

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

OPERACIONI

GEMBA: MENAXHIMI ATY KU NDODH PUNA

Një sportel hoteli në 03:00, rrethi i Ohno-s, një porosi e ndjekur deri te klienti, qëllimi, procesi dhe njerëzit te Womack-u, një studim i rastësishëm ku ecja nëpër terren i përkeqësoi gjërat, punonjësit që nuk morën kurrë përgjigje, dhe një kartë për ecjen tënde.



49%

e punonjësve të anketuar në 44 njësi të terapisë intensive neonatale nuk e dinin me siguri nëse drejtuesit bënë fare ecje në terren.

SEXTON ET AL., 2014

BRENDA

TEMA KRYESORE

Një vizitë në 03:00

FAQE 04

PROVA

Kur ecja i përkeqësoi
gjërat

FAQE 11

MJETI I VËLLIMIT

Karta e ecjes në gamba

FAQE 14

EDITORIALI · VËLLIMI 1

Puna pas shifrës

Një raport mund të thotë se një turn nuk e arriti objektivin. Nuk mund të shpjegojë, vetëm me kaq, si u bë dështimi. Për ta kuptuar, menaxheri duhet ta kalojë distancën mes shifrës dhe vendit ku njerëzit bëjnë punën.

Ky vëllim e ndjek një pyetje nëpër magazina, transportin e milit të fundit dhe turnin e natës në hotel: çfarë ndryshon kur një menaxher e lë rehatinë e raportit, e sheh procesin e vërtetë, dhe pastaj duhet të veprojë mbi atë që gjeti? Lenten e japin Taiichi Ohno, Jim Womack dhe David Mann. Dy studime për ecjet e drejtuesve në spitale e vënë në provë supozimin ngushëllues se drejtimi i dukshëm është i dobishëm në vetvete. Nuk e konfirmojnë: vëzhgimi shpërblen vetëm brenda një zinxhiri të besueshëm gjetjeje, pronësie, zgjidhjeje dhe përgjigjeje.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

SI NDËRTOHET ÇDO KAPITULL

1 Skena e gjallë

Një turn, një rampë, një sportel në 03:00: një punë e ndjekur ashtu si ndodh vërtet, me dorëzimin ku prishet. Skenat ndërtohen nga kategori të vërteta pune dhe e thonë këtë.

2 Zbërthimi konceptual dhe shkencor

Mekanizmi pas skenës, i emërtuar me modelin që e shpjegon, dhe kërkimi që e provon: studimi, popullata, viti dhe kufijtë e tij, para se të zbatohet diku tjetër.

3 Protokolli operativ i veprimit

Çfarë mund të provojë një ekip të hënën: fusha, pyetje, një ritëm dhe një numërim, secila me një pronar, një hap të radhës dhe kthimin e informacionit te njerëzit që bëjnë punën.

KONTRATA E LEXIMIT

Fakti

Kërkimi është i atribuar, i datuar dhe i kufizuar.

Terreni

Shembujt operacionalë janë anonimë ose qartësisht hipotetikë.

Gjykimi

Leximet editoriale nuk paraqiten si efekte të matura.

PËRMBAJTJA

Kapitujt, në tri shtresa

KAPITULLI I			Një vizitë në 03:00	04
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Një vizitë në 03:00	04 Shifra nuk është procesi	05 Shiko para se të diagnostikosh		06
KAPITULLI II			Ndiq një punë të vetme	07
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Ndiq një punë të vetme	07 Qëllimi, procesi, njerëzit	08 Dorëzimi që i mbijeton mëngjesit		09
KAPITULLI III			Vizita që nuk ndryshon asgjë	10
1 SKENA	2 ZBËRTHIMI	3 PROTOKOLLI		
Vizita që nuk ndryshon asgjë	10 Kur ecja i përkeqësoi gjërat Kur askush nuk merr përgjigje	11 Numëro ndjekjen deri në fund 12		13

GJITHASHTU NË KËTË VËLLIM

14	MJETI I VËLLIMIT Karta e ecjes në gamba	15	ESEJA E MBYLLJES Menaxheri pas ecjes
16	METODA EDITORIALE Çfarë mund dhe nuk mund të pohojmë	17	BURIMET Burimet dhe metoda

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI I · NJË VIZITË NË 03:00

Një vizitë në 03:00

Është 03:00 në një hotel. Paneli është i qetë. Një problem teknik është regjistruar, mysafirit i është thënë se ekipi i mëngjesit do ta ndjekë, dhe turni i natës kalon te detyra e radhës.

SKENË E NDËRTUAR, JO NGJARJE E RAPORTUAR

Në ekran rasti duket i trajtuar. Në të vërtetë tri gjëra mbeten të hapura: nëse e pranoi një departament tjetër, nëse mysafiri e di kur të presë përgjigje, dhe nëse turni që vjen ka mjaft kontekst për ta mbyllur. Këtu nuk ka skandal. Ka një dorëzim, pikërisht ajo lloj zbrazëtie e zakonshme që zhduket brenda raporteve të departamenteve: recepsioni e ka regjistruar problemin, një ekip tjetër ka punë për të bërë, dhe asnjë ekran i vetëm nuk garanton që zinxhiri u mbyll.

E njëjta formë shfaqet në transport. Një nisje e vonuar duket në panel, ndërsa arsyeja e saj qëndron diku tjetër: një artikull jo gati, një karrocë e përzier, një automjet i vonuar, një vendim i paqartë te pika e ngarkimit. Shifra ka të drejtë për vonesën dhe hesht për origjinën e saj.

LEXIMI YNË

Një regjistrim i mbyllur nuk është gjithmonë një punë e mbyllur.

Shembujt pasqyrojnë kategori të zakonshme të punës në hotel dhe në milin e fundit; nuk përshkruajnë ndonjë mysafir, automjet, turn ose hetim të regjistruar që mund të identifikohet.

Shifra nuk është procesi

Një tabelë treguesish në milin e fundit i ngjesh shumë ngjarje në pak shifra: vonesa, mallra të dëmtuara, dërgesa të paplota, koha e ngarkimit. Ngjeshja është e nevojshme. Por edhe hedh informacion.

01

Çfarë sheh raporti

Një orë, një ndryshim statusi, një përjashtim, një përqindje.

02

Çfarë kërkon ecja

Radhën e vërtetë, kufizimin dhe vendimin që e formoi rezultatin.

Shkurtorja joshëse është ta caktosh përgjegjësinë aty ku gabimi bëhet i dukshëm: shoferi është vonë, pra shoferi është shkaku; auditori i natës e mban rastin e hapur, pra auditori i natës dështoi. Këto janë hipoteza për t'u provuar, jo përfundime. Taiichi Ohno mësonte rendin e kundërt. Sipas Teruyuki Minoura-s, Ohno i çonte nxënësit te një vend me probleme, vizatonte një rreth në dyshe me dhe i linte të shikonin e të pyesnin pse, përsëri e përsëri, para se të shpjegonin gjë. Në gjuhën lean, gamba është vendi i vërtetë i punës; genchi genbutsu do të thotë të shkosh atje dhe ta shqyrtosh gjënë e vërtetë.

LEXIMI YNË

Detyra e parë nuk është të të shohin. Është të shohësh saktë: raporti na thotë ku të shikojmë, procesi i vëzhguar na thotë çfarë të pyesim më pas.

Burimet: John Teresco, IndustryWeek, 2004; Lean Enterprise Institute, 2014

Rrethi njihet nga rrëfimet e nxënësve të Ohno-s; sa gjatë qëndronin në të ndryshon nga një rrëfim te tjetri, ndaj nuk japim shifër. Termat ndjekin fjalorin e Lean Enterprise Institute.

Shiko para se të diagnostikosh

Ecja nis duke i rezistuar gjykimit të menjëhershëm. Prania është një vend; hetimi është një disiplinë. Katër pyetje i mbajnë të ndara, në këtë radhë.

1

Çfarë duhej të ndodhte?

Standardi, siç është shkruar ose siç e përshkruan ekipi.

2

Çfarë ndodhi në vend të tij?

Radha e vëzhguar, me orë dhe vende, jo motive.

3

Cili kusht e bëri të mundur devijimin?

Një artikull që mungonte, një rregull i paqartë, një mjet që nuk ishte aty, një vendim që nuk e kishte askush.

4

Cilat pjesë të shpjegimit mund të kontrollohen?

Me regjistrin, skanimin, shënimin, departamentin tjetër.

Përgjigjet mund ta konfirmojnë standardin, të zbulojnë një dorëzim të prishur, ose të tregojnë se vetë standardi nuk i përshtatet më punës. Një menaxher mund të qëndrojë pranë një procesi dhe të mos mësojë asgjë, sidomos kur të gjithë përreth po luajnë përgjigjen e saktë për vizitorin. Pyetjet janë ato që e kthejnë praninë në provë.

LEXIMI YNË

Kërko që puna të të tregohet, jo të përshkruhet nga kujtesa. Ndaje faktin nga teoria e parë për shkakun e tij.

Burimet: Lean Enterprise Institute, 2014; John Teresko, IndustryWeek, 2004

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas rrethit të Ohno-s dhe përkufizimit të Lean Enterprise Institute për ecjen në gamba: të kuptosh gjendjen duke vëzhguar dhe duke pyetur, para se të veprosh.

Më shumë te esaja

Gemba: çfarë sheh në terren që raporti nuk e tregon

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · NDIQ NJË PUNË TË VETME

Ndiq një punë të vetme

Imagjino të ndjekësh një porosi të vetme nga faza e përgatitjes në magazinë te pika e ngarkimit, nëpër automjetet dhe deri te klienti. Në çdo kalim ndërrojnë duar përmbajtja, dhe bashkë me të supozimet.

RRUGË KONCEPTUALE, JO RINDËRTIM I RRUGËS SË NJË KOMPANIE TË CAKTUAR

01 Përgatit A është artikulli i saktë dhe i plotë?	02 Dorëzo A udhëtoi statusi bashkë me të?	03 Ngarko A është radha e saktë?	04 Dorëzo te klienti A e mori klienti rezultatin?
--	---	--	---

Artikulli është i plotë, etiketat lexohen, rregullat e temperaturës u respektuan, radha e ngarkimit është e saktë, personi tjetër e ka marrë statusin e duhur. Gjetja e dobishme nganjëherë nuk është një gabim, por një riparim joformal: një punonjës me përvojë e di cilën etiketë ta kontrollojë dy herë, cilin koleg ta thërrasë, cili përjashtim do ta prishë radhën. Organizata e numëron dorëzimin e fundit si sukses, ndërsa procesi i vërtetë varet nga një njeri që në heshtje kompenson një rregull të dobët. Nëse ai njeri mungon nesër, performanca mund të zhduket bashkë me të.

LEXIMI YNË

Një departament mund të duket efikas ndërsa dërgon fërkim poshtë rrjedhës. Ecja duhet të zbulojë edhe procesin formal, edhe punën e fshehur që e bën të funksionojë.

Një rishikim i zakonshëm i departamentit pyet nëse çdo ekip e arriti objektivin e vet. Një ecje përgjatë rrjedhës së vlerës pyet nëse rezultati i plotë për klientin u mbrojt ndërsa puna kaloi nëpër ekipe. Dy pyetjet nuk zëvendësojnë njëra-tjetrën.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI II · NDIQ NJË PUNË TË VETME

Qëllimi, procesi, njerëzit

Jim Womack përshkruan një kundërthënie që përsëritet: vlera rrjedh horizontalisht drejt klientëve, ndërsa autoriteti, buxhetet dhe tabelat e treguesve janë renditur vertikalisht sipas funksionit. Një menaxher që shikon vetëm brenda një departamenti mund ta humbasë kufirin ku merr formë një problem.

01**Qëllimi**

Çfarë problemi i zgjidh klientit kjo rrjedhë?

02**Procesi**

Si udhëton vlera në të vërtetë, hap pas hapi?

03**Njerëzit**

A mund ta mbajnë dhe ta përmirësojnë njerëzit që e bëjnë punën?

Kjo e riformulon ecjen. Nuk është një vizitë e paparalajmëruar për të parë nëse ekipi po sillet mirë; është një hetim i një rrjedhe vlere, i bërë bashkë me të gjithë ata që e prekin. David Mann shton dallimin mes teatrit të përputhshmërisë dhe një rutine të përsëritshme: drejtuesi nuk vjen për ta dëgjuar standardin të recituar, por pyet cili është procesi, si e di ekipi që funksionon, çfarë ndodh kur dështon, dhe çfarë po përmirësohet. Një rrugë anësore e gjetur kështu është një e dhënë, jo shkelje: një udhëzim i vjetruar, një mungesë kapaciteti ose një përjashtim që procedura nuk e parashikoi.

LEXIMI YNË

Kur ecën vetëm, sheh një departament. Kur ecni rrjedhën bashkë, shihni dorëzimet, aty ku zakonisht presin problemet.

Burimet: James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2006; Lean Enterprise Institute, 2014; James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2011 (përmes Lean Enterprise Institute, press release and excerpt); David Mann, Productivity Press, 2005 (përmes Routledge contents, 3rd ed., 2015; Lean Blog interview, 2014); Mark Graban, Lean Blog Podcast #212, 2014

Tri pyetjet e Womack-ut ndjekin kolonën e tij të 2006 dhe fjalorin e Lean Enterprise Institute; katër pyetjet e Mann-it janë nga një intervistë e 2014, libri i tij nuk u pa. Leximi është i redaksisë.

KAPITULLI II · NDIQ NJË PUNË TË VETME

Dorëzimi që i mbijeton mëngjesit

Hoteli i shton rrjedhës një përmasë: puna ndërron duar jo vetëm mes departamenteve, por edhe mes orëve. Një shënim duhet të mbartë jo vetëm fakte, por mjaft kontekst për ta ruajtur vendimin e marrë tashmë.

01 Problemi i marrë Çfarë, ku, kur, me fjalët e atij që e raportoi.	02 Veprimi i bërë Vetëm ajo që u bë vërtet, jo ajo që shpresohet.	03 Statusi i konfirmuar I hapur apo i mbyllur, i kontrolluar nga kush.	04 Pronari i radhës i njoftuar Kush vazhdon, përmes cilit kanal, dhe kur dëgjon mysafiri.
--	--	---	--

E njëjta logjikë vlen në ndërrimin e turnit në magazinë. Një detyrë e përshkruar si e kaluar mbetet e brishtë derisa marrësi ta dijë statusin, ta pranojë përgjegjësinë dhe ta kuptojë përjashtimin. Prova është e thjeshtë: a mund të vazhdojë personi tjetër pa i kërkuar mysafirit, ose turnit të mëparshëm, ta përsërisë gjithë historinë?

LEXIMI YNË

Dorëzimi është i plotë kur personi tjetër mund të punojë, jo kur i pari shtyp Dërgo.

Burimet: James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2006; Mark Graban, Lean Blog Podcast #212, 2014

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas lentes së rrjedhës së vlerës të Womack-ut dhe katër pyetjeve të Mann-it; përvoja e vetë autorit në auditimin e natës është te eseja më poshtë, jo e pretenduar këtu si e dhënë.

Më shumë te eseja

Pse handover-i është një nga proceset më të nënvlerësuara

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · VIZITA QË NUK NDRYSHON ASGJË

Vizita që nuk ndryshon asgjë

Një drejtues i lartë bën një vizitë të vonë. Kolegët shpjegojnë një pengesë që përsëritet dhe ua vështirëson turnin. Drejtuesi e shënon, i falënderon dhe largohet. Kalojnë ditë.

SKENË E NDËRTUAR, JO RRËFIM PËR NJË DREJTUES TË CAKTUAR

Në vizitën e radhës punonjësve u kërkohet ta shpjegojnë të njëjtën pengesë. Nuk mund të tregojnë asnjë vendim, pronar ose afat nga hera e parë. Në vizitën e parë ekipi mund të jetë ndier i dëgjuar; në të dytën, ftesa për të folur nis të duket si punë shtesë. Vizita u ka krijuar punonjësve një detyrë, ta përshkruajnë sërish një problem të njohur, ndërsa aftësia e tyre për ta zgjidhur nuk ka ndryshuar.

Punonjësit e dallojnë nëse një vizitë është hetim apo inspektim. Kur drejtuesi vjen me një verdikt, përgjigjja më e sigurt është t'i tregosh atë që pret të shohë. Kjo është mënyrë e dobët për të mësuar çfarë ndodh në një turn të zakonshëm, dhe mënyrë edhe më e keqe për të fituar përgjigjen e ardhshme të sinqertë.

LEXIMI YNË

Nëse dëgjimi krijon pritshmëri, heshtja pas dëgjimit është pjesë e ndërhyrjes.

Ilustrim i ndërtuar i një rreziku të përgjithshëm, jo rrëfim për një drejtues ose vend pune të caktuar. Pesha e tij qëndron te dy studimet që vijnë.

KAPITULLI III · VIZITA QË NUK NDRYSHON ASGJË

Kur ecja i përkeqësoi gjërat

Anita Tucker dhe Sara Singer e provuan menaxhimin duke ecur nëpër terren në spitale të SHBA-së të zgjedhura rastësisht. Për 18 muaj drejtuesit e lartë vëzhguan punën e vijës së parë, kërkuan ide dhe punuan me stafin për problemet. Morën pjesë 56 reparte; 138 reparte në spitalet e kontrollit jo.

PROBLEMET PËR REPART, MESATARISHT (2013)



Mesatarisht programi e uli vlerësimin e stafit për përmirësimin, krahasuar me repartet e kontrollit. Funksionoi më mirë aty ku ekipet morën përsipër probleme që zgjidheshin brenda rreth 30 ditëve, dhe aty ku një drejtues i lartë u bë përgjegjës që problemi të çohet deri në fund. Pasoja është e pakëndshme: t'u kërkosh punonjësve të vijës së parë të zbulojnë pengesat mund ta bëjë drejtimin më pak të besueshëm, nëse pengesat mbeten.

LEXIMI YNË

Të të shohin në terren nuk është qëllimi. Ecja shpërblen vetëm kur ajo që gjen rregullohet; dhe tridhjetë ditët ishin një klasifikim kërkimor, jo një afat universal.

Burimi: Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013)

Përmirësimin e vlerësuan infermierët në një shkallë 1–5, para (2004) dhe pas (2006); numrat për repart vijnë nga versioni i punës i 2013, artikulli i botuar (2015) jep të njëjtin dizajn. Gjetjet spitalore nuk janë masë e performancës së magazinës ose hotelit.

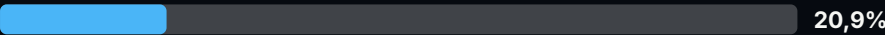
KAPITULLI III · VIZITA QË NUK NDRYSHON ASGJË

Kur askush nuk merr përgjigje

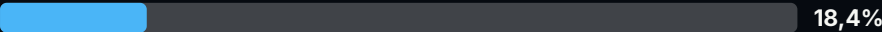
J. Bryan Sexton dhe kolegët anketuan punonjësit e 44 njësive të terapisë intensive neonatale në SHBA për ecjet e drejtuesve; u përgjigjën 2.073 nga 3.294 (62,9%). Pyetja nuk ishte vetëm nëse drejtuesit vizitonin, por nëse punonjësit dinin për vizitat dhe dëgjonin çfarë ndryshoi.

PUNONJËSIT NË 44 NJËSI TË TERAPISË INTENSIVE NEONATALE, 2011

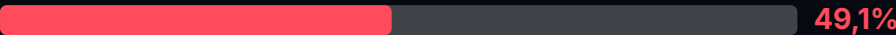
Morën pjesë në një ecje



Morën përgjigje për veprimet e bëra



Nuk e dinin nëse bëheshin ecje



Njësitë ku më shumë punonjës morën përgjigje për veprimet e bëra e vlerësuan më mirë kulturën e sigurisë dhe prireshin të raportonin më pak rraskapitje. Studimi është në një moment të vetëm: tregon lidhje, jo shkak. Vënë pranë studimit të parë, sugjeron një mekanizëm që ia vlen të provohet. Vëzhgimi mund të zbulojë kufizime; gjetja pastaj duhet interpretuar, marrë në pronësi, vënë në veprim dhe raportuar te njerëzit që jetojnë me të. Çdo kalim mund të dështojë edhe kur vetë ecja ishte e sinkqertë.



Burimet: J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014; Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013)

Pjesëmarrja dhe përgjigjja janë mesatare të njësive; 49,1% është pjesa e të gjithë atyre që u përgjigjën. Zinxhiri është një hipotezë editoriale e ndërtuar mbi këto dy studime, Womack-un dhe Mann-in, jo një vlerësim shumëvariabël i botuar.

1 SKENA

2 ZBËRTHIMI

3 PROTOKOLLI

KAPITULLI III · VIZITA QË NUK NDRYSHON ASGJË

Numëro ndjekjen deri në fund

Një numërim i thjeshtë i ecjeve prodhohet lehtë dhe manipulohet lehtë. Një tabelë më e dobishme mat çfarë ndodhi pas vizitës, dhe e mban pjesën e përgjigjes të ndarë nga pjesa e zgjidhjes.

01	Ecjet e bëra	Të bëra nga të planifikuarat.
02	Problemet e verifikuara	Probleme të caktuara të kontrolluara në terren.
03	Pronari i caktuar	Probleme me një rol të emërtuar.
04	Veprimi i përfunduar	Përfundime të verifikuara nga ato me afat.
05	I treguar ekipit	Punonjës të njoftuar për ato të zgjidhura.

○	○	○	○
Dita 0	Dita 3	Dita 10	Dita 30
Vëzhgo; shëno faktet dhe rrezikun e menjëhershëm.	Verifiko shkakun; emërto pronarin dhe veprimin e radhës.	Kontrollo ecurinë; hiq pengesat mes ekipeve.	Verifiko rezultatin; trego çfarë ndryshoi ose pse mbetet i hapur.

LEXIMI YNË

Jo një premtim se çdo problem zgjidhet brenda 30 ditëve, por një pronar, një veprim i radhës realist dhe një datë e dukshme përgjigjeje.

Burimet: Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013); J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

Çdo masë ka nevojë për një përkufizim, një dritare kohore dhe një emërues. Datat janë ilustruese: propozim editorial sipas Tucker & Singer dhe Sexton et al., jo një orar që e kërkon ndonjëri nga studimet. Zgjidh tani atë që është e sigurt dhe e zgjidhshme; frenoji rreziqet urgjente pa prituri.

Më shumë te esaja

Gabimet humbasin mes departamenteve

MJETI I VËLLIMIT

Karta e ecjes në gëmbe

Një proces. Një veprim i qartë i radhës. Plotësoje me njerëzit që e bëjnë punën, dhe cakto datën kur do të kthehesh me një përgjigje, para se të largohesh.

01 Procesi dhe vendi cilën rrjedhë vlere ose dorëzim po ndjekim?

02 Qëllimi çfarë rezultati duhet të marrë klienti?

03 Fakti i vëzhguar çfarë ndodhi në të vërtetë? pamja e ndarë nga interpretimi

04 Rruga e përjashtimit çfarë bëjnë punonjësit kur standardi nuk përshtatet?

05 Veprimi i radhës dhe pronari çfarë do të kontrollohet ose ndryshohet, dhe nga kush?

06 I treguar ekipit si dhe kur do ta dëgjojë ekipi i vijës së parë rezultatin?

Burimet: Lean Enterprise Institute, 2014; Mark Graban, Lean Blog Podcast #212, 2014; Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013); J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas tri pyetjeve të Womack-ut, katër të Mann-it dhe gjetjeve të Tucker & Singer dhe Sexton et al. Mjeti më poshtë ndihmon për shkakun, pasi fakti është shkruar.

Hape mjetin: 5 Whys

stivencatalyst.com/sq/tools/five-whys/

ESEJA E MBYLLJES

Menaxheri pas ecjes

Menaxheri e lë zyrën sepse diçka e rëndësishme nuk mund të mësohet atje. Shifrat tregojnë një problem; procesi shpjegon nga çfarë është bërë shifra. Por të ecësh deri aty ku ndodh puna është vetëm fillimi i një detyrimi.

Sapo një shofer, një punonjës magazine ose një kolegj i turnit të natës shpjegon një pengesë që përsëritet, menaxhimi nuk mund të thotë më se nuk e dinte. Ajo dije krijon një zgjedhje. Mund të bëhet një pikë në një listë, një arsye për të fajësuar ose një justifikim për një takim tjetër. Ose mund të bëhet një problem i verifikuar me një pronar, një veprim dhe një përgjigje që arrin te njeriu që e ngriti.

01

Prova e të mësuarit

A mund ta përshkruajë tani menaxheri rrjedhën e vërtetë, devijimin dhe kufijtë e provës?

02

Prova e veprimit

A mund të thotë ekipi çfarë ndryshoi, kush e ka pjesën e mbetur dhe kur do të marrë përgjigje?

Kur përgjigjja e parë është jo, vizita ishte një shëtitje. Kur e para është po dhe e dyta jo, prodhoi kuptim pa besueshmëri. E përsëritur mjaft herë, kjo zbrazëti ua mëson punonjësve se shpjegimi i problemeve nuk ndryshon gjë. Alternativa nuk është as heroizëm, as një ritual tjetër: ndiq punën, pyet çfarë po ndodh, kontrollo faktet, respekto njerëzit që i njohin përjashtimet, vepro brenda autoritetit të duhur, dhe kthehu me një përgjigje.

LEXIMI YNË

Shko e shiko. Pastaj sigurohu që njerëzit që ta treguan problemin të shohin çfarë ndodhi më pas.

Përfundim editorial. Asnjë ndryshim në një KPI hoteli, magazine ose transporti nuk i atribuohet ecjeve në gëmba pa të dhëna të drejtpërdrejta.

METODA EDITORIALE

Çfarë mund dhe nuk mund të pohojmë

Një hetim narrativ, jo një riprodhim shkakësor. Ky vëllim e ruan provën e numrit dhjetëfaqësh për gamba-n, Management Review Nr. 40, dhe shpjegon kufijtë e saj.

Tucker dhe Singer zbatuan një program të rastësishëm në spitale; rezultati i tij ishte një masë e perceptimit të përmirësimit nga anketa e stafit, jo ankesa hoteli ose përqindje dëmsh në milin e fundit. Sexton dhe kolegët anketuan stafin në një moment të vetëm; përgjigjja lidhej me vlerësimet e kulturës së sigurisë dhe rraskapitjen, por dizajni nuk mund të vërtetojë se përgjigjja e shkaktoi ndryshimin. Horizonti 30-ditor i përket klasifikimit të problemeve të lehta për t'u zgjidhur në studimin spitalor; ne përdorim një periudhë të ngjashme si cikël rishikimi opsional, të etiketuar qartë si zgjedhje editoriale.

01**E dokumentuar**

Emrat e autorëve, dizajnet e studimeve, metodat dhe shifrat e botuara.

02**E interpretuar**

Çfarë mund të thotë kërkimi për operacionet me turne.

03**Hipotetike**

Skena e 03:00, rasti i transportit dhe cikli shembull i përgjigjes.

Asgjë këtu nuk identifikon mysafirë, punonjës, kompani, sisteme hyrjeje ose regjistra privatë operacionale. Qëllimi është të shqyrtohet si mëson dhe vepron menaxhimi, jo të kthehen çështje rutinë të vendit të punës në histori personale pa leje dhe pa prova.

Burimet: Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 (përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013); J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

Kontrollet e kërkimit u bënë me burimet parësore të listuara; kur një libër ose artikull nuk u hap, burimi mban "përmes" në faqen tjetër.

BURIMET DHE METODA

Nga vijnë pohimet

Shifrat e këtij vëllimi vijnë nga burimet më poshtë, secila me vitin e vet. Skenat janë të ndërtuara; protokollet janë propozime; ajo që është kërkim quhet kërkim.

Step Inside the Circle

John Teresko, IndustryWeek, 2004

<https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/21942244/step-inside-the-circle>

Lean Lexicon: gemba; gemba walk

Lean Enterprise Institute, 2014

<https://www.lean.org/lexicon-terms/gemba-walk/>

Purpose, Process, People

James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2006

<https://www.lean.org/the-lean-post/articles/purpose-process-people/>

Gemba Walks

James P. Womack, Lean Enterprise Institute, 2011 · përmes Lean Enterprise Institute, press release and excerpt

<https://www.lean.org/about-lei/press-releases/lean-management-book-gemba-walks-by-james-womack-challenges-the-prevailing-management-system/>

Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions

David Mann, Productivity Press, 2005 · përmes Routledge contents, 3rd ed., 2015; Lean Blog interview, 2014

Creating a Lean Culture: David Mann on Leader Standard Work and Lean Management Systems

Mark Graban, Lean Blog Podcast #212, 2014

<https://www.leanblog.org/2014/12/podcast-212-david-mann-creating-a-lean-culture-3rd-ed/>

The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study

Anita L. Tucker & Sara J. Singer, Production and Operations Management, 2015 · përmes Harvard Business School, Working Paper 12-113, 2013

<https://doi.org/10.1111/poms.12226>

Exposure to Leadership WalkRounds in neonatal intensive care units is associated with a better patient safety culture and less caregiver burnout

J. Bryan Sexton et al., BMJ Quality & Safety, 2014

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4167964/>

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht, te teksti i plotë kur u hap. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmblodhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Nuk pretendohet asnjë shifër nga vendet e punës së autorit.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo vëllim, një pyetje për operacionin, e ndjekur nga terreni te protokolli dhe e provuar me kërkimin.

TË GJITHA VËLLIMET

stivencatalyst.com/sq/magazine/operational-treatise.html