

# سفر یادگیری

---

یادگیری مستمر و تحول سازمانی  
به کمک تکنیک حل مسئله A3

جان شوک

کاظم موتابیان  
نوید احمدی  
مریم دربندی



---

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا

سفر یادگیری: یادگیری مستمر و تحول سازمانی به کمک تکنیک حل مسئله A3 / اثر جان شوک.  
مترجم‌ها: کاظم موتابیان، نوید احمدی، مریم دربندی.

Managing to learn; using the A3 management process to solve problems, gain agreement,  
mentor and lead

مشخصات ظاهری: ۲۲۸ صفحه، مصور، جدول.

رده‌بندی کنگره: ۷/HD۵۸

رده‌بندی دیویی: ۳/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۸۷۴۷۴۵۳

---

### سفر یادگیری

### یادگیری مستمر و تحول سازمانی به کمک تکنیک حل مسئله A3

اثر جان شوک

ترجمه کاظم موتابیان، نوید احمدی، مریم دربندی

چاپ اول: ۱۴۰۱

شمارگان: ۵۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۶۶۸-۴-۶

کلیه حقوق این اثر برای نشر ناب اندیشان محفوظ است.

بها: ۱۵۰۰۰۰ تومان

تهران، بلوار فردوس غربی، بهار شمالی، منوچهری شرقی، کوچه افاقیا، پ.۲ واحد ۱۴

تلفن: ۴۴۱۳۲۳۰۲ - [www.leaniran.org](http://www.leaniran.org)

## فهرست مطالب

### پیشگفتار

- از تولید ناب تا طریقت یادگیری..... ۱۱
- تویوتا و گزارش A3..... ۱۵
- قلب رهبری و مدیریت ناب..... ۲۵

### سفر یادگیری

- فصل ۱: A3 چیست؟..... ۲۹
- فصل ۲: شناخت عمیق وضع موجود - به گمبا برو..... ۳۷
- فصل ۳: اهداف و تحلیل‌ها - شناسایی علل ریشه‌ای..... ۷۳
- فصل ۴: اقدامات اصلاحی پیشنهادی سیستم محور..... ۱۰۹
- فصل ۵: برنامه، پیگیری و ارزیابی اثربخشی - اقتدار کششی..... ۱۵۱
- فصل ۶: PDCA دائمی - پرورش متفکرین A3..... ۱۷۳
- نتیجه‌گیری: یادگیری یادگیری..... ۱۹۸
- آغاز کار: برای نوشتن A3 حداقل به دو نفر نیاز است..... ۲۰۸

” کتاب حاضر یک انقلاب در شیوه مدیریت است چون به شکلی بسیار  
منحصر به فرد، هم فرایند تفکر و هم گفتگوی میان یک مدیر و یک  
کارمند را همزمان به تصویر می کشد.

من از سال ۱۹۸۵ از A3 استفاده می کنم، اما خواندن این کتاب به شکلی  
بنیادین شیوه کار من با کارکنانم را تغییر داد.

حالا به جای این که به آنها بگویم باید چه کار کنند، از آنها سؤالات  
درستی را می پرسم و سپس با استفاده از فرایند مدیریت A3 به آنها این  
فرصت و مسئولیت را می دهم که اقدامات اصلاحی درست برای مشکل  
درست را تعریف و پیاده کنند.“

تیم آندره

مدیر عامل تنسوی آمریکا



## از تولید ناب تا طریقت یادگیری

---

سه دهه پیش، وقتی کار خود را به عنوان یک کوچ (سن‌س‌ای) ناب شروع کردم یک هدف داشتم، اشاعه دانش ناب در ایران. برای این کار باید هم یاد می‌گرفتم و هم یاد می‌دادم. در آغاز، دانش ناب من فقط شامل ابزارهای ناب بود. مشکل آن بود که من نمی‌توانستم دانشم را به خوبی منتقل کنم و ناب را با شرایط خاص هر شرکت به درستی انطباق دهم. در دو شرکت آبان توسعه و مه‌سار توسعه مجبور بودم بیشتر راه‌حل‌ها را خودم ارائه کنم و نمی‌توانستم یک تیم ناب را هدایت کنم و فرهنگ تفکر ناب را در کل سازمان مستقر سازم.

اما چندی نگذشت که دو کمک از راه رسیدند: اصول تفکر ناب (نگاه کنید به کتاب تفکر ناب ۱ و ۲ از جیم ووماک و دان جونز) و نقشه‌برداری جریان ارزش (نگاه کنید به کتاب آموزش دیدن از جان شوک و مایک رادر). اکنون من می‌توانستم به جز چگونگی استفاده از ابزارها چرایی استفاده از آنها را هم آموزش دهم و همزمان سازمان و تیم را از کایزن‌های صرفاً نقطه‌ای به سمت کایزن‌های جریان ارزشی منتقل کنم.

این گونه بود که توانستم در شرکت‌هایی چون ایران آگروز، اخشان، آلیاژکار و خیلی‌های دیگر علاوه بر کمک به پیاده‌سازی ناب، فلسفه ناب را هم فراگیر کنم و یک تیم از ناب‌اندیشان همکار پرورش دهم. موفقیت‌ها البته چشم‌گیر و مهم بودند.

اما ناب همچنان به فرهنگ و شیوه تفکر و حل مسئله مبدل نشده بود و در نتیجه یا باید راه‌حل به گونه‌ای به تیم‌ها تحمیل یا باید برای رسیدن به یک توافق همگانی وقت زیادی صرف می‌شد و از طرف دیگر، با اتمام کار و رفتن من از شرکت، دستاوردهای

ناب پایدار نمی ماندند و بسیاری از آن‌ها با تغییر افراد و مدیران از میان می رفتند. از همه مهم تر این بود که بتوان راه حل های ناب را هم با شرایط شرکت ها انطباق داد و هم موافقت همگانی را فراهم آورد. هرچه پیش تر می رفتم با شرکت ها و مشکلات بیشتری در طیف وسیع تری در کسب و کار مواجه می شدم و این مشکل، کار را سخت و سخت تر می کرد.

تا این که این فرصت فراهم شد تا در کارگاه آموزشی تفکر A3 جان شوک شرکت کنم. حالا من ابزار مورد نیاز را داشتم، ابزاری که کمک می کرد برای هر شرکت خاص، راه حل های ناب خاص آن شرکت را به کمک یک تیم منسجم همدل و همراه پیدا کرده و پیاده کنیم. این تجربه را همزمان در دو شرکت بزرگ و در دو صنعت متفاوت داشتم: بهمن موتور و پارس سویچ.

در این دو شرکت ما نه تنها نقشه جریان ارزش هر خانواده محصول را ترسیم کردیم بلکه برای هر مشکلی که در نقشه وضع موجود شناسایی می شد به کمک تفکر A3 یک راه حل ناب می یافتیم. مهم تر آن بود که هنگام پیاده سازی نقشه وضع آینده، وقتی که به جزئیات بیشتری نیازمند بودیم و باید اقدامات اصلاحی دقیق تری را طراحی و پیاده می کردیم، ما A3 را داشتیم. ما در هر دوی این شرکت ها A3 های زیادی نوشتیم.

از آن زمان به بعد تفکر A3 بزرگ ترین و مهم ترین ابزاری بود که من دائما با آن کار می کردم و از نزدیک شاهد اثر معجزه آمیز آن بودم. کتاب حاضر نیز به شما نشان می دهد این ابزار و تفکر پشت آن تا چه حد به شکل معجزه آمیزی می تواند مشکلات شما را حل کند، هر مشکلی را، قبل از آن که به یک معضل حل نشدنی مبدل شود.

البته بسیاری از کسانی که با گزارش های A3 آشنا می شوند، آن را یک ابزار ساده حل مسئله می دانند، اما A3 چیزی بسیار بیش از این است. A3 فرایندی است که به کمک آن یک شرکت می تواند یک مشکل، شیوه طرح درست آن، دستیابی به ریشه آن، یافتن اقدام اصلاحی و بررسی پیشرفت در حل مشکل، پروژه ها و پیشنهادات را بشناسد و مدیریت کند. رویکرد A3 مدلی است که به رویای خلق سازمان یادگیرنده جامه عمل

می‌پوشاند و فرمت A3، خود گواه بر چگونگی ایجاد این فرهنگ است.

طی دهه گذشته من با تیم‌های ناب بسیاری به آموزش و نوشتن A3 مشغول بودم و در هر بار واقعا هم دانش ناب من و تیمی که با من کار می‌کرد افزایش می‌یافت و هم مشکلات از کوچک تا بزرگ، به شکل معجزه‌آمیزی حل می‌شد: یاد دارم در شرکت تشگاز ما تقریبا هر روز یا در حال نوشتن یا بازنگری A3 ها بودیم و یا نهایتا پیاده‌سازی اقدامات اصلاحی آن. من از همکارانم به ویژه در تشگاز، رایانه صنعت، ایدم، موتورسازان تراکتورسازی، متالورژی پودر ایران، صاشیراز، کروز، کویرتایر و ... بسیار سپاسگزارم.

آن‌ها با عشق و امیدی وصف‌ناپذیر در فرایند حل مسئله A3 شرکت کرده و به خودشان به سازمان‌شان و به کشورشان کمک کردند. آن‌ها کمک کردند که این واقعیت بر همه آشکار شود: مشکل جایی نیست که در آن کار می‌کنید، مشکل در روشی است که با آن کار می‌کنید و تنها راه‌حل، تغییر روش کار است و مهم‌ترین ابزارها برای این کار؛ کاربرد هوشمندانه تفکر ناب، تفکر A3، نقشه‌برداری جریان ارزش و ابزارهای ناب است. باز هم باید ایزد منان را سپاسگزار باشم که برای من این همه فرصت یادگیری و کار خلاق را فراهم آورد.

سپس از آقای مهندس نوید احمدی سپاسگزارم که با ارائه ترجمه اولیه این کتاب و به اشتراک گذاشتن دانش وسیع خود در زمینه مدیریت، هم ما را به انتشار این کتاب ترغیب کرد و هم در مسیر پالایش آن از مشکلات، همراهی توأم با همدلی داشت. و در مواجهه با مشکلات فنی تدوین کتاب، قهرمان ما بود و به قول معروف همیشه راه‌حل مناسب را به تیم ارائه می‌داد.

نیز از همکار مترجم دیگرم، خانم مهندس مریم دربندی بسیار سپاسگزارم. ما قبل از شروع به بازنگری و ویرایش کتاب حاضر، یک A3 نوشتیم و به این نتیجه رسیدیم به جای این که یک نفر کتاب را ویرایش کند و نفر دیگر، ویرایش او را دوباره ویرایش کند (که منجر به دوباره کاری‌های بسیاری می‌شد) یک گام دیگر به سمت پیوسته‌تر کردن حرکت آفرینش کتاب برداریم و در کنار هم بنشینیم و نتیجه همفکری خود را به عنوان



متن نهایی در کتاب بیاوریم. این کار در آغاز بسیار پر چالش بود اما نتایج آن بسیار درخشان بودند. شاید بدون این کار، این کتاب هرگز به این زودی‌ها آماده نشر نمی‌شد.

همچنین ما از همکاری نزدیک خانم مهندس معصومه دربندی، مدیر بخش IT موسسه برخورداری بودیم. او کار نهایی ما را همزمان و تحت یک سیستم کشتی می‌خواند و با پیشنهادات سازنده خود از نگاه مشتری نهایی، متن را هرچه بیشتر از عیوب، می‌پیراست.

حالا شما فقط دو وظیفه دارید:

- کتاب را با دقت بخوانید

- و A3 بنویسید، آن هم با طی فرایند مدیریت تدوین و تهیه A3.

در نهایت، دستاوردها و تجربه‌های خود را از طریق ایمیل [info@leaniran.org](mailto:info@leaniran.org) با ما در میان بگذارید، کار آسانی است اگر بخواهید.

و اما درباره سفر یادگیری باید بگویم که در این کتاب، شما داستان یک مدیر، کن سندرسون، و کارمند او، دسی پورتر را دنبال می‌کنید، داستانی که به شما نشان می‌دهد چگونه یک A3 می‌تواند به عنوان یک فرایند مدیریتی و روشی استاندارد برای طراحی نوآورانه، حل مسئله و ایجاد ساختار سازمانی به کار رود، ساختاری برای تفکری عمیق‌تر و وسیع‌تر در سطح سازمان. A3 یک رویکرد عملی و تکرارپذیر برای یادگیری سازمانی و تحقق واقعی چرخه PDCA در عمل است.

به امید ایرانی ناب

سرشار از ارزش و تهی از اتلاف

کاظم موتاییان

## تویوتا و گزارش A3

---

در تویوتا، جایی که بیش از ۱۰ سال در آن کار می‌کردم، شیوه تفکر درباره مشکلات و یادگیری از آن‌ها یکی از رازهای موفقیت تویوتا است: یادگیری برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای کارآمدتر. فرایندی که این شرکت به کمک آن چالش‌ها و مشکلات را در تمام سطوح شناسایی می‌کند، فرموله می‌کند و در نهایت روی آن‌ها کار می‌کند؛ همان فرایند A3 است. فرایندی که شاید بتوان گفت رمز اصلی و بنیان سیستم تویوتا برای رشد استعدادهای کارکنان و عمیق کردن مستمر دانش و توانمندی‌های شرکت است.

هم از این رو، کتاب حاضر به نحوی طراحی شده است که به شما کمک کند در فرایند حل مشکلات‌تان از آن‌ها یاد بگیرید و هم‌زمان بتوانید کارکنانی خلاق تولید کنید که به مهارت حل مشکل نیز مجهزاند. بسیاری از عناصر سیستم تویوتا به عنوان کلید موفقیت‌های بی‌شمار آن شناخته شده‌اند اما مهم‌ترین آن‌ها را می‌توان به سادگی چنین بیان داشت: تویوتا یاد گرفته است، یاد بگیرد.

کتابی که در دست دارید، برای رفع این کمبود نوشته شده است. این کتاب مجموعه‌ای است از همه چیزهایی که ما طی بیش از بیست سال کار برای رهبری تیم‌های ناب در سازمان‌های مختلف با انواع کارها و وظایف یاد گرفته‌ایم. کتابی که در هشت فصل به شرح مهم‌ترین مفاهیم، فعالیت‌ها، اصول و روش‌هایی می‌پردازد که یک رهبر ناب، باید دقیقاً بداند و دائماً به کار برد. این کتاب، یک راهنمای تاکتیکی برای انجام بهبودهای نقطه‌ای فرایندها نیست. ما در مورد ابزارها و اصول بنیادین بحث می‌کنیم، اما این کار را در مورد رهبری ناب و با تمرکز هم‌زمان بر نتایج کوتاه مدت و توسعه پایدار بلند مدت انجام می‌دهیم.

من برآنم که در این کتاب به شما نشان دهم A3 یک فرایند مدیریتی است. استفاده فراگیر از فرایند A3، هم روشی استاندارد برای نوآوری، برنامه‌ریزی و حل مسئله ارائه می‌کند و هم زیر ساختی ایجاد می‌کند برای عمیق‌تر فکر کردن و داشتن دید باز برای پذیرش نظرات مخالف و همگانی کردن این شیوه تفکر در کل شرکت. با این روش شیوه‌ای از یادگیری سازمانی خلق می‌شود که عمیقا در خود کار ریشه دارد که این همان یادگیری عملیاتی یا یادگیری از طریق انجام دادن است.

### کشف بزرگ من در توپوتا

من فرایند مدیریت A3 را از همان ابتدای کار یعنی از سال ۱۹۸۳ در شهر توپوتا و از منبع اصلی آن و به عنوان بخشی طبیعی از کارم کشف کردم. من به طور طبیعی به سمت نوشتن A3 هدایت شدم (mentored) و دیدم که چطور همکاران ژاپنی‌ام هم به همین سمت هدایت می‌شوند و همدیگر را به همین ترتیب راهنمایی و کمک می‌کنند تا همگی بتوانیم از رایج‌ترین و دیداری‌ترین ابزار مدیریت سازمانی شرکت استفاده کنیم. من و همکارانم تقریبا روزانه A3 می‌نوشتیم.

ما هم به شوخی و هم با تاسف می‌گفتیم: انگار هر A3 را دست کم باید ده بار بازنویسی کنیم. آن‌ها را می‌نوشتیم، بازبینی می‌کردیم، پاره می‌کردیم، دوباره می‌نوشتیم، در مورد آن‌ها بحث می‌کردیم و بر آن‌ها لعنت می‌فرستادیم. اما همه این کارها فقط برای آن بود که ما افکارمان را شفاف کنیم، از دیگران یاد بگیریم، دیگران را در جریان امر قرار دهیم و به ایشان آموزش دهیم، تصمیمات را صیقل بزنیم و پخته کنیم و به تأمل (reflecting) در امور و اتفاقات جاری بپردازیم.

(واژه reflection یک ترم مدیریتی است که اهمیت بسیاری دارد و به معنای تأمل و بازنگری و دقت در کارهای انجام شده یا در حال انجام است به منظور شناسایی مشکلات آن‌ها و یافتن راه‌حل‌های بهبود آن‌ها، چون ما واژه خاص مناسبی در فارسی پیدا نکردیم که همه این معانی را با هم برساند به همان معادل معمول فارسی یعنی تأمل اکتفا کردیم. برای مطالعه بیشتر در مورد این ترم مدیریتی به کتاب کارکنان فصل تأمل مراجعه کنید. کاظم موتاییان)

من هرسال شاهد بودم که نیروهای جدید تویوتا، نیروهایی که تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده بودند، به محض این که به میز خود می‌رسیدند با یک برگه خالی A3، یک منتور (mentor) و یک مشکل یا پروژه مواجه می‌شدند که به عنوان مالک (ownership) آن تعیین شده بودند.

آن‌ها در چند ماه اول کارشان، از طریق تفکر A3 کوچ (coach) می‌شدند. یعنی می‌آموختند که ”بروند ببینند“ (go see) تا ماهیت واقعی یک مشکل را درک کنند، چطور آن را تجزیه و تحلیل کنند و نوآوری‌های اثربخشی را طراحی کنند که بتواند یک اقدام اصلاحی مناسب برای بهبود وضع موجود ارائه دهد.

نور معرفت وقتی بر من تابید که یک روز رئیس‌م به من گفت: ”هیچوقت به کارکنانت نگو دقیقا چه کاری بکنند. وقتی این کار را بکنی، عملا مسئولیت را از دوش آن‌ها برمی‌داری.“ این نکته به من نشان داد که چگونه تویوتا به عنوان سازمانی مسئولیت محور (responsibility-based) و نه اقتدار محور (authority-based) عمل می‌کند.

تقریبا تمام سازمان‌ها (مخصوصا سازمان‌های بزرگ) در عمل مجبورند بین واحدی (cross-functional) عمل کنند، در حالی که ساختار آن‌ها مبتنی بر ساختار سلسله مراتبی (functional in structure) است.

در نتیجه ماتریسی شکل می‌گیرد که در آن معلوم نیست مسئولیت کار مشخصا با چه کسی است و فرایند تصمیم‌گیری را مختل می‌کند و همه به نوعی احساس بی‌په‌ودگی و ناامیدی می‌کنند.

## اقتدار کشی *Pull-Based*

برخلاف وضعیت فوق، استفاده مؤثر از فرایند A3 می‌تواند تغییر از وضعیت چه کسی مالک چه چیزی است (که گفتگویی اقتدار محور است) را به دیالوگ درباره این که کار درست چیست (که گفتگویی مسئولیت محور است) تسهیل کند.

این تغییر تأثیری اساسی بر روش تصمیم‌گیری می‌گذارد، چون افراد دارای یک اختیار مهم می‌شوند: آن‌ها می‌توانند با مشکل بر اساس درک و روش خود مواجه شوند. و چرا این تغییر مهم است؟

چون افراد می‌توانند فرایند تصمیم‌گیری و رسیدن به توافق همگانی را از طریقی به دست آورند که بر واقعیت‌ها متمرکز است. از چه طریق؟ از طریق تمرکز دائمی بر واقعیت‌هایی که همراه با تیم خود از گمبا (محل انجام کار) جمع‌آوری کرده‌اند.

با این همه، و با این که من رهبران را از دیکته کردن نظرات خود پرهیز می‌دهم اما این بدان معنا نیست که از ایشان می‌خواهم کارکنان را به حال خود رها کنند (من طرفدار تفویض‌گرایی نیستم).

همان طور که همیشه دیده‌ایم رهبران تویوتا برای کسب اطلاعات و آگاهی کامل در مورد فرایندهای کاری، خود را درگیر جزئیات کوچک هم می‌کنند. پرسش‌گری، کوچینگ و آموزش، بر دستور دادن و کنترل کردن ارجحیت دارد. به همین دلیل است که تایچی اوهنو، معمار سیستم تویوتا، معتقد بود "می‌توان به سادگی با ایستادن و مشاهده از یک نقطه ثابت متوجه شد در یک عملیات چه چیزهایی مهم هستند".

مدیران تفویض‌گرا (*laissez-faire manager*) مدیرانی هستند که خود را درگیر نمی‌کنند و فقط به تعیین اهداف و تفویض مسئولیت‌ها اکتفا می‌کنند و می‌گویند: "برای من مهم نیست این کار را چگونه انجام می‌دهی، فقط به نتیجه برس."؛ یک مدیر تویوتا می‌خواهد بداند شما چگونه کار را انجام می‌دهید؟ و می‌گوید: "در این مورد چه فکری می‌کنی. برنامه‌هایت را برایم شرح بده." تنها پس از این است که یک مدیر می‌تواند

منتور واقعی کسی باشد که قرار است مشکل را حل کند (problem-solver).

بنابراین، در تویوتا تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی تصمیمات با فرایند برنامه‌ریزی و حل مسئله در هم تنیده‌اند. وظیفه مدیر، دیدن مشکل است و او فقط وقتی می‌تواند این وظیفه را انجام دهد که بتواند تمام جزئیات مربوط به کار را بداند. این جزئیات را چطور درمی‌یابد؟ از واقعیت‌های موجود در A3 هایی که کارکنان او برایش می‌نویسند.

در این سیستم یک فرض اساسی وجود دارد: هیچ چیز طبق برنامه پیش نمی‌رود و وجود مشکل، اجتناب‌ناپذیر است. در این سیستم، فرض بر این است که همیشه مشکلات وجود دارند و هیچ‌چیز طبق برنامه پیش نخواهد رفت. برای همین است که این جمله معروف همه مدیران تویوتا است:

*«نبودن مشکل، خودش یک مشکل است.»*

این به معنای پذیرفتن این واقعیت است که وظیفه همه مدیران و حتی همه کارکنان آن است که مشکلات آشکار و پنهان (مشکلاتی که قطعاً وجود دارند) را ببینند و نسبت به آن‌ها واکنش نشان دهند.

با اضافه کردن موفقیت‌آمیز A3 به عنوان بخشی از فعالیتهای اصلی تیم‌ها، شرکت‌ها نه تنها می‌آموزند که از مشکلات دوری نکنند، بلکه مشکلات را به عنوان بهترین فرصت‌های یادگیری و بهبود می‌شناسند.

برخلاف رهبران سنتی مستبد کنترل‌گر فرمان‌دهنده (command-and-control leaders) که بر قدرت ناشی از مقام خود تکیه می‌کنند و فقط به دیگران فرمان می‌دهند چگونه استراتژی را به پیش برند؛ یک رهبر تویوتایی بیشتر به مسئولیت‌پذیری اهمیت می‌دهد.

او تا آنجا که ممکن است با دانش - محور و واقعیت-محور بودن و داشتن اراده قوی در عین انعطاف‌پذیری، می‌کوشد به جای فرمان دادن، رهبری کند یعنی رهبر واقعی باشد. یک رهبر تویوتایی همان قدر که از کنترل کردن و فرمان دادن خودداری می‌کند به

همان اندازه با تفویض‌گرایی که شیوه یک مدیر مدرن ظاهراً روشن‌فکر است (که خود را درگیر مسائل نمی‌کند) در تضاد است. روش او در تضاد کامل با رویکرد صرفاً نتیجه‌محور و مدیریت مبتنی بر ارقام است، همان روشی که اغلب با عنوان گمراه‌کننده "مدیریت بر پایه اهداف" شناخته می‌شود و مدیران سنتی از آن تبعیت می‌کنند.

همان‌طور که توماس جانسون می‌گوید: "در حالی که مدیران سنتی می‌کوشند بر اساس نتایج دستکاری شده مدیریت کنند (که دکتر دمینگ آن را به رانندگی از طریق آینه عقب خودرو تشبیه می‌کند)، مدیران تویوتا روش‌ها را مدیریت می‌کنند، خود فرایند را که نتایج واقعی خروجی آن‌ها است."

در نتیجه، مدیریت تویوتا را می‌توان با این توضیح بهتر درک کرد: مدیریت هم از "بالا به پایین" و هم از "پایین به بالا". از پایین به بالا است چون در فرایند A3، نویسنده، پاسخ‌گویی و مسئولیت را از طریق تعیین یک مالک برای مشکل شفاف‌سازی می‌کند (کسی که نام او در گوشه سمت راست بالای صفحه نوشته می‌شود).

همچنین از بالا به پایین است چون او در مورد خیلی از جنبه‌های مشکلی که به او سپرده شده است دارای حق تصمیم‌گیری نیست. با این حال، این مالک هم‌چنان به وضوح کسی است که یا مسئولیت تصمیمات گرفته شده و پیاده‌سازی آن‌ها را بر عهده او گذاشته‌اند یا خود آن را پذیرفته است.

گرچه اغراق آمیز است که بگوییم کل سیستم مدیریت تویوتا خلاصه می‌شود به همین یک روش (چون همه مدیران تویوتا، همیشه این‌طور عمل نمی‌کنند). اما منصفانه است اگر بگوییم استفاده موثر از A3، تجسم آن تفکر مدیریتی فوق‌العاده‌ای است که تویوتا را به چیزی مبدل کرده است که اکنون هست.

در تویوتا، هیچ‌وقت هدف مشخصی با عنوان "فرایند پیاده‌سازی A3" وجود نداشته است، بلکه A3 بر اساس نیاز و به تدریج و به عنوان روشی شکل گرفت که می‌تواند دو فرایند مهم مدیریت عملیات را به هم پیوند دهد: فرایند هوشین کانری (مدیریت

استراتژی) و فرایند حل مسئله.

در سطح کلان سازمان، هوشین کانری، اهداف و مقاصد سازمانی را با عملیات و فعالیت‌های روزانه هم‌راستا و همسو می‌کند؛ و در سطح خُرد یا سطح فردی، فرایند حل مسئله را نهادینه می‌کند که این خود منجر به یادگیری در سطح عملیاتی می‌شود.

فرایند A3، هوشین کانری و حل مسئله را با هم ترکیب کرده و قابل مشاهده و ملموس می‌کند و شرکت‌هایی که به دنبال یک فرایند هوشین کانری منضبط و یک فرایند حل مسئله موثر هستند، با کاربرد فرایند A3 چالش‌ها و فرصت‌های بسیاری خواهند یافت.

در شرکت‌هایی که گذار ناب خود را آغاز کرده‌اند، کارکنان می‌توانند از A3 ها به عنوان روشی برای پیشنهاد پروژه، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه، تعیین مالک برای هر مشکل، طرح و فروش ایده‌های خود، رسیدن به توافق و یادگیری استفاده کنند.

مدیران می‌توانند از تفکر A3 در این موارد استفاده کنند: کوچینگ و آموزش، تخصیص شفاف مسئولیت، تعیین مالک مشکل، پاسخ‌گویی شفاف، دریافت برنامه‌های کارآمد از زیردستان و منتورینگ کارمندان.

سازمان‌ها هم می‌توانند در این موارد از تفکر A3 بهره‌برند: برای اتخاذ تصمیمات درست، دستیابی به اهداف و به سرانجام رساندن کارهای برنامه‌ریزی شده، هماهنگ و هم‌راستا کردن افراد و تیم‌ها در راستای اهداف مشترک، و بالاتر از همه یاد بگیرند چگونه اثربخش، کارآ و بهبود دهنده باشند.

A3 هم ابزاری است برای حل مسئله و هم یک فرایند ساختار یافته است برای پرورش کارکنانی که می‌توانند حل‌کننده مشکل باشند. A3 به همگانی کردن روشی علمی کمک می‌کند، روشی که افراد را ملزم می‌کند به واقعیت‌ها توجه کنند، داده‌های مورد نیاز را ارائه کنند، یک اقدام اصلاحی کاربردی پیشنهاد دهند که اهداف تعیین شده را متحقق می‌کند و از طریق یک فرایند ممیزی و بازنگری، اثربخشی نتایج اقدام اصلاحی را ارزیابی کنند تا واقعا بفهمند که دقیقا به چه میزان از اهداف دست یافته‌اند.



## این کتاب

کتابی که در دست دارید، دو کتاب است در یک کتاب: اولی برای به اشتراک گذاشتن زیرساخت‌های این ابزار و دومی برای به اشتراک گذاری زیرساخت‌های فرایند یادگیری.

داستان اصلی درباره مدیر جوانی به نام دسی پورتر است. پورتر که اصول ناب را به صورت تئوریک یادگرفته است در طول داستان چگونگی نوشتن یک A3 و اهمیت و کاربرد آن را کشف می‌کند. شما هم همراه با پورتر این مسیر را طی می‌کنید و عناصر اصلی یک A3 متداول و کاربردهایش را کشف می‌کنید.

داستان دوم، داستان کن سندرسون است. او سرپرست پورتر و منتور قهرمان داستان ما در فرایند یادگیری است. داستان سندرسون به داستان اکتشاف پورتر غنای بیشتری می‌بخشد چون داستان پورتر به نوعی بازتاب بینش و دیدگاه‌های سندرسون است.

سندرسون می‌خواهد رویکرد حل مسئله A3 را به طور وسیع‌تری برای حل مشکلات خود و اتخاذ تصمیمات درست به کار گیرد. او دریافته است که فرایند A3 ابزارهایی را در اختیار او قرار می‌دهد که می‌توانند سیستم‌ها و فرایندهایی توانا و عقلایی ایجاد کنند، سیستم‌هایی که به شکل آبشاری مسئولیت‌پذیری را در سازمان گسترش می‌دهند.

به عبارت دیگر هدف، نهادینه کردن عادت‌های سازمانی، عملکردها و الگوهای ذهنی است که می‌توانند کارکنان را ترغیب کنند، توانا کنند و آموزش دهند که چگونه فکر کنند و خلاق باشند. این سیستم مبتنی است بر ایجاد فرصت‌های دائمی برای کارکنان تا بتوانند به طبیعی‌ترین شکل ممکن یاد بگیرند یعنی از طریق تجربه، یادگیری از اشتباهات و شیوه آزمون و خطای مبتنی بر برنامه.

بنابراین هدف این کتاب هم متواضعانه است هم بلندپروازانه.

در این کتاب، یاد می‌گیرید چگونه یک گزارش A3 بنویسید. نوشتن A3، اولین گام یادگیری استفاده از فرایند A3 است برای آن‌چه که به آن یادگیری یادگیری می‌گویند.

در سطح فردی، برخی مزایای استفاده از روش A3 برای کسانی که آن را به کار می‌گیرند عبارت است از ارتقای مهارت حل مسئله، تسهیل فرایند تصمیم‌گیری و بهبود توانایی برقراری ارتباط.

اما تا وقتی که این شیوه در سطح کلان سازمان به کار گرفته نشود شما نمی‌توانید از تمام مزایای واقعی A3 در سطح وسیع‌تری بهره‌مند شوید. در این صورت ممکن است تمام تلاش‌ها برای نوشتن A3 به یک کار سرسری و صرفاً پر کردن آن مبدل شود و بدین ترتیب A3 ها هم به سرنوشت چارت‌های بدون استفاده‌ی SPC، فرم‌های کار استاندارد که کسی به آن‌ها مراجعه نمی‌کند و نقشه‌های جریان ارزشی که شبیه تابلوهای روی دیوار شده‌اند دچار شوند.

تمام سازمان‌هایی که می‌شناسم به سختی می‌کوشند به کمک اصول تفکر A3، به عملیاتی یکپارچه و با موفقیتی پایدار دست یابند. اما یادمان باشد A3 صرفاً یک ابزار است در یک سیستم گسترده‌تر به نام شرکت یا سازمان.

در پایان، امیدوارم مدیران و سرپرست‌های این سازمان‌ها بتوانند با استفاده از آموزه‌های داستان پورتر و داستان سندرسون، شیوه یادگیری و رهبری ناب خود را بهبود دهند.

سوالات اصلی که قبل از خواندن این کتاب باید از خود پرسید عبارتند از:

- چطور می‌خواهید مدیریت کنید؟
- و چطور می‌خواهید رهبری کنید؟

روش مدیریت A3 و فرایند نوشتن آن، به شما کمک می‌کند که فرایندها و سیستم‌هایی توانمند ایجاد کنید؛ فرایندها و سیستم‌هایی که یادگیری و مسئولیت‌پذیری را در کل سازمان همگانی می‌کنند. البته به شرط آن‌که قبل از همه، خودتان متوجه شوید که A3 یک روش تفکر است نه یک برگه‌ی A3!



## قلب رهبری و مدیریت ناب

---

من به شدت تحت تاثیر این کتاب قرار گرفتم. کتاب جان شوک پاسخی است به پرسشی ساده اما بسیار مهم: قلب مدیریت و رهبری ناب چیست؟ کتاب حاضر، برای پاسخ به این سوال، فاصله میان ابزارهای ناب و شیوه درست استفاده همیشگی از آنها را پر می‌کند. از چه طریق؟ ... از طریق:

- شرح تفاوت میان مدیریت سنتی بالا به پایین یا همان مدیریت فرمان‌دهی و کنترل‌گری با مدیریت ناب.
- شرح تفاوت میان سازمان مبتنی بر اقتدار سازمانی و سازمان مبتنی بر مسئولیت.
- شرح دستاوردهای مدیرانی که عمیقا وارد جزئیات می‌شوند تا ریشه مشکل را حل کنند با مدیرانی که از همان آغاز به سمت راه‌حل می‌پرند.
- شرح مزایا و قدرتی که آفرینش مدیران و رهبران ناب از طریق فرایند حل مسئله و پیاده‌سازی اقدامات اصلاحی برای سازمان به همراه دارد.

این کتاب بر این واقعیت پرتویی از روشنی می‌افکند که تا چه حد تفکر و رویکرد ناب از روش مرسوم مدیریت و رهبری موجود (حل شتاب‌زده مشکلات بدون توجه به علت اصلی بروز آنها یا همان شیوه اطفای حریق) تواناتر و اثربخش‌تر است. این کتاب به شکلی فوق‌العاده و منحصر به فرد نشان می‌دهد که شیوه مدیریت ناب چگونه به کمک گفتگو درباره مشکلات معین به توسعه دانش و سطح یادگیری سازمانی منجر می‌شود

(چیزی که هیچ شیوه مدیریت دیگری تا این حد نمی‌تواند به آن دست یابد).

مدیریت ناب از طریق ایجاد فرصت‌های گفتگو میان مدیران ناب و زیردستان آن‌ها به این مدیران امکان می‌دهد بتوانند آموزش‌های لازم را از طریق فرایند حل مسئله به زیردستان خود منتقل کنند.

این فرایند حل مسئله همراه با پرورش کارکنانی هر چه تواناتر و آگاه‌تر و پردانش‌تر از طریق بررسی A3 مهم‌ترین ویژگی سیستم مدیریت تویوتا است. این A3 است که فرایند گفتگو و تجزیه و تحلیل درباره یک مشکل معین را هدایت و مدیریت می‌کند.

یک گزارش A3 که به دقت و درستی تهیه شده باشد همه این موارد را تعیین و مشخص می‌کند: وضع موجود انسان که واقعا هست، ریشه واقعی مشکل، همه اقدامات اصلاحی ممکن، بهترین اقدام اصلاحی متناسب با شرایط موجود، ابزارها و منابعی که باید در زمان معین و توسط افرادی معین به کار روند تا این اقدام متحقق شود و شواهد و نشانه‌هایی که نشان می‌دهد واقعا مشکل به درستی و به تمام حل شده است یا نه.

در این کتاب، شیوه تجزیه و تحلیل A3 نشان داده می‌شود و همچنین مثالی از شیوه کاربرد این ابزار ارائه می‌گردد. اما مهم‌تر از این دو در این کتاب، فرایند تفکری که زیرساخت این ابزار است شرح شده و به اشتراک گذاشته می‌شود. در عمل، تفکر A3 به تدریج در سازمان به ابزاری اساسی برای دستیابی به دانش انباشته (متراکم) برای کل مبدل می‌شود. به همین دلیل است که نام کتاب، سفر یادگیری گذاشته شده است.

از آنجا که تفکر A3 بسیار با شیوه مرسوم مدیریت متفاوت است، فقط کسی می‌تواند نکات و ظرایف آن را بیان کند که به عنوان یک نیروی کار، تجربه استفاده از آن را داشته باشد و هم به عنوان یک مدیر در فرایند تهیه آن تجربه مشارکت داشته است. به همین دلیل، جان بهترین کسی است که می‌توانست چنین کتابی را بنویسد.

جان در سال ۱۹۸۳ به عنوان یک کارمند در تویوتا استخدام شد و همان جا هم شروع کرد به یادگیری تهیه A3. زمانی که به جایگاه مدیریت رسید او مبدل شد به یک تعلیم

دهنده A3 یک سن سهای (مربی یا کوچ به ژاپنی). همزمان او همچنان یک یادگیرنده بود، کسی که باید از مدیران ارشد خود نحوه تهیه یک A3 را بیشتر و بیشتر می‌آموخت.

این فرایند یادگیری از وقتی شروع شد که وظایف اصلی مدیریتی وی، شامل یادگیری جنبه‌های تازه‌ای از تدوین یک A3 و آموزش آن‌ها به کسانی بود که تحت مدیریت او قرار داشتند.

سرانجام مسیر شغلی جان بدان جا انجامید که او را در موقعیتی ممتاز قرار داد: او به کسی مبدل شد که کار او انتقال سیستم مدیریت ناب تویوتا به سرتاسر جهان بود. او نخست این کار را در سال ۱۹۸۴ با پیوستن به شرکت نامی (NUMMI) شروع کرد.

نامی اولین حضور تویوتا در آمریکا و حاصل مشارکت تویوتا و جنرال موتورز بود. جان کار خود را در مجموعه تویوتا در جورج تاون در سال ۱۹۸۶ ادامه داد. در نهایت، پس از کمک به استقرار مرکز پشتیبانی تامین تویوتا در کنتاکی او از تویوتا بازنشسته شد.

در تمام این مراحل او به یاد دادن تفکر A3 و یاد گرفتن آن مشغول بود، یاد دادن این شیوه تفکر با منتورینگ مدیران و کارمندان جوان‌تر و با یادگیری هر چه بهتر و عمیق‌تر آن از طریق گفتگوی متقابل با مدیران بالادستی خود. پس از ترک تویوتا، او شروع کرد این شیوه تفکر و اصول را به سازمان‌های مختلف در سرتاسر جهان یاد دهد.

کتاب جان شوک به دو دلیل یک کتاب بسیار مهم و منحصر به فرد است: یکی به خاطر معرفی یک ابزار حیاتی در مدیریت و دیگری به خاطر آن که او توانسته است همزمان فرایند فکری لازم برای استفاده درست از آن را تشریح کند.

برای دستیابی به این دو ویژگی، کتاب دارای شیوه نگارش منحصر به فردی است. کتاب به شیوه روایی نوشته شده و شما می‌توانید همزمان دو داستان را در کنار هم دنبال کنید: داستان کارها و افکار یک مدیر میانی را که می‌کوشد به کمک گزارش A3 یک مشکل مهم یک شرکت را حل کند و دیگری داستان کارها و افکار یک مدیر بالا دستی است که می‌کوشد او را در این مسیر هدایت و کوچ کند.

به همین دلیل است که شما در این کتاب نه تنها شاهد آن خواهید بود که چگونه از طریق فرایند یادگیری، یک مشکل (بزرگ یا کوچک) حل می‌شود بلکه چگونه یک مدیر جدید پرورش داده و خلق می‌گردد.

انتقال به مدیریت A3 برای همه ما یک جهش بزرگ است. این کار مستلزم آن است که بر اساس چرخه PDCA (برنامه‌ریزی، انجام، بررسی، عمل) یا همان روش علمی مدیریت کنیم و مدیریت بر اساس روش علمی کار سختی است. همه ما می‌خواهیم سریعاً به نتیجه و راه‌حل بپیرویم و نتیجه‌گیری کنیم و سپس به عنوان مدیر دارای این حق و آزادی باشیم که به دیگران بگوییم: فقط انجامش دهید.

تفکر A3 مدام ما را به سمت روشی بس موثرتر و سازنده‌تر، ترغیب و هدایت می‌کند که البته شاید برای مدیران عجول و اقتدارگرا دست و پاگیر به نظر برسد. در شیوه تفکر A3 ما باید بکوشیم نخست عمیقاً وضع موجود را بشناسیم و از علائم مشکل به سمت ریشه آن برویم و پس از کشف علت اصلی مشکل، باید تمام اقدامات اصلاحی ممکن را در نظر بگیریم (و نه فقط بدیهی‌ترین و فوری‌ترین راه حل را).

اما باید پس از آن، یک برنامه اجرایی دقیق تهیه کنیم، و با دقت، داده‌ها را جمع‌آوری و بررسی کنیم تا ببینیم آیا اقدام اصلاحی اولاً به خوبی و در کمال پیاده شده است و آیا واقعا وضع موجود و مشکل بهبود یافته است؟ و در نهایت باید این چرخه را تکرار و تکرار کنیم تا مشکلات به طور ریشه‌ای حل شوند و به جای خود بازنگردند.

جان در این کتاب، فرایند فکری پشت مدیریت و رهبری ناب را به تصویر می‌کشد و روش‌هایی را که برای موفقیت به آن نیاز دارید، ارائه می‌کند. این تمام شیوه تفکر و فرایندی است که برای به دست آوردن و حفظ دستاوردهای ناب به آن نیاز دارید.

جیمز پی. ووماک

مدیر موسسه لین اینترپرایز

## فصل ۱

### A3 چیست؟

---

اصطلاح A3 به استاندارد بین المللی سایز کاغذ A3 اشاره دارد، با اندازه تقریبی ۱۱ در ۱۷ اینچ. اما در تویوتا و سایر شرکت‌های ناب این اصطلاح معانی خیلی بیشتری دارد. سال‌ها پیش تویوتا فهمید هر مشکلی که سازمان با آن روبرو می‌شود باید در یک صفحه کاغذ حل و نگهداری شود. این کار به همه کسانی که به نحوی با یک مشکل مواجه می‌شوند کمک می‌کند تا همگی از یک منظر مشترک به مشکل نگاه کنند. با این که تفکر A3 یک منطق مشترک دارد (صفحات ۳۲ و ۳۳ را ببینید) اما می‌تواند فرمت‌ها و جمله‌بندی‌های متفاوتی داشته باشد. اغلب سازمان‌ها هم برای خودشان یک A3 خاص طراحی می‌کنند، A3 ای که مناسب شرایط خاص خودشان باشد.

A3 را می‌توان از بعضی جهات به یک رزومه تشبیه کرد، چون بسته به مشکلی که قرار است حل شود، می‌توان طرح و سبک و مواردی که باید روی آن‌ها تأکید بیشتری صورت گیرد را تغییر داد. به تعبیر دیگر، افراد می‌توانند فرمت A3 خود را طوری تغییر دهند که بتوان از آن برای حل هر مشکلی با هر شرایط خاصی استفاده کرد.

بخش‌های مختلف A3 با یک ترتیب منطقی و طبیعی یکی پس از دیگری می‌آیند. یک مشکل با خود مجموعه‌ای از مباحث مختلف به دنبال دارد: علل ریشه‌ای، اهداف، اقدامات اصلاحی پیشنهادی برای رسیدن به هدف و نحوه ارزیابی میزان موفقیت پروژه. این‌ها همه باید به طور شفاف و به سادگی و قابل فهم در یک کاغذ A3 ارائه شوند.



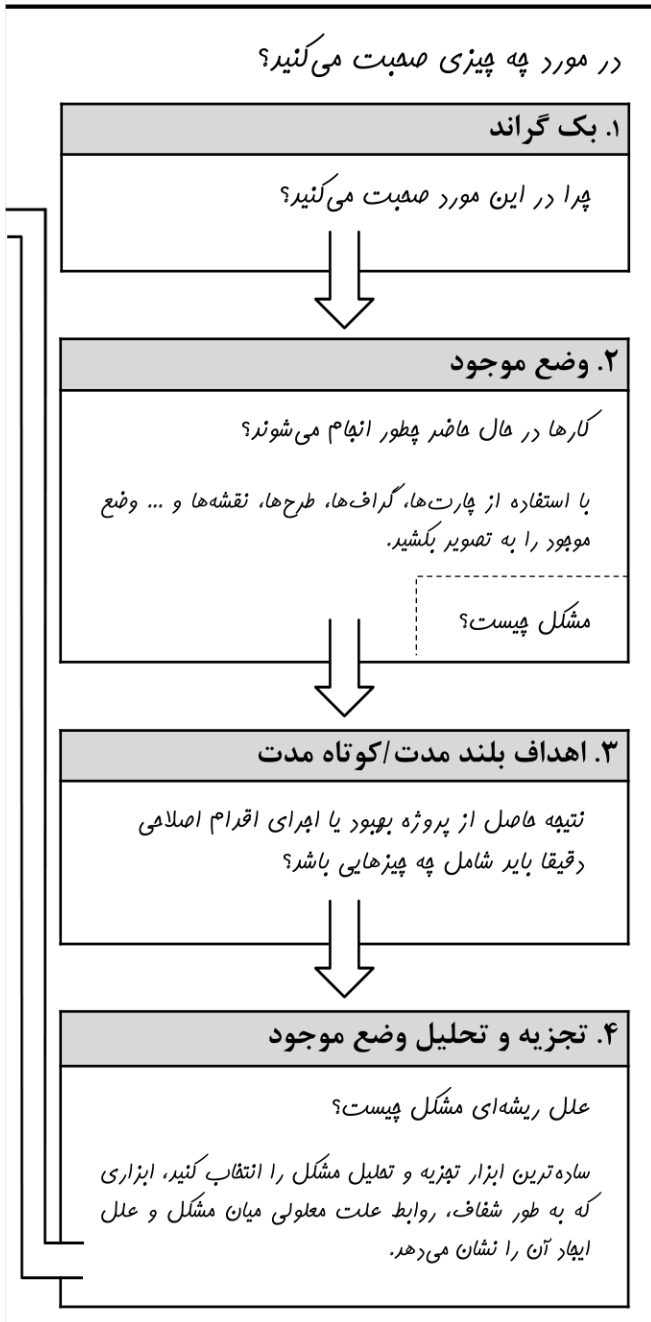
به طور معمول، یک گزارش A3 باید شامل این موارد باشد:

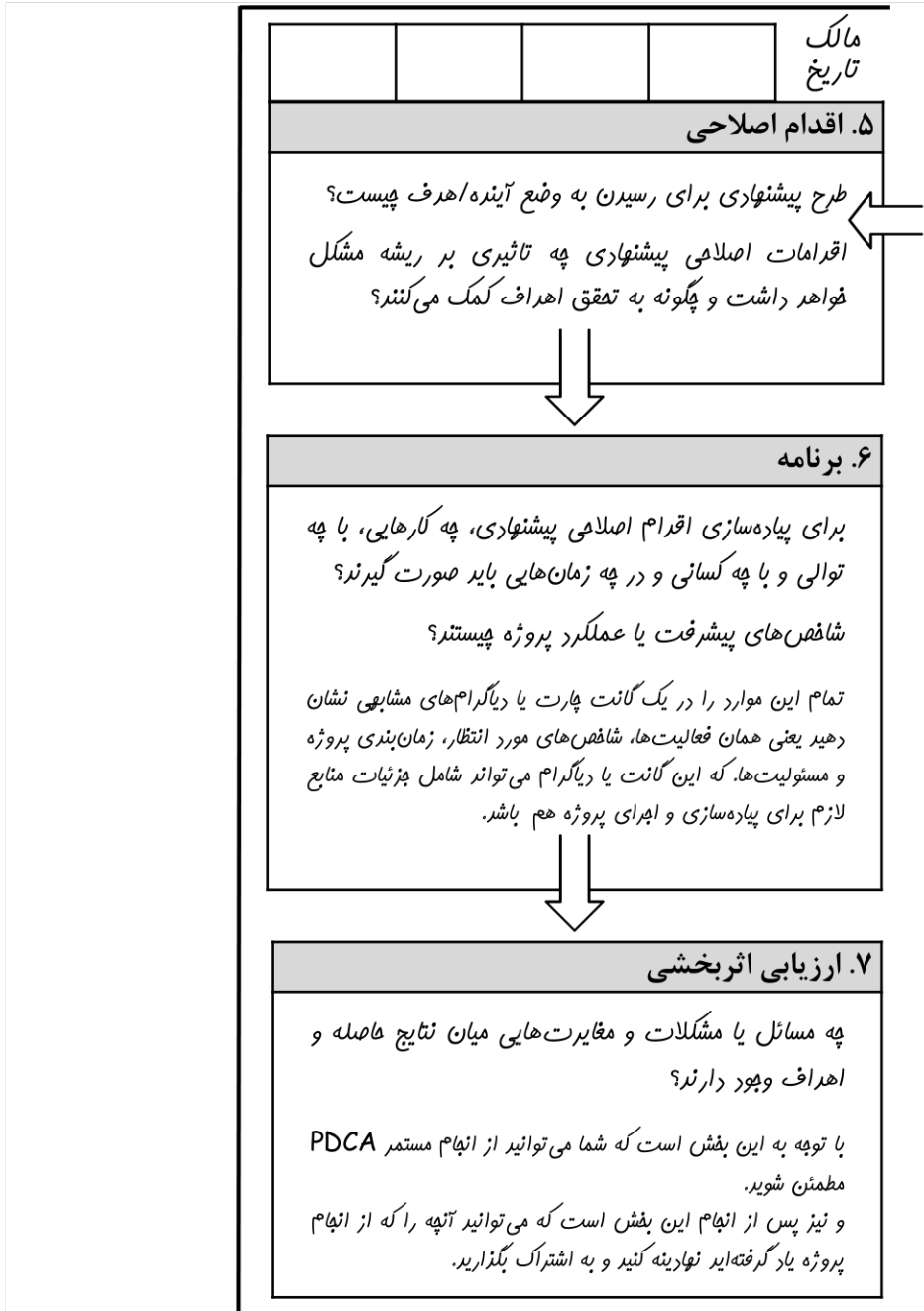
- عنوان (Title): طرح مشکل، موضوع یا مسئله
- مالک/تاریخ (Owner/Date): چه کسی "مسئول" نوشتن A3 برای حل مشکل یا مسئله است/ تاریخ شروع و تاریخ آخرین بازنگری.
- بک‌گراند (Background): سابقه مشکل در ارتباط با کسب و کار و اهمیت آن.
- وضع موجود (Current Conditions): در واقع توضیح می‌دهد که ما در حال حاضر چه چیزهایی درباره مشکل یا مسئله می‌دانیم.
- اهداف بلندمدت/کوتاه‌مدت (Goals/Targets): نشان می‌دهد که از فعالیت‌های خود برای حل مشکل چه انتظارات و خواسته‌هایی داریم.
- تجزیه و تحلیل وضع موجود (Analysis): به تجزیه و تحلیل وضع موجود می‌پردازد تا ریشه‌های زیرین مشکل را آشکار سازد، ریشه‌هایی که باعث ایجاد فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب یا ایده‌آل شده‌اند.
- اقدامات اصلاحی (Proposed Countermeasures): شامل همه اقداماتی است که نهایتاً منسوب می‌شوند که مشکل را حل کنند یا تا حدودی رفع کنند و فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب را پر کنند یا ما را به اهداف خود برسانند.
- برنامه (Plan): شامل یک برنامه عملیاتی است برای رسیدن به اهداف و اجرای اقدامات اصلاحی، چه کسی باید چه کاری را در چه زمانی انجام دهد.
- پیگیری-ارزیابی اثربخشی (Followup): این قسمت نشان می‌دهد که پس از انجام پروژه چه دست‌آوردهایی حاصل شده است و چه مسائلی هنوز لاینحل باقی مانده‌اند. این بخش به نوعی یک فرایند یادگیری هم هست.

### چارچوب حل مسئله A3

هر A3 یک فرمت معین دارد و ما از نوشتن آن دنبال اهداف خاصی هستیم. این فرمت و اهداف باید از طریق طرح مجموعه سوالات زیر به پیش روند:

۱. مشکل یا مسئله چیست؟
۲. مالک مشکل کیست؟ (مسئول نوشتن A3 را مالک می‌گویند اما این بدان معنا نیست که تمام کارهای مربوط به A3 برعهده او است. کاظم موتاییان)
۳. علل ریشه‌ای مشکل چیست؟
۴. برخی اقدامات اصلاحی ممکن شامل چه مواردی هستند؟
۵. چگونه اقدامات اصلاحی نهایی پیشنهادی را تعیین کنیم و درباره آن تصمیم نهایی بگیریم؟
۶. چگونه به توافق برسیم، توافق همه افرادی که با مشکل درگیر هستند؟
۷. برنامه اجرای اقدامات اصلاحی چیست؟ این برنامه باید به این سوالات پاسخ دهد: چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، چه جایی و چگونه؟
۸. پس از پیاده‌سازی پروژه، چگونه باید نتایج حاصله را ارزیابی کرد و دریافت که آیا به اهداف دست یافته‌ایم و آیا مشکل، حل شده است؟
۹. پس از انجام پروژه، چه پیگیری‌هایی لازم هستند و چه مشکلاتی احتمالا در حین پیاده‌سازی پیش خواهند آمد؟
۱۰. چگونه آنچه که از نتایج حاصل از اجرای اقدامات اصلاحی آموختیم، نگهداری کنیم و به اشتراک بگذاریم.





بیش از این تکرار نمی‌کنم: "برای A3 یک فرمت ثابت وجود ندارد". این نویسنده A3 است که باید با توجه به شرایط و موضوعات خاصی که با آن‌ها مواجه است تصمیم بگیرد بر کدام یک از این موارد تأکید بیشتری داشته باشد. مهم فرمت گزارش A3 نیست، مهم همانا بنیان تفکری است که یک A3 بر اساس آن نوشته می‌شود، تفکری که در طول چرخه PDCA همه افراد شرکت‌کننده در نوشتن این گزارش را به سمت یافتن یک راه حل مورد توافق، هدایت می‌کند.

همان طور که در صفحات بعد خواهید خواند، فرایند تکمیل یک A3 و بحث و گفتگو درباره محتوای آن، افراد را به نوعی وادار می‌کند که (۱) به مشاهده واقعیت بپردازند، (۲) برای حل مشکل، اقدامات اصلاحی مناسب پیشنهاد دهند، اقداماتی که مورد توافق همه است؛ (۳) و پس از پیاده‌سازی، پروژه را به حال خود رها نکنند و برای رسیدن به نتایج واقعی، پیگیری‌های لازم و ارزیابی‌های ضروری را در نظر گیرند و انجام دهند. بنابراین می‌توان گفت:

*گزارش A3، ابزاری است بس قدرتمند برای  
حل مسئله، ایجاد بهبود و عملی شدن پیشنهادات اصلاحی.*

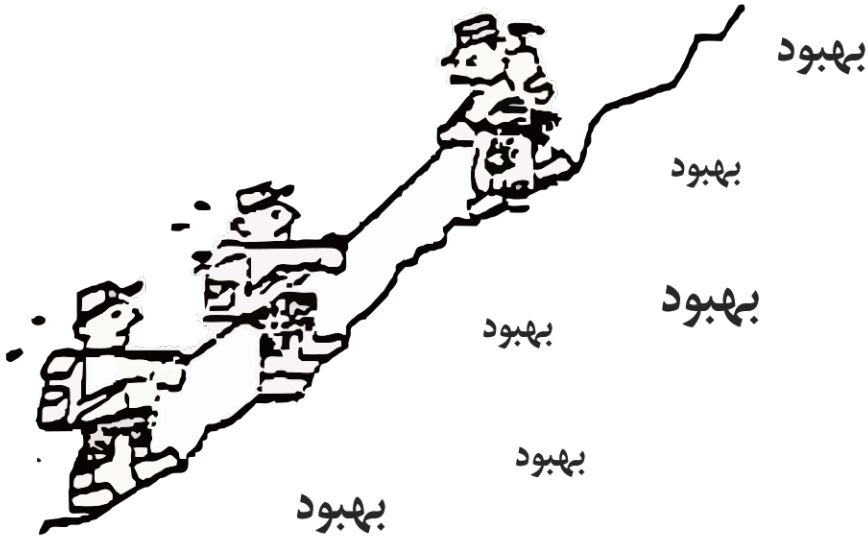
گزارش A3 حتی چیزی بیش از این‌ها است. یک گزارش A3، مسیر حل مسئله را دیداری می‌کند آن‌هم از طریق فرایند گفتگوی مداوم بین مالک مسئله و سایر افراد سازمان. این همان فرایند زیرساختی مدیریتی است، فرایندی که یادگیری از طریق روش علمی را ترویج می‌دهد و ممکن می‌سازد. گزارش A3 باید به یک فرمت استاندارد ساری و جاری در شرکت مبدل شود. شیوه‌ای همگانی و همیشه‌گی برای حل مسئله، گفتگو و تصمیم‌گیری. شیوه‌ای برای ایجاد سازمانی متشکل از دانشمندانی که به طور مستمر عملیات و نتایج را بهبود می‌دهند. این گونه است که موفق به پرورش دانشمندانی می‌شوید که بهبود عملیات و نتایج را از طریق تجربه و انجام کار انجام می‌دهند.

این آن چیزی است که شما باید به آن دست یابید و هم از این رو من در فصل‌های

بعدی، تفاوت‌های ظریف و مهم میان گزارش A3 به عنوان یک ابزار حل مسئله و بهبود را با یک فرایند مدیریتی معمول به شما نشان خواهیم داد. به همین دلیل در این کتاب ما با یکدیگر مسیر حل یک مسئله را طی خواهیم کرد و با طی این طریق است که به راستی درخواهید یافت که پاداش انجام کارهای ارزشمند است که سازمان شما را به سازمانی ارزشمند مبدل خواهد کرد.

*وظیفه رهبر ناب، پرورش کارکنان است.*

*اگر کسی یاد نگرفته است، کسی یاد نداده است.*



## بیاموزید که چگونه یک تعامل واقعی داشته باشید و بیاموزید که چگونه این کتاب را بخوانید

ممکن است به نظر برسد که فصل‌های پیش‌رو ساختاری نامتعارف دارند. بخش‌های مربوط به گفتگوها و تفکرات دسی پورتر است که خط اصلی داستان را نشان می‌دهد. او مدیری است جوان که در حال تجربه یک مسئولیت به راستی جدید و چالش با آن است، نوشتن یک گزارش A3 برای مشکلی مهم.

و بخش‌های مربوط به تفسیرها و تفکرات رئیس پورتر یعنی کن سندرسون. او کسی است که می‌کوشد مدیر جوان خود را در مسیر یادگیری A3 و نوشتن آن، راهنمایی و هدایت کند.

دیدگاه‌ها و سخنان پورتر و سندرسون یکی پس از دیگری می‌آید تا تقابل و تعامل واقعی میان دو فرد را نشان دهد. تقابل و تعاملی که ویژگی هر وضعیت و ارتباط کاری است که در آن افراد با هم به نوعی درگیر می‌شوند و متقابلاً روی هم اثر می‌گذارند.

شما از طریق گفتگوهای میان پورتر و سندرسون با این واقعیت مهم آشنا می‌شوید: یک گزارش A3 حاصل گفتگو و تعامل افراد است و خود این گزارش باعث ایجاد چنین گفتگوها و تعاملات پربار و سازنده‌ای خواهد شد.

در نهایت شما باید بتوانید ریتم گفتگوی میان پورتر و سندرسون را پیگیری کنید، ریتم، هارمونی یا تعامل میان این دو، آن چیزی است که گفتگوهای میان آن دو را موجب می‌شود، به پیش‌می‌راند، هدایت می‌کند و در نهایت باعث می‌شود آموخته‌های این دو به زندگی واقعی سرایت کند و آن را متحول سازد.

## فصل ۲

### شناخت عمیق وضع موجود – به گمبا برو

---

کارخانه آکمی (Acme) زیرمجموعه‌ای از یک شرکت تولیدی ژاپنی در آمریکاست. پنج سال پیش شرکت مادر، سرمایه‌گذاری اولیه خود در آمریکا را با راه‌اندازی بزرگ‌ترین کارخانه خارج از کشور آغاز کرد؛ پیش‌بینی شده بود که این برنامه توسعه، ظرفیت کارخانه را دو برابر کند و خطوط تولید را گسترش دهد. همچنین پیش‌بینی شده بود که این توسعه، سائز کل سازمان تولیدی را تقریباً دو برابر خواهد کرد.

در سایت آمریکای آکمی، کن سندرسون، مسئولیت پروژه بهبود فرایند ترجمه مستندات مورد نیاز برای توسعه کارخانه را بر عهده یکی از مدیران میانی خود، دسی پورتر، گذاشته بود.

از همان آغاز راه‌اندازی آکمی، این فرایند ترجمه با مشکلات زیادی روبه‌رو شده بود و به همین دلیل، سندرسون، پورتر را مسئول کرده بود که زیر نظر او، این مشکلات را شناسایی و آشکار کرده و برای بهبود آن‌ها راه‌کارهایی پیشنهاد دهد. کوشش برای شناسایی و آشکار کردن مشکلات در شرکت‌هایی مثل تویوتا ساده است، ولی در بسیاری از دیگر شرکت‌ها، این کار مغایر با فرهنگ سازمانی است.

خانم نیوتن، زنی است ۳۸ ساله که ۱۵ سال است در تویوتا کار می‌کند و هم‌اکنون در دفتر مرکزی آمریکای شمالی تویوتا در کنتاکی مشغول به کار است. او در این باره می‌گوید: ”برای آمریکایی‌ها و شاید هر کس دیگری، این که انتظار داشته باشیم



مشکلات را آشکار کنند، می‌تواند برای سیستم یک شوک باشد، چون در اکثر محیط‌های کاری، کارکنان تمایل دارند مشکلات را از رؤسا پنهان کنند.“



### پورت‌تر - مشکل چیست؟

دسی پورت‌تر، یک مدیر میانی است که به تازگی پروژه بهبود ترجمه مستندات (documentation) کارخانه آکمی به او سپرده شده بود. پورت‌تر فقط یک مشکل داشت! به صفحه خالی جلوی چشمش خیره شد. او فکر می‌کرد می‌داند در مورد ماموریتی که تازه به او داده شده چه کاری باید انجام دهد. ولی واقعا قرار بود با این تکه کاغذ چه کار کند؟

این ماموریت را رئیس او کن سندرسون به او داده بود و گفته بود: ”دسی، توسعه کارخانه نیاز به حجم زیادی مستندات از کارخانه مادر در ژاپن دارد. همه مستندات باید به موقع ترجمه شوند، در چارچوب بودجه تعیین شده باشند و با کیفیت عالی ترجمه شوند. فقط این‌طوری مطمئن می‌شویم که می‌توانیم کارخانه را با موفقیت راه‌اندازی کنیم. تو

باید فرایند فعلی ترجمه را تحت مشاهده دقیق قرار دهی، آن را ارزیابی کنی و راه‌حلهایی را که به نظرت می‌رسند پیشنهاد دهی. خودت زمان‌بندی کلی فرایند توسعه را می‌دانی. این موضوع خیلی برای شرکت مهم است. لطفاً A3 مقدماتی را آماده کن و پیش من بیاور تا با هم در موردش گفتگو کنیم.“

این برای پورتر به عنوان یک مدیر تازه‌کار واحد اداری، کار جدیدی بود ولی او به اندازه کافی در سیستم ناب آکمی کار کرده بود و می‌دانست که یک روش معمول و متداول پذیرفته شده برای مقابله با مشکلات و ارائه پیشنهادات در شرکت وجود دارد و آن A3 است. او در سمت‌های قبلی خود، A3 های بسیاری دیده بود، اما خودش فقط چندتا A3 ساده نوشته بود. همه آن‌ها فرمت خیلی ساده و سرراستی داشتند.

پورتر صحبت‌های مربی متخصص خود را به یاد آورد که گفته بود: ”A3 در واقع یک استوری بورد (storyboard) است که در یک فرمت بسیار استاندارد یک داستان را روایت می‌کند. این فرمت شامل پنل‌ها (panels) و باکس‌هایی (boxes) است که هر کدام عناوین معینی دارند. بعضی مواقع آن‌ها روی یک کاغذ A3 نوشته می‌شوند - مثل همانی که او همین حالا به آن خیره شده بود- بعضی مواقع هم توسط پنل‌های پرزنتیشن بزرگ (large presentation panels) ارائه می‌شوند.“

پورتر می‌دانست که ماموریت جدید او به این معنی است که مالکیت (ownership) یک مشکل به او سپرده شده و او باید پیشنهادات اثربخشی برای بهبود کار ارائه دهد. این مشکل خاص پیش‌نیاز افزایش ظرفیت تولید بود و افزایش ظرفیت تولید مستلزم احداث ساختمان جدید، نصب تجهیزات جدید و استخدام و آموزش نیروهای جدید بود. البته داشتن یک پروژه توسعه خودش خبری امیدبخش بود چون نشان می‌داد وضعیت شرکت واقعا خوب است، اما این پروژه توسعه چالش‌های جدیدی نیز به همراه داشت.

پورتر فکر کرد: ”هنوز همه یادشان است که برای راه‌اندازی همین کارخانه فعلی چقدر مشکل و دردسر داشتیم، یکی از این مشکلات ترجمه کوهی از مستندات ژاپنی به انگلیسی بود که مسئله‌ای دردرساز اما پنهان بود.“

وقتی پورتر در مورد فرایند ترجمه تحقیق می‌کرد، متوجه شد که ترجمه مستندات، پروژه‌ای با ابعاد گسترده و الزامات فنی پیچیده است، خیلی پیچیده‌تر و سخت‌تر از چیزی که تصورش را می‌کرد. مستنداتی که باید ترجمه می‌شدند درباره تمام اجزای کار بودند از شناسایی و تعیین منابع قطعات خاص گرفته تا مشخصات تجهیزات مورد نیاز و حتی الزامات ارسال و بسته‌بندی.

این مستندات حاوی اصطلاحات خیلی تخصصی و عبارات و اصطلاحات ژاپنی بودند؛ تازه بعضی از این مستندات به جز اصطلاحات ژاپنی، نمادها و نمودارهای پیچیده‌ای هم داشتند که باید به طور فیزیکی در کنار مستندات قرار می‌گرفتند. با وجود همه این پیچیدگی‌ها، ترجمه سریع و دقیق این مستندات برای درست کار کردن کارخانه در زمان راه‌اندازی بسیار حیاتی بود.

این یک پروژه پیچیده بود که عملکرد و روابط بسیاری از واحدهای مختلف را دستخوش تغییر می‌کرد حتی فرهنگ سازمانی را، که شامل الزامات بسیاری در سطوح مختلف سازمان می‌شد. پورتر در حیرت بود که چطور می‌تواند راه‌حل مناسبی پیشنهاد دهد.

او A3 هایی که در کارخانه برای مشکلات گوناگون نوشته شده بود را خوانده بود؛ برای مثال A3 کاهش صدمات ناشی از کار با ورق‌های فلزی، A3 افزایش ثبات در ایستگاه‌های کاری، A3 رفع مشکلات فنی-مهندسی، A3 بهبود وصول صورت حساب‌ها و مطالبات، و A3 بهبود عملکرد پاسخ‌گویی به مشتریان در واحد پشتیبانی و خدمات پس از فروش. پورتر با خود فکر کرد: این روش قطعا می‌تواند به حل مشکل من هم کمک کند.

و چنین شد که پورتر با همان دانش اندک خود بر آن شد که برای مشکل ترجمه مستندات، یک A3 تهیه کند.

## سندرسون - ابزاری برای مدیریت

کن سندرسون مدیر دسی پورتر بود. او مشکلات بسیاری داشت.

فرایند ترجمه مستندات فقط یکی از آن‌ها بود. سایر مشکلات او عبارت بودند از:

- کاهش هزینه کل به میزان ۱۰ درصد،
- بهبود شرایط ایمنی محیط کار پس از بروز یک حادثه جدی در کف کارگاه،
- رسیدن به کیفیت و حجم تعیین شده در طرح توسعه هنگام راه‌اندازی
- و همچنین رسیدگی به نگرانی‌های زیادی که به طور مستمر از پایین (کف کارگاه) و بالا (رهبر ارشد) به او ارجاع می‌شدند.

در واقع، انگار هر روز کارکنان و مشکلات از همه طرف روی سر او می‌ریختند.

سندرسون مدیر یک گروه ۱۰ نفره بود که مستقیماً زیر نظر او کار می‌کردند. هر کدام از این ۱۰ نفر رئیس واحدهای مختلفی بودند که به کل کارخانه خدمات مختلفی مانند خرید و آموزش ارائه می‌دادند. در چنین شرایطی بود که ماموریت رهبری پروژه توسعه جدید هم به سندرسون داده شد.

زمان پروژه راه‌اندازی کارخانه جدید ۲ سال و هزینه آن ۲۵۰ میلیون دلار بود. او به تدریج احساس می‌کرد که در حال غرق شدن در حجم زیادی از کار است. حالا که کمتر از یک سال به راه‌اندازی پروژه باقی مانده بود، مسئولیت‌های بی‌شمار او در حال افزایش بودند آن هم بدون پشتیبانی مالی لازم. اکنون او به سختی نگران به سرانجام رساندن همه این مسئولیت‌ها بود.

تخصیص هزینه‌ها دقیقاً مطابق برنامه، رعایت سخت‌گیرانه الزامات کیفی، ورود به بازار محصول دقیقاً طبق زمان‌بندی تعیین شده، همه مواردی بودند که در مرکز توجه مدیران ارشد قرار داشت و از سندرسون انتظار داشتند همه آن‌ها را برآورده کند. اما سندرسون می‌دانست که آکمی شرکتی نیست که بگذارد بودجه پیش‌بینی شده که در

نهایت صرفاً یک تخمین بود، عامل بازدارنده‌ای برای پیشرفت پروژه شود.

آکمی شرکتی بود که خیلی روی هزینه متمرکز بود ولی در عین حال در دام مدیریت مبتنی بر اعداد نمی‌افتاد. با این وجود سندرسون می‌دانست که باید تمام تلاش خود را برای کنترل و حتی کاهش هزینه‌ها بکند.

ترجمه مستندات یکی از مسائل کم‌اولویتی بود که تا همین اواخر کسی توجهی به آن نمی‌کرد. سندرسون می‌دانست که برای راه‌اندازی درست کارخانه جدید، مثل خیلی چیزهای دیگر، فرایند ترجمه هم باید دارای سطح کیفی مورد نیاز باشد و در زمان مورد نیاز آماده باشد تا از آن استفاده شود.

سندرسون فکر کرد: "اگر کاری کنم که این فرایند، یک فرایند قابل اطمینان شود، مابقی کارها خود به خود درست می‌شوند."

اکثر نیروهای سندرسون با اصول تفکر ناب آشنا بودند و آن‌قدر سابقه کار داشتند که بدانند چطور از ابزارهای آن استفاده کنند. با این حال، مثل پورتر، معمولاً تجربه مستقیم کافی در عملیات روزانه نداشتند تا بدانند جایگاه درست ابزارها در کل سیستم مدیریت ناب چیست. سندرسون می‌دانست که هر مهارت نابی فقط طی یک فرایند یادگیری از طریق انجام دادن، (learn-through-doing process) پرورش می‌یابد. (فرایند یادگیری از طریق انجام دادن، نیازمند تجربه مستقیم و عملی است)

پروژه توسعه می‌توانست فرصت این تجربه را به خیلی از نیروهای او بدهد. سندرسون نیاز داشت که تفکر پورتر و دیگران را پرورش دهد. با انجام این کار، او می‌توانست مجموعه‌ای از دست‌ان و چشم‌های ماهر پرورش دهد که به او در ایفای نقش مدیریت و رهبری پروژه یاری برسانند.

و چنین شد که سندرسون تصمیم گرفت هم با اعتماد به نفس و هم کمی بیم و هراس، این پروژه مهم را به پورتر داده و او را به سمت موفقیت هدایت کند.

### روایت/داستان‌گویی استاندارد (Standardized Storytelling)

یک A3 باید فرایند حل مسئله را به شیوه‌ای گزارش کند که هرکسی آن را بفهمد. این گزارش در یک کاغذ A3 از قسمت بالای سمت راست شروع شده و در قسمت پایین سمت چپ تمام می‌شود (در دو ستون)، به نحوی که یک نفر بتواند کل فرایند حل مسئله را با طی این مسیر بخواند و بفهمد.

گزارش‌های A3 صرفاً به ارائه یک هدف یا مشکل به صورت ایزوله و ایستا نمی‌پردازند و مانند هر داستانی، A3 هم روایتی کامل را به اشتراک می‌گذارد که یک شروع، یک ادامه و یک پایان دارد.

در این داستان، هر قسمت (باکس) مشخص با سایر قسمت‌ها (۱) کاملاً مرتبطاند، (۲) دارای یک توالی مشخص هستند و (۳) با هم رابطه علت و معلولی دارند؛ یعنی هر قسمت از قسمت ماقبل خود منتج می‌شود. برای همین است که یک A3 کامل، سفری را از طرح مسئله و تعریف مشکل تا راه حل آن می‌پیماید که در نهایت باید منجر به اقدامات عملی شود.

می‌توان گفت که A3، یک روایت استاندارد است. تاکید بر استاندارد بودن A3 به این معنا است که یک A3 باید بتواند بین واقعیت‌ها و نظرات اعضای تیم ارتباط برقرار کند و هر دو را در یک فرمت استاندارد رایج ارائه دهد. از آنجا که مخاطبین از پیش با این فرمت آشنا هستند، می‌توانند به راحتی روی محتوای A3 تمرکز کنند. بدین ترتیب A3 می‌تواند یک زیرساخت مناسب برای گفتگو و تعامل بین افراد فراهم آورد.

یک گزارش A3 چیزی بیش از مجموعه‌ای از داده‌های خشک و بی‌روح برای اثبات یک موضوع است. A3 می‌تواند به حقایق و تمام واقعیت‌های مربوط به یک وضعیت روح بدمد و آن‌ها را زنده کند تا مخاطب بتواند ماهیت واقعی آن وضعیت را بفهمد تا در مورد آن گفتگو کند.

## پورتر - نه با این شتاب

پورتر می‌خواست به سندرسون نشان دهد که می‌تواند به سرعت یک A3 با کیفیت تهیه کند. A3 ای که مشکل ترجمه مستندات فنی را برای همیشه حل می‌کند. A3 ای که راه‌حل‌هایش خیلی سریع عملیاتی شوند.

پورتر با توجه به اصلی‌ترین سوالات گزارش A3، یک فرمت روی یک کاغذ A3 کشید. او مشخصه‌های اصلی A3 معمولی را می‌دانست و شنیده بود که یک A3 پیشنهادی باید مطابق باشد با شیوه روایت استاندارد (Standardized Storytelling).

پورتر شروع کرد به فکر کردن درباره مسئله خودش، قبل از هر چیز به عنوان (title) یا همان موضوع (A3 theme) فکر کرد. عنوان باید مشکل مشخصی را که موضوع A3 است توضیح دهد. و به این پرسش اصلی پاسخ دهد: مالک (owner) A3 می‌خواهد درباره چه چیز صحبت کند و چه پیشنهادی دارد؟

یکی از همکاران پورتر، او را این‌طور راهنمایی کرد: "عنوان، چیزی بیش از توصیف موضوع است چون صحبت کردن درباره یک عنوان مناسب، خود به خود باعث می‌شود که بتوانی به مشکل واقعی بررسی. دیدن مشکل درست و تعریف دقیق آن، کلید اصلی کل فرایند حل مسئله است. در واقع ممکن است با عنوان یا موضوع درستی شروع نکنی اما بحث درباره آن، باعث می‌شود بفهمی عنوان یا موضوع درست چیست."

پورتر فکر کرد: "مشکل واقعی که باید به آن بپردازم چیست؟" و اینجا بود که در بالای صفحه نوشت: *ایبار یک فرایند درست برای ترجمه مستندات*

سپس، پورتر به سراغ قسمت بعدی رفت یعنی *بک‌گراند* (سابقه) مشکل. او می‌دانست که در اولین باکس باید شرایطی را توضیح دهد که ضرورت حل این مشکل را روشن می‌کند به تعبیر دیگر باید به این پرسش‌ها پاسخ می‌داد: (۱) *چرا دارم این مشکل را مطرح می‌کنم؟* و (۲) *چه تاثیری بر اهداف تجاری شرکت دارد؟*

پورتر می‌دانست که مشکلات مستندات ترجمه شده قبلی در دسرهای زیادی برای کارخانه ایجاد کرده بود. آن‌ها معمولاً به خاطر پیچیدگی‌های ترجمه از ژاپنی به انگلیسی و جزئیات فنی، دیر آماده می‌شدند و پر از غلط بودند و همیشه هم هزینه آن‌ها بیش از بودجه برآوردی بود. مشکلات ناشی از به موقع نرسیدن مستندات و فقدان اطلاعات مورد نیاز منجر به تاخیرهای عمده‌ای در شروع عملیات تولید می‌شد؛ شرایطی که تداوم آن در شرکتی مانند آکمی قابل قبول نبود.

پورتر فکر کرد: "آیا می‌توان این مشکل را تنها با بهبود شیوه فعلی انجام کارها حل کرد؟ آیا کارکنان نمی‌توانند کارهای خود را به شکل بهتری انجام دهند؟"

پورتر می‌دانست که فشارهای ناشی از هزینه به طور کلی در حال افزایش است و برنامه راه‌اندازی باید با کاهش هزینه‌ها در تمامی فعالیت‌ها همراه باشد. بررسی عمیق ساختار هزینه‌ی فرایند ترجمه مستندات، به نظر نقطه مناسبی برای شروع بود. پس پورتر با فرانسیس صحبت کرد که کارشناس واحد تامین اقلام غیر مستقیمی مانند ترجمه بود.

فرانسیس به پورتر گفت: "چند وقتی است نگران اختلاف قیمت سه پیمانکار اصلی ترجمه هستیم." در این جا پورتر از او اطلاعات بیشتری خواست و همین طور که آن‌ها در حال بررسی بیشتر این موضوع بودند، فرانسیس به پرونده‌های خود نگاه کرد و متوجه شد که هیچ وقت پیمانکاران حتی فرایند مناقصه را به طور کامل طی نکرده‌اند. پورتر از فهمیدن این موضوع هیجان‌زده شد و فکر کرد راه‌حل را پیدا کرده است: برگزاری یک مناقصه واقعاً رقابتی برای انتخاب بهترین و کم هزینه‌ترین پیمانکار.

پورتر سریعاً رفت سراغ A3 خودش و در قسمت بک‌گراند نوشت:

توسعه کارخانه جدید، الزامات فنی زیادی دارد که باید از مستندات ژاپنی ترجمه شوند. سایر و پیپی‌گی پروژه باعث تأخیر و فضا می‌شود.



سپس به سرعت به سراغ قسمت‌های دیگر فرمت A3 خودش رفت:

- **وضع موجود:** هزینه‌های بیش از حد، تأخیرها، فطاهات، پیپی‌دگی.
- **اهداف بلند مدت/کوتاه مدت:** کاهش ۱۰ درصدی هزینه‌ها، کاهش مشکلات تا حد قابل کنترل و ساده‌سازی فرایندها.
- **تجزیه و تحلیل وضع موجود:** پالاش تری‌میه از ژاپنی به انگلیسی. پیپی‌دگی مستندات و بالا بودن تعداد آن‌ها. مشکلات ناشی از وجود چندین پیمانکار.
- **اقدامات اصلاحی:** انتخاب یک پیمانکار بر اساس فرایند مناقصه، ساده کردن عملکرد فرایند و بهبود آن
- **برنامه:** پیمانکاران فعلی را ارزیابی کنید. پیمانکاران جدید را شناسایی کنید. بسته مناقصه را تهیه و توزیع کنید و برنده مناقصه را انتخاب کنید.
- **پیگیری اثربخشی:** بر هزینه پیشنهادی نظارت کنید. در انتهای قرارداد یک ساله عملکرد پیمانکار را بررسی کنید. در صورت برآورده نشدن اهداف عملکردی، مناقصه را مجدداً برگزار کنید.

پورتر با خوشحالی A3 خودش را نگاه کرد و آن را برای تایید پیش‌سندرسون برد. سندرسون در کف کارگاه بود، پس پورتر گزارش خود را روی میز او گذاشت.

### سندرسون - پیش از آن که محصول تولید کنید، انسان تولید کنید

سندرسون می‌دانست حرفه‌ای بودن او در خاموش کردن آتش مشکلات باعث نمی‌شود کارکنان رشد کنند، فرصت‌های یادگیری ارزشمندی برای ایشان ایجاد شود یا باعث شود زندگی خودش آسان‌تر شود. در واقع هر قدر او سریع‌تر مشکلات را برطرف می‌کرد، در آکمی اهداف بلند مدت بیشتری از دست می‌رفت.

در عوض، سندرسون باید کارکنانی پرورش می‌داد که در استفاده از ابزار حل مسئله مهارت داشته باشند: افرادی که در کارشان به استفاده از رویکرد علمی خو گرفته‌اند، کسانی که مالکیت (ownership) و مسئولیت (responsibility) کار خود را می‌پذیرند، و زمانی خواهد رسید که تسلط کافی برای آموزش این اصول به زیردستان خود پیدا خواهند کرد.

سندرسون می‌دانست که این کار باید بدون تحت فشار قرار دادن کارکنان انجام شود. پس او باید می‌پذیرفت که در طول این مسیر وقوع اشتباهات، اجتناب‌ناپذیر خواهند بود اما اشتباهاتی که منجر به یادگیری شوند.

سندرسون باید کاری می‌کرد که پورتر و بقیه یاد بگیرند چگونه یاد بگیرند. A3 کمک می‌کرد که این اتفاق بیفتد. سندرسون می‌دانست A3 یک فرایند مدیریتی است برای ایجاد فرصت یادگیری و رشد کارکنان. همچنین می‌دانست A3 ابزاری است که می‌تواند به پورتر کمک کند تا برای مشکل خاص ترجمه مستندات، اقدامات اصلاحی مناسب را بیابد و پیشنهاد دهد.

بهبود فرایند ترجمه مستندات در ابتدا برای سندرسون اولویت خیلی بالایی نداشت. سایر موارد مانند ایمنی و کیفیت همیشه به نظر فوریت بیشتری داشتند.

ترجمه مستندات، که همیشه تا حدودی در کل آکمی در حال انجام بود، یکی از بی‌شمار فعالیت‌های پنهانی بود که تنها در صورت بروز مشکل مورد توجه قرار می‌گرفت. اما سندرسون یادش آمد که در حین راه‌اندازی کارخانه اولیه، همین ترجمه مستندات

چقدر مشکل ایجاد کرده بودند. آن موقع هزینه این فرایند حداقل ۱۰ درصد بیشتر از بودجه شد و مثل همیشه دیر به دست کارکنان رسید و همین باعث تاخیر در راه‌اندازی و بروز مشکلات کیفی در تولید شد.

مجموع اهمیت و بی‌نظمی فرایند ترجمه، سندرسون را بر آن داشت که حواسش بیشتر به مسئولیتی باشد که به پورتر در خصوص توسعه آکمی سپرده است. او مطمئن بود با کوچینگ پورتر می‌تواند این کار را به خوبی انجام دهد و جلوی تکرار مشکلات فرایند ترجمه را بگیرد. علاوه بر این، از نظر سندرسون تلاش برای حل این مشکل، می‌توانست یک فرصت عالی برای پیشرفت و رشد پورتر باشد.

پورتر معمولاً در انجام ماموریت‌هایی که به او سپرده می‌شد موفق عمل کرده بود. اما او در این گونه فرایندهای اداری که بین واحدی هم بودند، هیچ تجربه‌ای نداشت. از طرف دیگر، سندرسون می‌دانست که وقتی پورتر با موقعیت‌های جدید و ناآشنا مواجه می‌شود، دچار تردید و سردرگمی می‌شد و نمی‌توانست واکنش درست از خود نشان دهد. سابقه ارزیابی عملکرد پورتر هم نشان می‌داد که او موقعیت‌های آشنا را بیشتر دوست دارد و با وضعیت‌های جدید و ناآشنا معذب و ناراحت است.

سندرسون اعتقاد داشت که پورتر می‌تواند راه خودش را از طریق جنبه‌های مکانیکی مشکلات ترجمه باز کند. همچنین مهارت‌های ذاتی او در تعامل موثر با سایرین، می‌تواند کمک کند تا طیف وسیع و متنوعی از افراد و گروه‌ها را درگیر مشکل کند.

اما باز هم لازم بود که برای یادگیری نحوه کنترل پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌هایی (نوساناتی) که در یک سازمان وجود دارند، کوشش بیشتری به کار برد چون در این مسیر با پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های خیلی زیادی مواجه خواهد شد، بیشتر از آن چیزی که تا کنون تجربه کرده است.

سندرسون می‌دانست که دادن این مسئولیت به پورتر به این معنا است که مسئولیت کوچینگ پورتر را هم برعهده گرفته است.

### پورتر - این مشکل کیست؟

وقتی سندرسون برگشت، دید A3 ی پورتر روی میز است. رفت به طرف A3، آن را برداشت، نگاه سریعی به آن انداخت و رو به پورتر گفت: "چه زود!"

پورتر که مطمئن نبود سندرسون دقیقا چه منظوری دارد، جواب داد: "ممنون."

سندرسون در حالی که A3 را به پورتر برمی گرداند، ادامه داد: "این تعریف نبود، توصیف است. سوال من این است که آیا توانستی به این سرعت مشکل را تعریف و اقدامات اصلاحی را پیدا کنی؟ این همان A3 شماست، درست است؟"

پورتر متوجه شد گزارش را امضاء نکرده است چون فکر می کرد این موضوع خیلی مهمی نیست. او ناگهان به یاد آورد که شفاف کردن مالکیت A3 نکته مهمی است چون باید تمام کسانی که درگیر ماجرا هستند دقیقا بدانند چه کسی مسئولیت مشکل یا پیشنهاد را بر عهده دارد.

بدون گفتن کلمه ای پورتر A3 را گرفت و برگشت پشت میزش. او پوشه ای از A3 هایی که توسط دیگر مدیران آکمی تهیه شده بود از کشوی میزش درآورد، به آن ها نگاهی انداخت و متوجه شد که هیچ A3 ای نیست که پاراف و تاریخ نداشته باشد.

اما او نکته مهم دیگری را هم کشف کرد که در همه A3 ها مشترک بود: چون اصلاحات رفت و برگشتی زیادی روی آن ها انجام شده بود، اکثرشان کهنه شده بودند، بارها پاک شده بودند و دوباره نوشته شده بودند یا خط خورده بودند.

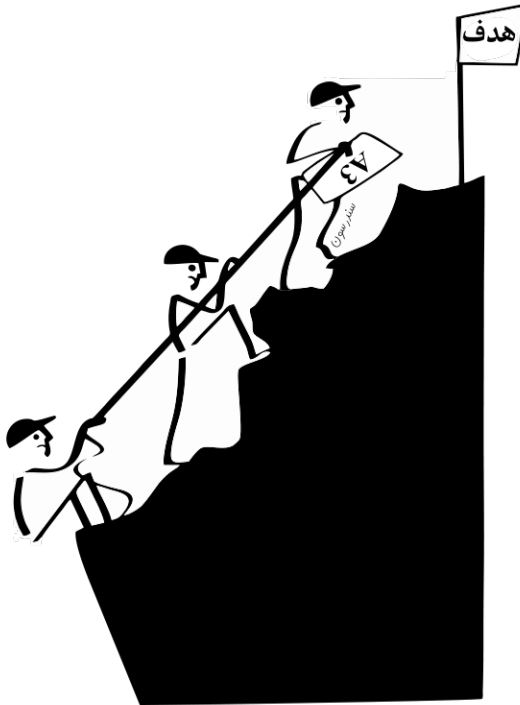
همان موقع بود که پورتر فهمید مالک A3 باید تاریخ اولین پیش نویس را مشخص کند چون یک A3 در طول زمانی که روی آن کار می شود، تکامل و بهبود می یابد. و خوانندگان A3 باید بدانند که دارند نسخه فعلی را می خوانند و باید متوجه پیشرفت و تحولات آن بشوند.

پورتر سرش را بلند کرد و دید سندرسون صاف رو به روی او ایستاده است.

سندرسون به پورتر گفت: "لطفا وقت بگذار. من نمی‌خواهم با دقت همه جاهای خالی را پر کنی. نکته این است قبل از هر چیز در مورد موضوع خوب فکر کنی و تأمل کنی که مشکل واقعا چیست، چرا این موضوع مهم است؟ این موضوع چه ارتباطی به راه‌اندازی کارخانه جدید دارد؟ پس فعلا نگران برنامه و اقدام اصلاحی نباش. اصلا چطور می‌توانی یک برنامه عملی کامل ارائه بدهی وقتی هنوز اطمینان نداری که آیا واقعا مشکلی وجود دارد و اگر دارد آن مشکل دقیقا چیست؟"

سندرسون رفت. پورتر که مطمئن بود ایده‌های اولیه او کاملا درست هستند، فقط گزارش را پاراف کرد؛ تاریخ را هم به آن اضافه کرد و آن را روی میز سندرسون گذاشت (صفحات ۵۲ و ۵۳ را ببینید).

وظیفه رهبر آن است که انسان پرورش دهد.



### سندرسون - ذهن مبتدی

سندرسون قدر تلاش مشتاقانه پورتر برای حل سریع و مقرون به صرفه مشکل را می‌دانست. اما این را هم می‌دانست که عجله برای رسیدن به راه‌حل مطمئناً مانع از انجام تحقیقات کامل در مورد وضع موجود می‌شد. فقدان تحقیقات کامل هم مانع رسیدن به بهترین رویکرد به مشکل خواهد شد.

سندرسون باید به پورتر کمک می‌کرد تا بفهمد کار درست با کار راحت فرق دارد. او باید به پورتر یاد می‌داد که پریدن به راه‌حل اشتباه است و نباید به راه‌حلی که می‌دهد بچسبید. سندرسون تصمیم گرفت به عنوان یک کوچ، همان قدر که روش A3 نویسی را به پورتر یاد می‌دهد، همان اندازه هم روی تغییر نگرش و بینش او تمرکز کند.

پورتر در این مرحله از فرایند یادگیری باید از نزدیک زیر نظر سندرسون کار می‌کرد. سندرسون باید او را کوچ می‌کرد تا هم‌زمان که چیزی را که بعضی‌ها به آن مزایای یک ذهن مبتدی (beginner's mind) می‌گویند حفظ می‌کند، با ذهن باز (open mind) به هر احتمال و راه‌حلی فکر کند.

پورتر باید با ذهنی باز به فرایند ترجمه مستندات نگاه می‌کرد تا بتواند همه گزینه‌های ممکن را در نظر بگیرد و فقط روی تعداد محدودی گزینه تمرکز نکند.

A3 ی پورتر- راه حل عجولانه

