده و به بیانی روشن به نحوی بیان کرد که همه آن را بفهمند واقعاً یک معجزه است. اگر شما بیش از بیست سال از بهترین سال‌های عمرتان را صرف آموزش و پیاده‌سازی ناب در شرکت‌های مختلف و صنعت‌های مختلف کرده باشید، می‌فهمید چرا می‌گویم نوشتن این کتاب شبیه به یک معجزه است.

درک تولید و تفکر ناب برای خیلی‌ها سخت است. نه چون ناب یک دانش به راستی پیچیده و سخت است. بلکه به سادگی چون ناب با عادت‌های کاری و فکری ما متفاوت است علی‌رغم این که کاملاً مطابق با چیزی است که ما به آن ذات یا فطرت بشر می‌گوییم. ناب، یعنی بهبود پیوسته همه چیز از طریق شناسایی و حل ریشه‌ای اتلاف به نحوی که بتوان محصولی هر چه بهتر را با قیمتی هر چه رقابتی‌تر در اختیار مشتری قرار داد؛ در حالی که همه راضی باشند: مشتریان، مالکان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و جامعه. و این کار به راستی یک معجزه است.

ناب می‌تواند بهره‌وری شما را به نحو شگفت‌انگیزی تا چند برابر افزایش دهد، عیوب رسیده به دست مشتری را به صفر برساند و محصولی را در اختیار او قرار دهد که رضایت خاطر کامل او را فراهم آورد و به این ترتیب، شرکت شما را به یک شرکت تولید ثروت، رفاه و رضایت همگانی مبدل کند و این کار را با روش‌هایی بسیار ساده انجام می‌دهد. اما این روش‌ها نه تنها با عادت‌های کاری ما مغایرند بلکه دائماً با هر نوع عادت به هر نوع روشی، محیط کاری، روابط شغلی، تجهیزات تولیدی و ... مبارزه می‌کند. مبارزه با عادت‌ها رمز بهبود مستمر است.

این کتاب برای همه است برای مدیران، مهندسان و کارکنان همه شرکت‌های صنعتی و خدماتی (اعم از کوچک و بزرگ)، برای مدیران و کارکنان مؤسسات آموزشی در تمام مقاطع تحصیلی، از دبستان گرفته تا دانشگاه، برای تمام مؤسسات درمانی از جمله بیمارستان‌ها و کلینیک‌ها، برای تمام مؤسسات و نهادهای دولتی و خصوصی و حتی برای هر کسی که در تنهایی و به تنهایی کاری انجام می‌دهد؛ برای نویسنده یا ناشری که می‌خواهد با کیفیت هر چه بیشتر و زمان هر چه کمتر کتابی را به چاپ برساند، برای دانشجو یا دانش‌آموزی که می‌خواهد با کم‌ترین زمان و اتلاف، بیشترین درس را بیاموزد؛ از مدیران بزرگ‌ترین صنایع خودروسازی جهان گرفته تا یک خانم خانه‌دار که می‌خواهد ترشی لپته درست کند. ناب، رمز ثروت، رفاه و موفقیت برای همه است.

همه باید ناب را یاد بگیرند و این کتاب دقیقاً برای همه است برای هر کسی که می‌خواهد کار و زندگی خود را بهتر کند. چنین

کسی باید این کتاب را بارها و بارها بخواند. این کتاب را همچنین به همکارانتان، مدیران بالادست‌تان، همسران و فرزندان‌تان بدهید تا بخوانند. البته بعد از آن نوبت عمل است: خیزش ناب خود را در هر کجا که هستید آغاز کنید، چون فقط با عمل کردن به اصول و فنون ناب است که می‌توانید هر کسب و کاری را به کارخانه مولد ثروت، رفاه و رضایت مبدل سازید.

در پایان از خداوند منان سپاسگزارم که فرصت خواندن این کتاب را برایم فراهم آورد تا بتوانم دانش ناب خود را عمیق‌تر کنم، عشق به ناب را در دل خود شعله‌ورتر سازم و یک مربی ناب آگاه‌تر و آماده‌تر باشم. متشکرم پروردگارا، متشکرم رابرت و متشکرم ناب.

کاظم موتابیان

کتاب مورد علاقه من ...

همه متخصصان ناب، همواره خواستار کتابی بوده‌اند آسان، جذاب و به سرعت قابل خواندن، کتابی برای معرفی تفکر ناب به دوستان، همکاران و افراد خانواده به ویژه کودکان. اگر به راستی علت این که تفکر ناب برای خیلی‌ها قابل فهم نیست، خو گرفتن به عادات بد است، آیا بهتر این نیست که روش بهتر تفکر و عادات خوب را از همان دوران کودکی یاد بگیریم؟

موقعی که دوست من و یکی از نویسندگان مؤسسه لین اینترپرایز، رابرت مارتینچنکو، کتاب الفبای ناب (یا آنچه درباره ناب می‌دانم در کلاس اول دبستان آموختم) را خودش در سال ۲۰۰۸ چاپ کرد، ما فوراً عاشق این کتاب شدیم. من که نمی‌توانم برای مدت طولانی یک جلد آن را پیش خودم نگه دارم، چون سریعاً آن را به کسی هدیه می‌دهم. البته کتاب‌های زیادی وجود دارند که سعی کرده‌اند سختی‌های تفکر ناب را برای همه آسان کنند، آن هم سختی‌های چیزهای را که در واقع فقط یک روش آسان و مؤثر برای کار، زندگی و یادگیری است. اما به راستی این فقط کتاب الفبای ناب است که در این کار، کاملاً موفق شده است.

به همین خاطر در مؤسسه لین اینترپرایز ما بیشتر و بیشتر عاشق

این کتاب شدیم، کتابی که توانسته بود به نیازی این چنین مهم پاسخ دهد، نیازی که تا قبل هیچ کتابی به آن پاسخ نداده بود. و چنین شد که ما تصمیم گرفتیم این کتاب را برای افراد بیشتری در دسترس قرار دهیم (خیلی بیشتر از کارکنان شرکت رابرت به نام لین کور) و به رابرت پیشنهاد کردیم بگذارد ما این کتاب را در مؤسسه لین اینترپرایز منتشر کنیم تا به دست تمام جامعه ناب اندیشان برسد.

و حالا ما خوشحالیم که توانسته‌ایم این گوهر گران‌بها را در اختیار شما قرار دهیم. اما باید بدانید که این کتاب یک خطر بزرگ هم دارد که خواننده باید از آن آگاه باشد (این حق مصرف‌کننده است که این را بداند) و آن خطر بزرگ این است: اگر شما این کتاب را دوست دارید بدانید و آگاه باشید که نمی‌توانید فقط یک عدد از آن را بخرید چون وقتی یکی خریدید حتماً آن را به کسی هدیه می‌دهید و باز هم یکی دیگر می‌خرید و معلوم نیست مجبور شوید تا آخر عمر از این کتاب چند تا بخرید.

جان شوک

مدیر عامل و رئیس هیأت مدیره

لین اینترپرایز

کتابی ساده درباره ناب

وقتی دوست و همکارم رابرت مارتیچنکو به من گفت کتابی ساده درباره ناب نوشته است بسیار خوشحال و هیجان زده شدم چون رابرت انسانی است با یک انرژی و توانایی نامحدود و من می دانستم اگر به چیزی علاقه مند شود آن را به بهترین نحو انجام خواهد داد. حدس من درست بود، این کتاب به راستی یک ارائه خوب و مؤثر از همان چیزی است که دکتر دمینگ آن را «سیستم دانش عمیق» نامیده است. من به شما توصیه می کنم اگر می خواهید مبانی ناب را به درستی درک کنید این کتاب را بخوانید و حین خواندن آن همراه با رابرت، امیلی، آبی و خانم یانگ (قهرمانان کتاب) در فرآیند کشف اصول ناب مشارکت کنید.

یک مطلب جالب برایتان بگویم. همسر من معلم کلاس اول دبستان است و من به یاد می آورم وقتی ما جوان بودیم عملاً به خاطر شغل او مفاهیمی چون پنج اس، کنترل دیداری و دیگر مفاهیم بنیادی ناب را یاد گرفته بودیم. اما به راستی چرا بعداً آن‌ها را فراموش کردیم؟ سؤال خوبی است. این سؤالی است که ما همه باید از خود بپرسیم. از کتاب لذت ببرید.

پاسکال دنیس

آنچه درباره ناب می‌دانم، از کلاس اول دبستان آموختم.

به عنوان مدیر شرکت لین کور و یک متخصص ناب متعهد، این افتخار را داشته‌ام که با سازمان‌های زیادی در سیر و سلوک ناب ایشان همکاری کنم. هنگام آغاز سیر و سلوک ناب هر کسب و کاری مهم‌ترین گام آن است که به تمام سازمان، مبانی تفکر ناب آموزش داده شود. هدف این کتاب همین است. این کتاب یک ارائه ساده و جذاب از مفاهیم و ابزارهای کلیدی است که یک شرکت را در مسیر ناب شدن به پیش خواهد برد.

از خیلی وقت پیش، من به دنبال روش ارائه‌ای بودم که بتواند مفاهیم ناب را به بهترین شکل تشریح کند. روشی که در کتاب حاضر ارائه شده است زمانی به من الهام شد که در اولین روز کلاس اول دبستان کوچک‌ترین دخترم، یک روز کامل را در مدرسه با او گذراندم.

ما نباید خیلی اصول ناب را پیچیده کنیم. در واقع یک سفر یا همان سیر و سلوک ناب موفق فقط وقتی ممکن خواهد شد که سازمان‌ها درک کنند که پیچیدگی ناب در سادگی آن است: یک برنامه داشته باش، آن برنامه را انجام بده، آن اجرا را بررسی کن و برنامه را اصلاح کن تا به نتیجه برسی.

حالا سؤالی که مطرح می‌شود این است: پس چرا درک اصول ناب و پیاده‌سازی موفق آن اینقدر برای سازمان‌ها سخت است؟

بر اساس تجربه، من به این نتیجه رسیده‌ام که تنها راه مهم دستیابی به موفقیت‌های ناب پایدار و یک عملیات درخشان درک این واقعیت است که ناب یک شیوه تفکر است. البته بعضی از شما ممکن است این کتاب را بخوانید و به این نتیجه برسید که کتاب دارد فقط یک مجموعه کامل از ابزارهایی را معرفی می‌کند که به کمک آن‌ها می‌توانیم در فرآیندهای کاری اتلاف را حذف کنیم. ولی با این که این کتاب همان چیزهایی را معرفی می‌کند که به ابزارهای ناب معروف هستند اما توجه داشته باشید که ناب فقط ابزار نیست. به راستی وقتی ما اصول و ارزشی را که در پشت یک ابزار است درک نکنیم چگونه یک ابزار به تنهایی می‌تواند به ما کمک کند؟

ابزارهای ناب به این خاطر به وجود آمده‌اند که مشکلات شرکت‌ها را حل کنند. هر ابزار ناب خاصی می‌تواند مشکلی معین از یک کسب و کار را حل کند. ولی بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند ابزارهای ناب را پیاده کنند بدون این که اصلاً بدانند می‌خواهند چه مشکلاتی را حل کنند. در واقع، قبل از هر چیز باید بررسی کنیم که چرا می‌خواهیم مشکلات را حل کنیم و پاسخ درست این است: برای قوی‌تر کردن سازمان، برای حذف عیوب و اشتباهات، برای سرویس‌دهی بهتر به مشتری، برای افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها.

با این که اکنون اصطلاح سیر و سلوک ناب به موضوع مباحثات حتی فلسفی مبدل شده است و این خوب است اما نباید فراموش کنیم که ناب قبل از هر چیز در مورد بهبود کسب و کار است، در مورد دستیابی به نتایج عالی پایدار است.

متأسفانه بسیاری از شرکت‌ها خیزش ناب خود را شروع می‌کنند در حالی که تمرکز آن‌ها صرفاً بر ابزارهای ناب است بدون این که وقت کافی برای تفکر و درک اصول ناب صرف کنند. برای مثال می‌توان پرسید: آیا ابزار استقرار حرکت پیوسته تک واحدی فقط ابزاری است برای کاهش موجودی‌ها یا در عین حال یک شیوه بنیادی تفکر است؟ شیوه‌ای که به ما کمک می‌کند بدون این که گرفتار تفکر سنتی صرفه‌جویی ناشی از مقیاس شویم، بتوانیم بر شناسایی مشکلات و حذف اتلاف‌ها تمرکز کنیم.

واقعیت این است که ناب درباره ابزار نیست، درباره تفکر است. همه افراد یک سازمان باید با هم کار و فکر کنند تا بهترین روش انجام کارها را پیدا کنند. ما باید درباره شیوه کار خود فکر کنیم، باید ایده‌های جدید را تجربه کنیم و باید از این تجربه‌ها یاد بگیریم. این راه و طریقت ناب است. ابزارها فقط می‌گویند چگونه باید کار را انجام داد اما این تفکر است که به ما می‌گوید چرا باید کارها را به این روش انجام داد. بدون این که بدانید چرا باید از ابزارها استفاده کنید دست‌آورد‌های ناب شما پایدار نخواهند ماند.

می‌توان کتابی را که در پیش رو دارید به دو بخش اصلی تقسیم کرد. اولی مربوط است به داستان روزی که من و دخترم آبی روز

اول مدرسه را با هم گذرانندیم. این بخش نشان می‌دهد که چطور باید زمان را برای انجام کار درست صرف کرد و با چشمانی باز فهمید که در محیط کار ما چه چیزهایی در حال اتفاق افتادن است.

در بخش دوم، که در آخر هر فصل آمده است یک خلاصه از مهم‌ترین مباحث ناب از زبان یک سن‌سهای (مربی ناب) بیان می‌شود. سن‌سهای ناب به نوعی بیان‌کننده بخشی از وجود خود ما است که می‌داند باید چه چیزی را بهبود داد: یعنی دقیقاً همان چیزی که باعث می‌شود بتوانیم مشکلاتی را حل کنیم که در درون سازمان ما ریشه دوانده‌اند. برای این کار فقط کافی است اجازه دهیم تا نیروهای شرکت، این مشکلات را بشناسند و علنی کنند. یک شرکت ناب، فقط وقتی به وجود می‌آید که بتوانیم محیطی ایجاد کنیم که در آن بهبود پیوسته و یادگیری پیوسته همواره ممکن باشد. سن‌سهای ناب به ما کمک می‌کند که بفهمیم چگونه می‌توانیم به راستی یک شرکت ناب بیافرینیم.

من از شما خوانندگان، که وقت خود را صرف خواندن این کتاب می‌کنید سپاسگزارم و امیدوارم وقتی را که با قهرمانان این داستان طی می‌کنید یک زمان به راستی ارزش‌آفرین از زندگی شما باشد. البته هشدار می‌دهم که احتمالاً شما هم در همان دامی می‌افتید که من در آن افتاده‌ام: وقتی که عشق ناب در جان شما بیافتد دیگر نمی‌توانید هیچ فرآیندی را ببینید بدون این که اتلاف‌های آن را ببینید و ایده‌هایی برای بهبود آن‌ها داشته باشید. این واقعاً برای خودش مشکلی است.

البته من شخصاً سعی می‌کنم این وسواس را به نوعی سرکوب کنم اما وقتی این کار غیرممکن می‌شود من به سخنان سن‌سهای ناب درونم گوش می‌دهم؛ همان صدای توی سرم و فکر می‌کنم اگر کسی مجبور باشد به سخنی گوش دهد بهتر آن است که به صدای سن‌سهای ناب درون خودش گوش دهد.

امیدوارم از خواندن این کتاب لذت ببرید و چنانچه دوست خوب من، رینارد وود می‌گوید: ”چیزی را انجام دهید که روحتان شما را بدان فرا می‌خواند.“

رابرت او. مارتینچنکو

فصل ۱: اولین روز مدرسه ۰۳:۰۷ صبح

همه روزها خوب هستند اما بعضی از روزها بهترند و من فکر می‌کنم امروز یکی از آن روزهای خیلی خوب باشد.

من دخترم را بیدار می‌کنم: ”پاشو عزیزم. باید برای روز اول مدرسه آماده شوی.“ فکر نکنم تا وقتی زنده هستم، بتوانم چهره آبی را فراموش کنم، آن طور که او پلک‌هایش را به هم می‌زند و لبخند می‌زند تا نشان دهد که می‌داند امروز برای او روز بزرگی است: روز اول مدرسه و البته روزی که پدرش قول داده است تمام روز را با او در مدرسه بماند.

بعد از صبحانه خواهر بزرگ آبی، امیلی و مادرش، کورین قوانین مدرسه را برای او تشریح می‌کنند. اما نه من و نه آبی هیچ کدام گوش نمی‌دهیم: ما به هم لبخند می‌زنیم یعنی ما با هم می‌توانیم هر کاری را مدیریت کنیم. تازه مگر ورود به کلاس اول دبستان چقدر می‌تواند سخت باشد؟ گاهی باید دل به دریا بزنی و بینی سرنوشت برایت چه چیزی را رقم می‌زند.

برای من، امروز شخصاً یعنی روزی که باید فکر کردن درباره کار را متوقف کنم و فقط وقتم را با دخترم بگذرانم. همچنان که به دو دخترم پشت میز صبحانه نگاه می‌کنم ناخودآگاه به یاد ده

سال گذشته می‌افتم. در دهه گذشته، من و همسر من یک تصمیم تاریخی گرفتیم: مهاجرت از کانادا به آمریکا. به من این فرصت شغلی داده شده بود که عضو یک کارخانه تویوتا موتور شوم، کارخانه‌ای که به تازگی در آمریکا راه‌اندازی شده بود. برای من که یک متخصص زنجیره تأمین بودم چنین فرصتی خیلی عالی بود، یک فرصت رویایی. تجربه کار در تویوتا آغاز سیر و سلوک ناب من بود، سیر و سلوکی که زندگی حرفه‌ای و شخصی مرا به طرق گوناگونی تحت تأثیر قرار داد. بعد از آن هم هیچ وقت از علاقه‌ام به ناب دست نکشیدم.

در واقع، من همیشه متهم هستم که اصول ناب را زیادی جدی گرفته‌ام و آن را به نوعی از کسب و کار به خانه هم منتقل کرده‌ام. "نمی‌خواهی فکر کردن درباره ناب را متوقف کنی؟" این‌ها کلماتی هستند که من بسیاری مواقع از اعضای خانواده‌ام می‌شنوم. اما امروز روز ناب نیست، بلکه روزی است که باید ذهنم را از کار پاک کنم و فقط وقتم را با آبی بگذرانم.

پیش از راه افتادن به سمت مدرسه من و کورین از آبی می‌خواهیم با خواهرش اتوبوس سواری را تجربه کند. من به او قول می‌دهم طوری اتوبوس را با ماشین خودم تعقیب کنم که آن‌ها را درست وقتی به مدرسه می‌رسند، ببینم. در همین حال، مادر آبی جلوی او زانو زده است تا یک کارت به شکل زنبور عسل را روی سینه او سنجاق کند. روی کارت نوشته شده است:

"آبی مارتیچنکو - کلاس اول"

من با تعجب از دیدن این کارت به کورین می‌گویم: "از این علامت خوشم آمد. این کارت‌ها جدیدند؟ یادم نمی‌آید امیلی روز اول دبستان از این کارت‌ها داشت؟"

کورین می‌گوید: "از پارسال در مدرسه از این کارت‌ها استفاده می‌شود. با این کار، هر کسی، یعنی شاگردها، معلم‌ها و کارکنان پشتیبانی می‌توانند کلاس اولی‌ها را که به کمک بیش‌تری نیاز دارند سریعاً بشناسند." او یک کارت دیگر هم از کیفش در می‌آورد و به سمت من دراز می‌کند و می‌گوید: "این هم مال توست."

یک کارت است که باید دور گردنم ببندازم و روی آن نوشته شده است: "رابرت مارتیچنکو - والد مهمان." من با کمی ناراحتی می‌پرسم: "این دیگر چیست؟"

کورین جواب می‌دهد: "باید در مدرسه این را ببندازی دور گردنت. مثل همان کارت آبی است برای این که والدین مهمان را بتوان سریعاً شناسایی کرد."

می‌خواهم بگویم یک کاربرد عالی از اصل مدیریت دیداری که صدای دخترم را از حال جلوی خانه می‌شنوم: "بیا پدر، دارد دیر می‌شود!" او را می‌بینم که وسط در خانه ایستاده است.

من و کورین، آبی را تا بیرون در همراهی می‌کنیم. من به سمت کورین برمی‌گردم تا بپرسم اتوبوس دقیقاً چه ساعتی می‌رسد. امیدوارم این سؤال مرا شبیه پدرهای همیشه دور از دسترس نکند چیزی که البته گاهی مواقع واقعاً هستم.

کورین با آرنج به سینه من می‌زند و یواشکی می‌گوید: ”هشت و بیست و دو دقیقه. یادت نمی‌آید؟ توی روزنامه محلی نوشته شده بود. دیشب که نشانت دادم.“

می‌پرسم: ”یعنی اینقدر دقیق هستند؟“

کورین پاسخ می‌دهد: ”فکر کنم آن‌ها وقت زیادی صرف کرده‌اند تا این زمان را به دست آورند، لابد با توجه به تعداد دانش‌آموزانی که در مسیر یک اتوبوس قرار دارند این کار را کرده‌اند. من هم قبول دارم که خیلی زمان دقیقی است ولی حدس می‌زنم آن‌ها برای چنین برنامه زمانی دقیقی باید تمام توقفات و تعداد تمام دانش‌آموزانی که باید سوار اتوبوس شوند و البته زمان طی مسیرها را حساب کرده باشند.“

ما به صف اتوبوس می‌رسیم. گروه‌های دانش‌آموزی مختلفی اینجا هستند که بعضی‌ها به دبیرستان می‌روند، بعضی‌ها به دوره متوسطه و بعضی‌ها هم به دبستان ویلیام.

یک اتوبوس زرد رنگ از راه می‌رسد و آبی هیجان‌زده سرش را داخل اتوبوس می‌کند. فکرم را بلند به زبان می‌آورم: ”امیدوارم آبی و امیلی سوار اتوبوس اشتباهی نشوند.“ راننده اتوبوس خیلی سریع به کارت روی سینه‌اش اشاره می‌کند و می‌گوید: ”توبوس شما در راه است خانم جوان. این اتوبوس مخصوص دبیرستان دانیل کونتی است.“

آبی برمی‌گردد و دانش‌آموزان دبیرستانی سوار اتوبوس می‌شوند و اتوبوس می‌رود. خیلی زود، اتوبوس دبستان ویلیام از راه می‌رسد

و دانش‌آموزان آن هم سوار می‌شوند. به این فکر می‌کنم که چطور کارت نام مدرسه که روی گردن راننده اتوبوس بود باعث شد آبی سوار اتوبوس اشتباهی نشود. بگذریم. هم‌زمان که صدای کلیک دوربین ما بلند می‌شود و تصویر اتوبوس در حال رفتن گرفته می‌شود، اولین روز مدرسه آبی هم آغاز می‌شود.

رہیافت‌های سن‌سہ‌ای ناب: مدیریت دیداری

از خود پرسید اگر کسی در محل کار شما حاضر شود (اعم از این که دفتر کار باشد یا یک کارگاه تولیدی)، آیا می‌تواند با یک نگاه و بدون نیاز به هیچ توضیحی به خوبی مراحل کار شما را تشخیص دهد؟ مثلاً اگر رئیس شما وارد محل کار شما شود آیا می‌تواند صرفاً با یک نگاه بفهمد شما در حال کار روی چه چیزی هستید؟

این که بتوانید با یک نگاه بگویید چه کاری در حال انجام شدن است و هر گام از این کار در چه وضعیتی قرار دارد، همان مدیریت دیداری است. این که بتوانید کار را قابل مشاهده کنید، اولین گام برای این است که بتوانید آن را بفهمید و بهبود دهید.

به همین دلیل است که تمرکز یک سازمان ناب نخست باید بر یک چیز باشد: تبدیل محیط کار به یک محیط قابل دیدن. به همین دلیل، شما باید تمام سیستم‌ها و فرآیندها را طوری طراحی کنید که مدیریت دیداری قابل انجام باشد و بتوان در یک نگاه فهمید برنامه کار چیست، در هر لحظه چه مقدار از یک کار، انجام شده است و کار در حال انجام در چه وضعیتی قرار دارد. برای این کار باید:

- همه کارها را قابل مشاهده کنید و
- همه مشکلات را علنی کنید.

ابزارهای مدیریت دیداری به شما امکان می‌دهند همواره بتوانید وجود هر مشکل یا شرایط غیر عادی را سریعاً تشخیص دهید. مدیریت دیداری باید بتواند خیلی سریع به شما نشان دهد که در

محیط کار چه چیزی نادرست است؛ آن وقت است که می‌توانید فرآیندهای خود را خطاناپذیر کنید. این همان است که به ژاپنی به آن «پوکا-یوکه» می‌گویند. در حالت ایده‌آل، پوکا-یوکه یک سیستم ساده و ارزان است برای جلوگیری از بروز خطا و یا حداقل یک امکان دیداری است که به شما امکان می‌دهد هر گونه خطایی را قبل از وقوع یا در زمان وقوع شناسایی کنید.

برای مثال، در مورد آبی، کارت روی لباس راننده اتوبوس یک امکان دیداری بود که به آبی کمک کرد سوار اتوبوس اشتباه نشود. به خاطر وجود این امکان ساده پوکا-یوکه جلوی این خطا گرفته شد و آبی سوار اتوبوس درست شد.

در یک محیط ناب، به شرایطی که در آن می‌توان جلوی خطاها را قبل از وقوع یا قبل از رفتن به مرحله بعدی گرفت، کیفیت در منشاء یا کیفیت بار اول می‌گویند. این شیوه در نقطه مقابل روش سنتی ابزارهای «کنترل کیفیت» یا «تضمین کیفیت» قرار دارد که بر جلوگیری از خطاها متمرکز هستند اما بعد از آن که تولید شدند یا بعد از آن که به گام بعدی در فرآیند بعدی رسیدند.

کیفیت بار اول یا کیفیت در منشاء، بر این اصل استوار است که میان خطا و عیب، تفاوت مهمی وجود دارد. خطاها فقط خطا هستند. ولی یک عیب، خطایی است که به فرآیند بعدی یا به دست مشتری نهایی می‌رسد. ما می‌دانیم که هر جا پای انسان در میان است بروز خطا و اشتباه اجتناب‌ناپذیر است. اما در هر صورت باید با استفاده از امکانات دیداری جلوی بروز خطا در فرآیندها را بگیریم تا بتوانیم

خطاهای احتمالی را یا قبل از وقوع شناسایی کنیم یا از رسیدن آنها به دست فرآیند بعدی یا مشتری جلوگیری کنیم، و نه بعد از آن که تولید شدند یا بعد از آن که به گام بعدی در فرآیند بعدی رسیدند.

سه درس درباره مدیریت دیداری

۱. کار خود و شرایط کاری خود را هر قدر که ممکن است قابل دیدن کنید (مدیریت دیداری).
۲. از تکنیک‌های ساده و ارزان برای خطنانپذیرسازی فرآیندها استفاده کنید.
۳. جلوی اشتباهات و خطاها را بگیرید قبل از آن که آنها به شکل عیوب به دست مشتری برسند.