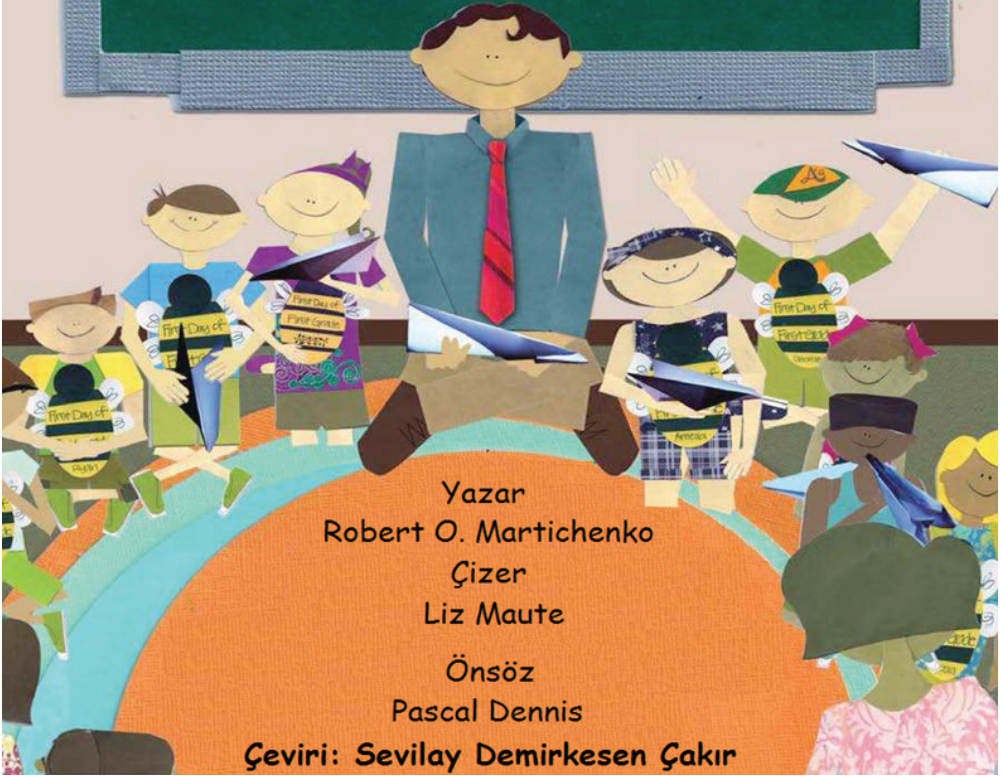


Do Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz

YALIN HAKKINDA  
BİLDİĞİM HER ŞEYİ  
BİRİNCİ SINIFTA  
ÖĞRENDİM



Yazar  
Robert O. Martichenko  
Çizer  
Liz Maute

Önsöz  
Pascal Dennis

Çeviri: Sevilay Demirkeseň Çakır

## İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

YALIN HAKKINDA BİLDİĞİM HER ŞEYİ  
BİRİNCİ SINIFTA ÖĞRENDİM

Editör:

Kapak ve Sayfa Tasarım: İstanbul Aydın Üniversitesi  
Görsel Tasarım Koordinatörlüğü

Basım Yılı: 2020

Baskı:

Basım Yeri:

ISBN:

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

Bu yapıtın tüm hakları saklıdır. Yazılar ve görsel malzeme  
izin almadan tümüyle veya kısmen yayımlanamaz.

**Bu kitabın tüm hakları**

**İstanbul Aydın Üniversitesi'ne aittir.**

**İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Hediyesidir.**

**Para ile Satılamaz.**

Değerli Okurlar,

Sevgili Öğrenciler...

Günümüzün bilgi çağında tüm kurum ve kuruluşların verimli ve etkin bir yapıya sahip olması ve küresel rekabet ortamında kendilerini sürekli iyileştirmeleri şarttır. Bu nedenle, bir kurumun yenilikçi ilkelerle yönetilmesi ve bu ilkeleri hayata geçirirken kendini sürekli yenilemesi ve iyileştirmesi büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, başta insan kaynağı ve mali kaynaklar olmak üzere, tüm kaynakları verimli, etkin ve ekonomik kullanabilmek ve sürdürülebilir bir iyileştirme elde edebilmek için kurum ve kuruluşların Yalın Düşünce uygulamalarını hayata geçirmesi gerekmektedir. Tüm dünyada genel kabul görmüş bu kavram bir kurumun tüm paydaşlarına aynı nitelikte hizmet verebilmesi, ürettiklerinde aynı kaliteyi temin etmesi, değişimi yönetebilmesi ve yarınını planlayabilmesi için büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu anlayışla, İstanbul Aydın Üniversitesi olarak Yalın Düşünce uygulamalarını hayata geçirmek için birçok adım atılmış ve üniversitemiz bünyesinde Yalın Düşünce uygulamalarının tamamen kullanılmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. İnsan odaklı, disiplinli ve yenilikçi bir yapıya sahip olan İstanbul Aydın Üniversitesi olarak liderlik anlayışı ile Yalın Düşünce uygulamalarının üniversitemizin her biriminde hayata geçirilmesini bir gereklilik olarak görüyorum.

Dr. Sevilay Demirkesen Çakır tarafından çevirisi yapılan “Yalın Hakkında Bildiğim Her Şeyi Birinci Sınıfta Öğrendim” başlıklı bu kitabın, Yalın Düşünce kavramının bütün eğitim kurumlarında yaygınlaşmasına büyük fayda sağlayacağını umuyorum. Bu çalışmada emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunuyor ve Yalın Düşünce hakkında bu tür önemli çalışmaların devamını diliyorum....

Doç. Dr. Mustafa AYDIN  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
Mütevelli Heyet Başkanı



Kıymetli Okurlar,

Değerli Öğrenciler...

Kurulduğu günden bugüne kadar yenilikçi, teknolojik gelişmelere açık, entelektüel, kendine güvenen, sorgulayan ve araştıran öğrenciler yetiştirmeyi amaçlayan İstanbul Aydın Üniversitesi, öğrencilerin kendilerini sürekli iyileştirmelerine yönelik fırsatlar sunmaktadır. Eğitimde ulusal ve uluslararası birçok alanda etkin ve başarılı bir duruş sergileyen üniversitemiz bağımsız düşünebilen, insana ve doğaya saygılı ve problem çözme yeteneğine sahip bir gençlik yetiştirmek amacıyla hareket etmektedir. Bu amaçla üniversitemiz Yalın Felsefe'nin yaygınlaşmasına ve bir yaşam kültürü haline gelmesine yönelik çalışmalar yürütmektedir. "Yalın Hakkında Bildiğim Her Şeyi Birinci Sınıfta Öğrendim" başlıklı bu kitabın hayata geçmesinin Yalın Düşünce hakkında tüm okuyuculara ışık tutacağını düşünüyorum. Şahsım ve Üniversitemiz adına başta kitabın çevirisini hazırlanan Dr. Sevilay Demirkesen Çakır'a ve kitabın hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Prof. Dr. Yâdiğar İZMİRLİ  
İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörü

## İthaf

*Kızlarım Emilee June ve Abigail Lillian Jane'e*

Okulda ve okul dışında ilham verici bir öğretmen olan büyükannem Mary Wright'ın anısına.

Çocuklarımıza hayatı öğretmeyi seçen June Martichenko ve Jane Young'a içten şükranlarımı sunarım. İkiniz de sayısız çocuğun hayatında önemli bir etki yaratıyorsunuz.

Liz Maute'nin çizimleri (illüstrasyonları), bu kitap projesi sırasında vefat eden büyükannesi Marjorie P. Maute'e adanmıştır. Marjorie P. Maute'nin bilge bir tavrı vardı ve her zaman bir şeylere hazırды. Büyükanne Maute, büyük bir vintage baykuş kolye içeren muhteşem bir kostüm ve takı koleksiyonuna sahipti. Liz, hikâyemizi desteklemek için bu orijinal ve güzel resimleri yaratırken her zaman bu kolyeyi taktı.

## Yayıncının 2012 Baskısı için Önsözü

Her yalın uygulayıcı, ara sıra tanıdıklara, iş arkadaşlarına ve aile üyelerine - özellikle de çocuklarımıza - vermek için yalın düşünceye basit, eğlenceli ve hızlı bir şekilde giriş yapmayı istemektedir. Eğer yalın düşünmek, çoğu zaman kötü alışkanlıklardan kurtulmayı gerektiriyorsa, baştan beri daha iyi düşünme ve alışkanlıklar öğresek daha iyi olmaz mıydı?

Yalın Enstitü'nün yazarı ve arkadaşımız Robert Martichenko Yalın Hakkında Bilmediğim Herşeyi Birinci Sınıfta Öğrendim'i kendi kendine 2008 yılında yayınladığında, kelimenin tam anlamıyla kitaba bayıldık. Kitabın bir kopyasını çok uzun süre elimde tutamayacağımı anladım çünkü onu mutlaka isteyenler olacaktı ve bende başkasına vermek zorunda kalacaktım. İş, hayat ve öğrenmeye dair basit bir yaklaşımın ürünü olan yalın düşünceye dair çok fazla kitap olmasına rağmen bunların birçoğu aşırı karmaşıklığa neden olmaktadır.

Bu nedenle, Yalın Enstitü olarak, bu kitaba çok emek verdik ve bariz bir şekilde gözden kaçan bir ihtiyacı karşıladık ve Robert'ın lojistik organizasyonu-- LeanCor - dışında da daha fazla insanın haberdar olması gerektiğine karar verdik. Robert'e sunduğumuz ve önerdiğimiz şey bu kitabın tüm yalın topluluğun yararına olacak şekilde Yalın Enstitü aracılığı ile duyurulması idi.

Bu yüzden şimdi size bu hazineyi sunmaktan büyük mutluluk duyuyoruz. Ancak, bu ürünle ilgili bir uyarıda bulunmam gerekiyor. Eğer benim gibi olursanız, bu kitaptan yalnızca bir tane satın alamayacağınızı görürsünüz: çünkü her satın aldığınızda onu bir başkasına verip ve başka bir tane alırsınız.

John Shook  
Başkan ve CEO  
Yalın Enstitü

## Pascal Dennis Önsözü

Arkadaşım ve meslektaşım Robert Martichenko bana yalın bir başlangıç kitabı yazdığını söylediğinde oldukça memnun oldum ve destekledim. Robert sınırsız enerjisiyle coşkulu bir adamdır ve onun ilginç bir şekilde geleceğini biliyordum.

Robert, W. Edwards Deming'in "derin bilgi sistemi" olarak adlandırdığı şeyin çekici ve erişilebilir bir özetini üretmiştir. Bu kitapla birinci sınıfta yalın temelleri keşfederken Robert, Emilee, Abbey ve Bilge Yaşlı Baykuş Orlo'ya katılın.

Eşim ilkokul öğretmeni ve gerçekten genç yaşta 5S, görsel yönetim ve diğer yalın temelleri öğrendiğimizi söyleyebilirim.

Peki neden unuttunuz? Güzel soru...

Kitabın tadını çıkarın.

Pascal Dennis, Haziran 2008



## Çevirmenin Önsözü

Yalın düşünce ile tanışmam 2016 yılında doktora sonrası araştırmacı olarak gittiğim University of California, Berkeley’de gerçekleşmiştir. İrafları minimize eden ve müşteriye maksimum değer yaratmayı hedefleyen bu sistem gerek sektörde uygulanış biçimi gerekse yalın felsefenin süreçlere uygulanabilirliği ile beni bu kitabın tercümesini gerçekleştirmeye teşvik etmiştir. Bu kitabın yalnızca yalın bir organizasyon hedefleyen yetişkin bireyler için değil aynı zamanda ilköğretim öğrencilerinin verimliliğini ve üretkenliği artıracak düşünceindedim. Bu nedenle, bu kitabın tercümesinin yalın felsefenin yaygın etkisinin artırılması ve sorumluluk sahibi, üretken, lider ve organizasyon becerileri kuvvetli bireyler yetiştirilmesi konusunda etkin bir kaynak olarak faydalanılabileceği düşüncesindedim.

Bu kitabın basımında ve yayın haklarının alınması sürecinde desteğini esirgemeyen Yalın Enstitü Başkanı Sayın Yalçın İpbüken’e ve kitabın basım faaliyetlerine sponsor olan İstanbul Aydın Üniversitesi’ne ve değerli Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Doç. Dr. Mustafa Aydın’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevilay Demirkesen Çakır – Kasım 2019

## Kitabın Türkçesinin Önsözü;

**“Yalın Düşünce hakkında bildiğim her şeyi birinci sınıfta öğrendim”** kitabının Türkçeleştirilip Türk Öğrencilerine kazandırılması olayı tam bir karşılıksız hizmet faaliyetinin sonucudur. Bu kitabın Türkçeye kazandırılması Dr. Sevilay Demirkesen Çakır'ın kişisel gayreti ve çabası ile mümkün olabilmektedir.

Dr. Sevilay Demirkesen, University of California, Berkeley'de doktora sonrası 2 yıllık araştırma görevi sırasında **“Yalın Üretim, Yalın İnşaat, Yalın Teknikler, Yalın İş Güvenliği ve Hata Engelleme Teknikleri”** konusunda çalışmalar yapmıştır. Bu sırada elinizde tuttuğunuz kitap ile karşılaşmış ve Türkçeye kazandırılması için tercüme çabasına girişmiştir. Dr. Demirkesen Türkiye'ye döndükten sonra kısa bir süre İstanbul Aydın Üniversitesinde görev yaptıktan sonra Gebze Teknik Üniversitesinde Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Bu arada Yalın Enstitü ile temas kurmuş ve Yalın Enstitü'nün Yalın İnşaat çalışmalarında görev almaktadır.

Dr. Sevilay kitabın tercümesi tamamlandıktan sonra Yalın Enstitü'nün ([www.yalinenstitu.org.tr](http://www.yalinenstitu.org.tr)) desteğini almıştır. Yalın Amerikan Yalın Enstitüsü ([www.lean.org](http://www.lean.org))

yayın hakkını Yalın Enstitü'ye karşılıksız olarak vermiştir.

Kitabın yazarı Roberto Martichenko, uzun yıllar Toyota İndiana tesislerinde görev yapmış ve Yalın Düşünceyi, Yalın Üretim ve Yönetimini, lojistik faaliyetleri Toyota'da görev yaparken öğrenmiş, geliştirmiş ve daha sonraları ([www.leancor.com](http://www.leancor.com)) lojistik şirketini kurmuştur. Şirket Lojistik işleri yapmakla birlikte “Yalın Lojistik” konularında uygulamalı eğitimler vermekte, eğitim amaçlı olarak katılımcıları şirketindeki çalışmalara katmaktadır. Martichenko'nun iki kitabı daha mevcuttur. “Building a Lean Fulfillment Stream ve People” kitapları halen Türkçe'ye tercüme edilmemiştir. Robert Martichenko bir süre önce ülkemize Yalın Enstitü'nün davetlisi olarak gelmiş ve eğitimler vermiştir.

Dr. Demirkesen kişisel çabası ile bu kitabı Türkçe basıma hazırlamış ve İstanbul Aydın Üniversitesi kitabın basımını üstlenmiştir. Bu nedenle, İstanbul Aydın Üniversitesi Müttevelli Heyeti Başkanı **Doç. Dr. Mustafa Aydın'a** bu kitabın Türkçeye kazandırılması ve okullarda okutulmasını hususundaki desteklerinden dolayı şükranlarımızı sunuyoruz.

Yalın Düşünce, her şeyden öte bir hayat tarzı ve düşünme sistemi olduğundan ilkokuldan başlayarak çocuklarımıza bu yönde doğru alışkanlıkların kazandırılması, sorumlu bireyler olarak hayata hazırlanmaları son derecede önemlidir. Ülkemiz evlatlarını okul öncesinden başlayarak İlk Öğretim sırasında insana, doğaya saygılı sorumlu Birey Yurttaşlar olarak yetiştirmeye önem veriyoruz. Yalın Düşüncenin, bu yöndeki idealimize hizmet edeceğine inanıyoruz. Bu maksatla kitaptaki örnekleri Türk ilkokul ortamından esinlenen örneklerle zenginleştirmemiz gerekiyor. Yalın Düşünceyi benimsemiş öğretmenlerimizin, anne ve babaların gönüllü görev üstlenmelerini bekliyoruz.

Yalçın İpbüken  
Yalın Enstitü Başkanı

## İÇİNDEKİLER

Yayıncının 2012 Baskısı için Önsözü.....	7
Pascal Dennis Önsözü .....	8
Çevirmenin Önsözü.....	9
Kitabın Türkçesinin Önsözü.....	10
Giriş.....	14
Sabah 07:30 Birinci Sınıfın Birinci Günü.....	17
Sabah 08:30 Öğrenmeye Bakış.....	22
Sabah 08:45 Okula Varış.....	25
Sabah 09:00 Temel Prensipler .....	30
Sabah 09:30 Beklentileri Oluşturma .....	33
Sabah 10:15 Takım Ödülü Yabancıları Tahtası .....	38
Sabah 10:45 Paylaşımlı Okuma ve Henry Ford.....	43
Sabah 11:15 Herşey Sırasıyla.....	49
Sabah 11:50 Sınıf Problem Çözüyor .....	54
Öğlen 12:02 Yemekhanede Öğle Yemeği.....	59
Öğleden Sonra 01:00 Öğleden Sonra Düzenlemesi.....	65
Öğleden Sonra 02:30 “Git ve Gör” Yöneticisi .....	70
Öğleden Sonra 03:00 Zımbalar Nerede? .....	75
Öğleden Sonra 03:30 Nasıl Yaptık? .....	82
Öğleden Sonra 03:45 Eve Hazırlıklı Gitme .....	86
Öğleden Sonra 04:00 Futbol Antrenmanı.....	91
Akşam 08:00 İzlenimler.....	97
Sonuç ve Yazarın Yorumları.....	99



## Giriş

LeanCor LLC'nin başkanı ve kararlı bir yalın uygulayıcısı olarak, birçok kuruluşla yalın yolculuklarında birlikte çalışmaktan oldukça keyif aldım. İşletmeler yolculuklarına başladığında en önemli adım, tüm örgütü yalın düşüncenin temelleri üzerinde eğitmektir. Bu kitabın amacı da açıkça budur. Bu kitap, yalın işletmeyi destekleyen anahtar kavramlara ve araçlara basit ve eğlenceli bir yaklaşım getirmektedir.

Bir süredir, yalın kavramları en iyi şekilde açıklayacak bir analogi arayışımdaydım. Bu anlatıyı oluşturan analogiye, küçük kızımın birinci sınıfına yaptığım ziyaret sırasında ulaşma fırsatı buldum. Aradığım her şey oradaydı.

Yalın prensipleri daha da karmaşık hale getirmemize gerek yok. Organizasyonlar başarılı yalın yolculukları yalın karmaşıklığın sadeliğinde olduğunu anlayarak gerçekleştirirler ve bu da bir plana sahip olmak, plan yapmak, planı kontrol etmek ve daha sonra plan üzerinde iyileştirme için ayarlama yapmaktan geçer. Ancak, şu soruyu sormakta ısrar ediniz: Kuruluşların yalın ilkeleri etkili bir şekilde anlamaları ve yürütmeleri neden bu kadar zor?

Kendi tecrübemden yola çıkarak, sürdürülebilir yalın başarının ve operasyonel mükemmelliğin temeli, bunun bir düşünme şekli olduğunu anlamaktır. Bazılarınız bu kitabı okuduğunda kitabın iş süreçlerinde israfları ortadan kaldırmak için kullanılacak bir takım araçları açıkladığını düşünebilir. Kitapta anlatılan, yalın araçlar olarak bilinenlerdir. Fakat araçların kendisi oyunun sonu değildir. Eğer prensibini ve kattığı değeri anlamıyorsanız, bir araç nasıl faydalı olabilir?

Yalın araçlar belirli organizasyonel problemleri çözmek için geliştirilmiştir. Her yalın araç, belirli bir iş problemi için bir çözümü destekler. Ancak, şirketler hangi problemleri çözmeye çalıştıklarını net bir şekilde anlamadan yalın araçları uygulamaya çalışmaktadırlar! Bu durum akıllara şu soruyu getirmektedir: Problemleri neden ilk etapta çözmek isteriz? Bunun nedeni, kuruluşu daha güçlü hale getirmek-

tir. Yalın, hata yapmadan müşterilerimize daha iyi hizmet verme, gelirleri artırma ve maliyetleri düşürmeyi hedefler. “Yalın yolculuk” terimi şimdi neredeyse felsefi çağrışımlar üstlenirken, bunun işi iyileştirmekle ilgili olduğunu unutmamalıyım. Yalın sonuçlarla ilgilidir.

Organizasyonlar yalın yolculuklarında zorluklarla uğraşırlar çünkü sadece yalın araçlara odaklanırlar ve yalın ilkeleri düşünmek ve anlamak için yeterli zaman harcamazlar. Örneğin, tek parçalı akış bir stok azaltma yöntemi midir? Yoksa ölçek ekonomilerini görmezden gelmenin, sorun tanımlama ve israfın yok edilmesine odaklanmanın yolunu gösteren temel bir düşünme şekli midir?

Yalın araçlarla ilgili değildir, düşünceyle ilgilidir. Kuruluşun her bir üyesinin işe gelmesi ve işlerin yapılması için daha iyi bir yol hakkında düşünmesi gerekir. Kısacası çalışmamız hakkında düşünmemiz gerekiyordu, yeni fikirler denemeliyiz ve bu deneyimlerden öğrenerek çıkmalıyız. Bu yalın yöntemdir. Araçlar nasıl yapıldığını anlatırken, düşünmek neden yapıldığı hakkındadır! Neden yalın uygulayacağınızı bilmeden, nasılı asla sürdüremeyiz.

Aşağıdaki hikâyenin iki bileşeni vardır. Birincisi, birinci sınıfta Abbey'le geçirdiğim zamanın gerçeklerden ilham alan ama kurgusal anlatısının olmasıdır. Bu, doğru şeyler yapmak ve çevrenizde neler olup bittiğini görmek için gözlerinizi açık tutmakla ve vakit geçirmekle ilgilidir. İkincisi, her bölüm Bilge Eski Baykuş Orlo'un bir özeti ile bitmesidir. Orlo ismi ile ilgili özel bir bağım var çünkü adını büyükbabamdan aldı (Bu arada benim ikinci adım da aslında Orloe). Ayrıca, Orlo iyileştirme için neler yapmamız gerektiğini bilen tarafımızı temsil ediyor. Örgütsel sorunları düzeltmek için tohumlar zaten organizasyonun içinde yer alır. Bu konuda sadece çalışanlara bu tohumları yetiştirme konusunda izin vermemiz gerekiyordu.

Sürekli iyileştirme ve sürekli öğrenim ortamını yarattığımızda, buna yalın bir işletme diyoruz. Orlo yalın bir işletme oluşturma görevini nasıl başarabileceğimizi anlamamıza yardımcı oldu. Okuyucuya bu kitabı okumak için ayırdığı zaman için teşekkür ederim. Umarım bu hikâye karakterleriyle birlikte gününüze değer katmıştır. Ama dikkat edin! Siz de benimle aynı tuzaga düşebilirsiniz.

Yalın koşullar oluşmadığında, süreç israfları ve iyileştirme için fikirler aramadan yalın düşünceyi toplumda uygulayamazsınız. Hatta bu bir lanet olabilir. Şahsen, bu durumu yok etmeye çalışıyordum, ama bu imkânsız olduğunda, kafamdaki bir ses olan Bilge Eski Baykuş'u Orlo'yu dinledim. Sanırım biri biraz (ve bazen sinir bozucu) bir ses duymaya zorlanırsa, bu Orlo'yu dinlemekten daha kötü olabilir. Bu yüzden, kitabın tadını çıkarın ve arkadaşım Sue Reynard'ın dediği gibi, ruhunuzun yapmanızı istediği şeyi yapın.

Robert O. Martichenko, Haziran 2008





## Birinci Sınıfın Birinci Günü

Sabah 07:30

Her gün güzeldir fakat bazı günler daha güzeldir. Hislerime göre bugün diğer günlerden farklı olacak ve diğer günlere hiç benzemeyecekti.

Kızım Abbey'e "Canım, uyan. Okulun ilk günü için uyanma zamanı" dedim. Hayatım boyunca Abbey'in gözlerini ovuşturarak uyanışını, bana gülümseyerek bakışını ve bugün büyük gün olduğunu yani okulun ilk günü olduğunu bilen yüz ifadesini asla unutmuyacağım. Yalnızca bu da değil, babasının onunla okula gidişi ve tüm gün kalması için verilen izni de unutmuyacağım.

Kahvaltı boyunca, Abbey'in büyük kardeşi Emilee ve annesi Corinne ona tam zamanlı okula gitmenin ayrıntılarını anlattılar. Oysa ne ben ne de Abbey bunları dinledik; her şeyin üstesinden gelebileceğimizi düşünerek birbirimize bakıp gülümsüyorduk. Sonuçta birinci sınıfa gitmek ne kadar zor olabilir? Bazen bütün kuralları bilmemek bir macera olabilir. Bu nedenle bazen sadece akışına bırakmalı ve günün sana getirdiklerini yaşamalısın.

Bugün benim için iş hakkında düşünmeyi bırakmanın ve kızım ile biraz vakit harcamanın günü. Kahvaltı masasında oturan iki kızıma bakınca, geri getiremeyeceğim son on yıl hakkında düşüncelere dalıyorum. 10 yıl önce karım ve ben anlık bir kararla Kanada'dan Amerika'ya taşındık. Bu on yılı geri getiremem fakat muhasebesini yapabilirim. Toyota Motor İmalat tesisinde bir girişim firmasında çalışma fırsatı edinmiştim. Bir tedarik zinciri çalışanı olarak bu kaçırılmayacak bir fırsattı. Toyota benim 'Yalın' maceramın başladığı yer ve aynı zamanda kişiliğimi ve profesyonel yaşamımı çeşitli yönlerden etkileyen yerdir. O zamandan beri Yalın'a olan ilgim devam ettikçe hiçbir zaman geriye dönüp bakmadım hatta Yalın prensipleri çok ciddiye aldığım ve bunu ev yaşantımda uyguladığım için yeri geldiğinde oldukça eleştirildim. "Yalın hakkında düşünmeyi hiç bırakmaz mısınız?" cümlesini aile üyelerimden defalarca işittim. Bugün yalın hakkında düşünme günü değil bugün aksine iş hayatımı bir kenara bırakıp zamanımı Abbey ile geçirme günü.

Normalde Abbey'i okula arabayla bırakmama rağmen bugün annesi ve ben onun kız kardeşi ile birlikte okul servisini kullanmasını istedik. Onları araba ile takip edeceğime ve okulun önünde buluşacağımıza söz verdim. Abbey'in yanına eğilerek annesi onun tişörtüne "birinci sınıfın birinci günü" yazan mukavvadan bir yabancı kartı iliştiirdi. Corinne'e dönerek "Bu işareti çok sevdim. Bunlar yeni mi? Emilee birinci sınıfa başladığında aynı şeyi yaptığımızı hatırlamıyorum" dedim. Corinne "Okul bunları geçen yıl kullanmaya başladı" diye cevap verdi. "Bunu okulda hangi öğrencilerin birinci sınıf olduğunun öğretmenler, çalışanlar, diğer öğrenciler ve destek elemanları tarafından kolay ayırt edilebilir olması için yapıyorlar" diye ekledi ve benim için de çantasından başka bir şey çıkararak bana verdi "Bu da senin takman için" dedi. Boynuma üzerinde "Ebeveyn ziyaretçi" yazan bir kart taktım ve "bu nedir?" diye sordum. Corinne de bana dönerek "Bunu okulda takmalısın" diye cevap verdi. "Abbey'in yabancı kartı ile aynı mantıkta - bu, ziyaret eden ebeveynleri tanımlamak için kullanılır." Kızlarımın ön koridorda sesini duyduğumda görsel yönetimin mükemmel kullanımı hakkında yorum yapmak üzereydim. "Hadi baba, geç kalacağız!" diye bağırdı Abbey, zaten kapıdan neredeyse dışarı çıkmıştı. Annesi ve ben Abbey'i kapıdan takip edip, ilgisiz bir baba gibi görüldüğüm anlardan biri olmaması umuduyla otobüsün ne zaman geleceğini sormak için Corinne'e döndüm. "Sekiz'i yirmi iki geçiyor" diye cevap verdi. "Yerel gazetede yayımlandı, hatırlamadın mı? Dün gece sana gösterdim" diyerek kaburgalarımaya doğru dirseğiyle işaret etti. "Gerçekten bu kadar emin olabilirler mi?" diye sordum. Corinne, "Ben rotadaki çocukların sayısına göre ne kadar zaman harcadıklarını hesapladıklarını düşünüyorum" dedi. "Bu sıkı bir zamanlama ama sanırım almaları gereken tüm durakları ve çocukları göz önünde bulundurarak bunu planlamış olmalıdır." Diğer ebeveynler ve mahalledeki çocuklarla birlikte otobüs durağına ulaştık. Birkaç öğrenci grubu vardı. Bunların bazıları liseye gidiyordu, diğerleri ortaokula ve Williams İlkokulu'na giden çocuklar vardı. Yüksek sesle düşündüm, "Umarım Abbey ve Emilee doğru otobüse binerler."





Parlak bir sarı okul otobüsü geldi ve Abbey otobüs kapısına yöneldi. Sürücü, hızlı bir şekilde yabanarısı kimlik kartını not etti ve şöyle dedi: “Sizin otobüsünüz yolda, genç bayan. Bu otobüs Daniel County Lisesine gidiyor”. Abbey bana doğru geri koştu, öğrenciler otobüse bindi ve otobüs hareket etti. Az bir zaman sonra doğru otobüs belirdi ve Williams İlkokulu öğrencileri otobüse ilerlediler. Kimlik tanımlama planının Abbey’in yanlış otobüse binmesini engellediğini görmek benim için güven verici oldu. Kameralar çalıştığında, kıymetli emanetimiz otobüse bindi ve böylece Abbey’in ilkokul günü başladı.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Görsel Yönetim Üzerine

Eğer bir ziyaretçi işyerinize giriyorsa - ister bir ofis ya da fabrika olsun - iş ortamınıza bakarak iş süreçlerinizdeki adımları belirleyebilir mi? Patronunuz geldiyse ve yalnızca çevresine göz gezdirerek üzerinde çalıştığınız işlerin durumunu anlayabilir mi? Bir bakışta çalışmanın ne olduğunu ve her bir iş adımının durumunu anlama becerisi “görsel yönetim” olarak adlandırılmaktadır. Bu, işi görünür kılmak, onu anlayabilmek ve geliştirebilmek için ilk adımdır. Bu nedenle, yalın bir işletme, işyerini görsel bir ortam haline getirmeye odaklanır. Planın ne olduğunu, herhangi bir anda ne kadar işin yapıldığını ve o işin durumunun ne anlama geldiğini size bildirmek için görsel ipuçları ile doldurulmuş sistemleri ve süreçleri tasarlamamız gerekir.



Görseller, bir sorunu veya anormal durumu olduğu anda görmenizi ve tespit etmenizi sağlar. Görsel yönetim, bir şey ters gittiğinde görsel olarak göstererek işlemlerinizi hatalara karşı korumanıza yardımcı olur. Bu durum Japonca bir terim olan Poka yoke olarak ifade edilmektedir. Poka yoke, hataları gerçekleşmeden önce ya da gerçekleştiğinde tespit eden basit ve ucuz bir sistem ya da görsel bir işarettir. Örneğin, Abbey'in durumunda, basit bir kart, otobüs şoförüne Abbey'in yanlış otobüse binmek üzere olduğunu gösteren görsel bir işaret verdi. Poka yoke sayesinde bu hata engellendi ve Abbey doğru otobüse binebildi. Hataların önlendiği (veya meydana gelmeden önce hemen yakalandığı) bir durumun yaratılması yalın düşüncede kaynağında kalite olarak bilinmektedir. Bu durum, meydana geldikten

sonra hataları yakalamaya ve süreçlerde bir sonraki aşamaya geçmesine odaklanan eski usul “kalite kontrol” veya “kalite güvencesi” tedbirlerine keskin bir tezat oluşturmaktadır. Kaynağında kalite bize, bir hata ile bir kusur arasında büyük bir fark olduğunu göstermektedir. Hatalar sadece hatalar olarak değerlendirilir. Kusur ise hatanın bir sonraki sürece veya son kullanıcıya ulaşması durumunda ortaya çıkar. İnsanların sürece dâhil olması durumunda hataların kesinlikle gerçekleşeceğini biliyoruz. Ancak, süreçlerimizde hataların önüne geçmek için görsel ipuçları kullanırsak, oluşabilecek hataları önceden tespit edebilir ve gerçek hataların kullanıcıya iletilmesini önleyebiliriz.

## **Görsel Yönetimde Üç Ders**

- İşinizi ve işinizin durumunu mümkün olduğunca görsel hale getirin
- Hatalı süreçler için basit ve ucuz teknikler tasarlayın
- Kullanıcıya kusur oluşturmadan hataları yakalayın



## Öğrenmeye Bakış

Sabah 08:30

Okul otobüsünün arkasından giderken, kendi ilkokul günüm hakkında düşünmeye başladım. Artık uzak bir anı olsa da annemle on blok boyunca yürüdüğümüzü hatırlıyorum ve okulun ilk günü olması nedeni ile ortaya çıkan manzaraları izlediğimi ve sesleri dinlediğimi aklıma getiriyorum. Yıllar önce yaşadığım bu olay hala hafızamda ve yüzümde bir gülümsemeye sebep oluyor. Okullar hayatımızda hep var oldular. Bir noktada, okul insan ırkı kadar eskidir çünkü insanlar her zaman öğretiyordu ve öğreniyordular. Williams İlkokulu, nüfus artışının yeni okulların büyümesini aştığı bir bölgede hızla büyüyen bir devlet okuludur. Bu okul tek katlı bir binada konuşlanarak 1000 öğrenci, yöneticiler, öğretmenler ve destek personeline ev sahipliği yapmaktadır. İstikrarlı büyümenin sürdüğü bir bölgede olması nedeniyle, Williams İlkokulu altı yıl içinde iki kez arazisini genişletmiştir. Büyümenin yol açtığı kapasite sorunları, süreç zorlukları ve bazen de kargaşaya rağmen bu okulun çocuklarımızın eğitim öğretimi adına maksimum çabayı sarf etmesi beni oldukça hayrete düşürüyor. Bunu yaparken hedefler doğrultusunda hareket ederek türlü mücadeleler verdiklerini düşünüyorum. Sonuçta, bir okulun temel amacı öğretmek ve öğrenmek için bir yer yaratmaktır. Eğer hepimiz bu kilit noktayı anlar ve eylemlerimizi bu hedefe doğru yönlendirirsek, gerisi kendiliğinden gelecektir. Eğer kuruluşlar firmaların aslında öğrenme merkezleri olabileceğini anlamış olsalardı bazı iş fikirleri meydana çıkabilirdi. Gerçek şu ki, kuruluşlar iş yönetiminin kârı yönetme ile ilgili olduğunu düşünüyor. Hâlbuki kâr, yalnızca gelirler eksi maliyetler olarak değerlendirildiği sürece kârı yönetmemiz mümkün değildir. Bu noktada yapmamız gereken asıl şey, nasıl hareket edebileceğimizi ve gelirler ile maliyetleri nasıl etkileyebileceğimizi anlamaktır. Tabii ki kâr önemli bir nihai hedeftir, ancak kârlılığa ulaşmak için, kârla sonuçlanan kritik değişkenlere odaklanmamız gerekir. En önemli değişken, kuruluşun sürekli olarak gelişmesi gerektiğidir.

Sürekli iyileştirme, bugün iş dünyasındaki her kuruluşun konuştuğu bir kavramdır; ancak, birçok kuruluş, sürekli iyileştirme kültürüne sahip olmanın ne anlama geldiğini gerçekten ne kadar biliyor? Yalın bir işletme, yalın bir işletme olmanın ne anlama geldiğini gerçekten biliyor mu? Ah, aniden yalın bir kurum düşünüyorum tıpkı **Williams İlkokulu** gibi. Öğrenmek ve gelişmek için bir yer. Williams İlkokulu'nun, öğrenme yoluyla genç, eğitilmiş zihinleri yetiştirmesi gibi yalın bir işletme de kuruluşu sürekli geliştiren insanlara öğrenme kültürü oluşturmanın bir getirisi olarak kâr üretecektir.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Öğrenme Kültürü Üzerine

Yalın bir işletme, bir eğitim ve öğrenim organizasyonu olduğu için bir okul gibidir. Yalın bir işletmenin okuldan farkı ise müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için öğrenmenin burada sürekli iyileştirmeye yönelik olmasıdır. Yalın bir işletme içindeki tüm kişiler her gün öğrenmelidir. Bu noktada, insanların her gün işi geliştirmek için aralıksız çalışarak bilgi edinme ve bilgi edinme niyetiyle işe gitmeleri gerekmektedir. Bu kavram Kaizen (kai değişim ve zen daha iyi anlamına gelen kelimelerin birleşimi ile oluşan) olarak bilinen Japonca bir terimdir ve artırımı ya da sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. İyileştirmek için önce problemleri çözmek gerektiğini bilmelisiniz. Problemleri çözmek için de daha önce bilmediğiniz bir şeyi öğrenmelisiniz. Siz öğrenirken, kuruluşunuz da öğrenir ve güçlenir.

İnsanlar en iyi problemleri çözerken öğrenirler. Bu nedenle sorunların tanımlandığı bir ortam yaratmalısınız, böylece insanlar sorunlara çözüm geliştirirken öğrenebilirler ve gelişebilirler. İşte bu yüzden bu tür bir çabaya, seyahat etmeyi seçtiğiniz yollarla ve hedeften hedefe doğru hareket ederken öğrendiklerinizle ilgili bir yolculuk olduğu için, yalın bir yolculuk denir. Ancak bu bir yolculuk olsa da, yol boyunca bir hedef beklentisinin olması gerekir. Tıpkı ilkokuldan lise ve üniversiteye



kadar mezun olduğumuz gibi, bir kuruluş onların yalın çabalarından sonucu olarak geçiş kapılarını bilmelidir. Bu nedenle yalının iş yönetimine ne zaman ve ne şekilde katkı sağlayabileceğini göstermelisiniz. Biz buna bir yolculuk diyoruz, çünkü

mükemmeliyet bir gecede gerçekleşmez, ancak yalınlık, sıkı çalışmanın ve yalınlığın uygulanmasının karşılığının alınacağı bir zaman mutlaka gelecektir. Yalın, somut sonuçlar üretmeye ihtiyaç duyduğunda, gerçek bir yalın yolculuk asla sona ermez. Yalın yolculuk, sürekli problem çözmeye ve dolayısıyla sürekli öğrenme ile ilgilidir. Öğrenmek yaşamın özüdür ve bu bir iş organizasyonu için geçerlidir.

## Öğrenmede Üç Ders

- Yalın bir organizasyon küçük, artımlı gelişmelerden öğrenir
- Yalın bir organizasyon yeni şeyler denemekten korkmaz
- Yalın bir organizasyon, deneyimlerden ve hatalardan ders çıkarır





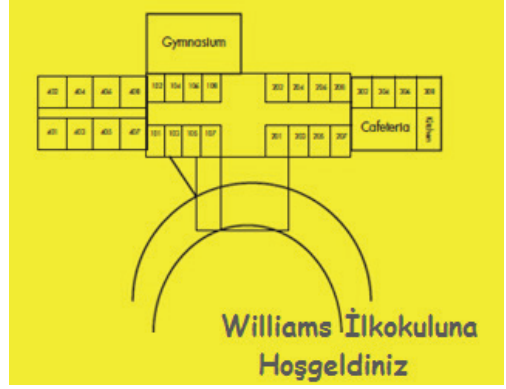
## Okula Varış

Sabah 08:45

Arabamı park ettikten sonra, otobüsten inen Emilee ve Abbey'i karşıladım. Bu arada bir otobüsün boşalıp uzaklaştıktan sonra başka bir otobüsün kavşağa vararak diğer otobüslerin okul kapısından geçmesine izin verdiğini fark ettim. Kâğıtta belirtilen otobüse binme zamanlamasını hatırladım ve tüm rotaların birbiri ardına gelmek için zamanlanmış olup olmadığını merak ettim. Bu durum bana katıldığım kurallı ulaşım ağlarını düşünmemi sağladı. Zamanında varılacak rotaları tasarlamak her zaman kolay değildir. Ulaşım ağında var olan çok fazla değişkenlik nedeni ile tüm olası durumları planlamak neredeyse imkânsızdır. Ancak, kendi adıma güvenilir bir şekilde çalışan ulaşım ağlarını başarıyla geliştiren ekipler arasında yer aldığımı söyleyebilirim. Bu sırada kendime hiçbir şeyin dikkatli bir planlamanın ve süreç disiplininin yerini tutamayacağını hatırlatıyordum (her zaman istenen çıktıyı elde etmek için gereken girdilerin ve adımların düşünülmesi gerekir).



Emilee bana sarıldı ve hemen uzaklaştı çünkü artık okulun ilk gününde babası ile görünmek istemiyordu. Dördüncü sınıf öğrencisi olarak, ebeveyn yardımına ihtiyaç artık ihtiyaç duymuyordu. Abbey elimden tuttu ve okula girdik. Okulun ilk gününde Williams İlkokulu'na yürümek, Noel arifesinde bir alışveriş merkezine gitmekle kıyaslanabilirdi. Böyle bir günde hissettiğiniz ilk şey duygusal aşırı yüklenme oluyor. Abbey'e bakıp bütün samimiyetle sordum: “Şimdi ne yapacağız?” “Bilmiyorum baba, işte bu yüzden buradasın!” diye yanıtladığı bu soru Abbey'in kelimenin tam anlamıyla yerini buldu. Bu cevabın bana nedense elimde olmadan annesini hatırlattığını düşündüm. “Tamam, tatlım” diyerek durumu ele almak için kolları sıvadım. Bütün kargaşanın ortasında kontrolü ele aldığımında ortalık duruldu. Yavaşça görsel ipuçlarını almaya başladım. Etrafta oklar, listeler içeren beyaz tahtalar ve yardım bekleyen insanlar ve tablolar olduğunu gördüm.



Abbey ve ben “Birinci Sınıflar” etiketli masaya gittik. Gönüllü ebeveyn ile keyifli bir sohbet geçirdikten sonra, Abbey'in birinci sınıfının 101 no'lu oda olduğunu öğrendik. Elimizdeki bir harita ile koridorda odaya doğru okları ve sarı çizgiyi takip ettik. Birinci sınıf öğretmeni kendisini Bayan Young olarak tanıttı. Gözlerini açmış sınıflarını arayan çocukların sınıflarını bulması konusunda iyi hazırlandığı her halinden belli oluyordu. Bunu daha önce de yapmış olduğu ve okulun ilk gününü düzenlemeye yönelik bir yaklaşımı özenle hazırladığı da açıkça görülüyordu. Fakat koordinasyon olmadan durumun karmaşaya dönüşeceğini bilip bilmediği konusunda emin olamıyordum. Daha yakından baktığımda, sadece Bayan Young'ın prosedürünün değil aynı zamanda dersliğin de büyük bir özenle organize edildiğini gördüm. Her masada bir isimlik olduğu görülüyordu. Böylece öğrenciler nereye oturacaklarını biliyorlardı. Her bir ufaklık yerleştirilen isimlikler sayesinde öğle yemeklerini, sırt çantalarını ve ceketlerini nereye koyacaklarını görebiliyorlardı.

1'den 100'e kadar olan sayıların yanı sıra, yazı tahtasının üst kısmında bir alfabe yer alıyordu. Duvarlardan biri “kelime duvarı” olarak işaretlenmiş ve okulun ilk haftasıyla ilgili önemli kelimeleri içeriyordu. Öğrencilerin çalışmalarını sergilemek için başka bir duvar daha hazırlanmıştı. Üçüncü bir duvar ise, genel sınıf davranışının durumunu gösterecek yabanarıları şeklinde hazırlanan isim kartlarını içeriyordu. Bayan Young'a , “burası inanılmaz derecede iyi organize edilmiş” diyerek iltifat ettim. “Bu, tecrübeli bir öğretmenin göstergelerinden biri” dedi. “Sınıflarımız organize durumda olmadığında ne yapacağımızı anlamaya çalışmak için çok fazla zaman harcadığımızı fark edebiliriz” diye ekledi. Organize bir sınıfa sahip olmanın onun öğrencilerine daha iyi bir öğrenme deneyimi sunmasını sağladığından bahsetti ve bu durumun daha önce öğrencilik deneyimi olmayan ya da çok az olan birinci sınıf öğrencileri için önem teşkil ettiğinden bahsetti. Bayan Young, “Sınıflarımda genellikle 20 ila 25 arasında altı yaş grubu öğrencilerim oldu ve en ufak bir ayrıntıya dikkat etmezsem her şeyin hızlıca karmaşaya sürüklendiğini gördüm” dedi. Eğer böyle olursa “Çocukların birkaç dakika içinde kafası karışacak ve kendilerini güvende hissetmeyecekler.” Bayan Young, “ben bu konuda biraz fazla coşkuyla çalışıyorum” diye ekledi. Bu sırada verimliliği arttırmak isteyen fabrikaları ve işletmeleri düşündüm, ancak iş yerleri büyük bir karmaşa içerisinde bulunuyor. Bu fabrikaların ve işletmelerin karmaşa durumunda nasıl öğreneceklerini ve gelişme göstereceklerini hep merak etmişimdir. Dünyada, çevre koşulları sabit ve oturmuş değil ise ve gün boyu yangınlarla mücadele edilen bir ortam mevcut ise nasıl bir başarıdan söz edilebilir? Bayan Young bana gülümsedi ve konuya olan ilgimi paylaşmaya çalıştı. Sonra da odanın arkasına oturmamı rica etti. Böylece sınıfın hâkimiyetini sağlayabildi. Şimdi okul günü başlamak üzere.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Organize Bir İşletme Üzerine

Yalın bir işletme organize bir işyerinin öneminin farkındadır. Yalın bir operasyon kararlı olmalı ve problemleri ortaya çıkarmalıdır. Kararlı olmak, öngörülebilir süreçlere ve sistemlere sahip olmakta birlikte aynı zamanda tutarlı bir performansa da sahip olduğunuz anlamına gelir. Sürekli kargaşa ve karmaşa içinde etrafında çalışıyorsanız, istikrarlı olamazsınız. Yalın kavramları uygulamak ve istikrar ortamı yaratmak için çalışma alanınızı temizlemelisiniz. Yalın girişim, 5S'ler (Ayıkla, Düzenle, Temizle, Standartlaştır, Sistemi Korum) aracılığıyla organize bir işyeri oluşturmanızı sağlar:

**Ayıklama:** Tüm materyal ve bilgileri sınıflandırır ve gereksiz olanı ayıklar. (Bayan Young'ın sınıfı, öğrencilerin sadece sınıfın ilk haftasında ihtiyaç duyacağı bilgileri içerecek şekilde düzenlemesi.)

**Düzenleme:** Kullanım kolaylığı için kalan öğeleri düzenleyin, etiketleyin ve renk kodlaması yapın. (Sınıftaki isimlikler ve etiketli kübik delikler, öğrencilerin oturma düzenini anlamalarını ve eşyalarını nereye koyabileceklerini görmelerini kolaylaştırması.)

**Temizleme:** Tüm depolama alanlarını temizleyerek karmaşa ve istenmeyen materyallerden arındırın. (Sonraki bölümlerde görüleceği gibi, Bayan Young, öğrencilerin bu prensibi gün boyu uygulayabilmeleri için sistemler kurması.)

**Standartlaştırma:** İşyerinin her zaman nasıl olması gerektiğine dair standartlar oluştur. (Bayan Young'la yaptığım tartışmalar, sınıfının nasıl organize edilmesi gerektiği konusunda çok fazla uğraşmış olduğunu göstermesi.)

**Sistemi Koruma:** İşyerinin düzenli olmasını sağlamak için düzenli denetimler ve iyileştirmeler yapın. (Bildğim kadarıyla, Bayan Young her günün sonunda kendi

kendine bir kontrol yapar ve her şeyi tekrar düzenleyerek sınıfta dolaşır. Düzenli günlük kontrollerin yapılması, sürdürülebilirlik için önemlidir.) 5S, yalın yolculuğun başlangıcıdır ve bu işe organize bir işyeri ile başlamanız gerekiyordu. Unutmayın, amaç organize işyerini sürdürmektir. Yalnızca bir kez düzenlemek için amaç değildir. Organize bir işyeri oluşturmalı ve daha sonra bu işyerinin mükemmelliğini korumalısınız.



5S yalın yolculuğun başlangıcıdır ve işe organize bir işyeri ile başlamanız gerekir. Unutmayın, asıl mesele organize olmuş işyerini muhafaza etmektir. Bir kereye mahsus düzenlemek asıl hedef değildir. Öncelikle organize bir işyeri oluşturmalı daha sonra bu işyerinde mükemmelliği esas almalısınız.

## İşyeri Organizasyonu Üzerine Üç Ders

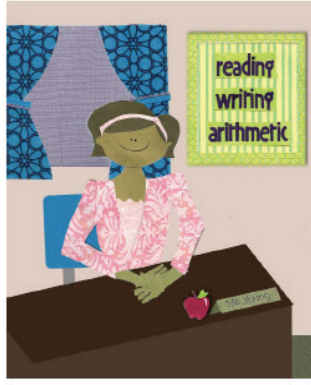
- Sadece operasyon için kritik olan materyal ve bilgileri saklayın
- Her şeye yer açın ve yerli yerine koyun
- Gerekli olmayan tüm materyalleri ve bilgileri düzenli olarak ayıklayın.



## Temel Prensipler

Sabah 09:00

Sınıfın arkasında otururken, Bayan Young'ın masasının üzerinde bir işaret gördüm:



Çocuklar masalarında sessizce çalışırken Bayan Young'a "Bu ilginç bir işaret" yorumunda bulunuyorum. Bir an durup sonra devam ediyorum: "Bu biraz eski moda, üç tane harfi temsil eden ve eğitimin temellerini oluşturan okuma, yazma ve anlama". Sizin gibi modern bir insandan biraz daha ilerici bir şey beklerdim." dedim. "Ne söylemek istiyorsunuz?" diye soruyor, saldırgan değil aksine daha fazlasını söylememe teşvik eden bir tutum içerisinde. Soruyu sorma şekli bana, Toyota'da çalıştığım üst düzey koordinatörlerin Sokrat problem çözme yöntemini kullandığını ve ben cevabı bulana kadar bana üst üste birçok soru sormalarını hatırlatıyordu. Ben de "günümüzde, okuma, yazma ve aritmetikten çok daha fazla öğrenilmesi gereken şey var. Bilim, teknoloji, coğrafya, sanat, tarih ve beden eğitimi hakkında ne düşünüyorsunuz?" diye soruyorum. "Kesinlikle haklısınız" diyor Bayan Young. "Ancak, öğrencilerin bu konulardan herhangi birinde uzmanlaşmak için temel araçlara ihtiyaçları var. Öncelikle temelleri öğrenmeleri gerekiyor. Üç harf, tüm öğrenmenin üzerine inşa edildiği temel, yetenekler ve bilgiler bütünüdür." "Anlıyorum" diye cevapladım ve ekledim "Öğrenciler temele odaklanarak, diğer çalışma alanlarında başarıya sahip olabilecekler. Okumayı, yazmayı ve matematiği çözerlerse devamında bilim, coğrafya ve tarihi öğrenebilecekler." "Bu doğru, Bay Robert" dedi Young ve devam etti "temellere odaklanmak, öğrencilerin daha özgüvenli olmasına yardımcı oldu. Özgüveni yüksek öğrencilerin akademik,

atletik veya sanatsal olsun, başarılarını diğer alanlara kaydırabildiğini sıklıkla gördüm. Ben bu terimin kendi kendini güçlendiren bir döngü olduğunu düşünüyorum; başarı, özgüven yaratır ve özgüven daha fazla başarı üretir.” Temel unsurları, “R” işaretine bakarak ve Young’ın söylediklerini düşünerek inceledim. Peki kuruluşlar temelleri nerede ve ne zaman gözden kaçırdılar? İyileştirme için birlikte çalıştığım şirketlerde gördüğüm sorunları düşündükçe tansiyonum yükselmeye başladı. Çoğunlukla, bu şirketlerde çalışanlara ileri matematiksel araçlarla ilgili eğitim verildiğinde problemin asıl çözümünün temel eğitimdeki eksiklik olduğu ortaya çıkıyordu. Ya da pahalı teknolojinin sorunları çözebileceği yanılgısı ile teknolojiye milyonlarca dolar harcanıyordu. Hâlbuki sorunun kökü genellikle temel süreç yönetimi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Peki, biz bu yolculukta yolumuzu nasıl kaybettik? Temel bilgilerden nasıl bu kadar uzaklaştık? Bu sırada, okulun ilk gününün zengin bir öğrenme deneyimi olacağını fark ediyorum. “Öğrenci hazır olduğunda, öğretmen gelir” dedikleri gibi.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Temel Eğitim Üzerine

Yalın işletme temeller üzerine kuruludur. İnsanlar basit ve açık olanı karmaşıklaştırmaya çalışmaktadır. Bu nedenle, temelleri unutma yanılgısı içerisine düşmeyin. Sağduyu her zaman hâkim gelir ve bir yalın işletme temellerin hız, maliyet ve kalite olduğunun farkındadır.

**Hız**, bir sürece gereksiz zaman ekleyen israfli faaliyetleri ortadan kaldırarak başılır. Bir işlemin bütün bir süreçten geçmesi için gereken süre (toplam teslim süresi) ya değerli zaman ya da değersiz zamandır (boşa harcanan zaman). Değerli zaman, bir ürünü veya hizmeti, müşterilerin değer verdiği ve ödeyeceği şekillere dönüştüren etkinliklere harcanan zamandır. Değersiz zaman, gecikmeler, fazla taşıma ve yenden çalışma dâhil olmak üzere diğer her şeyi içerir. Hemen hemen tüm süreçlerde, değerli zaman toplam teslim süresinin bir kısmıdır; değersiz zaman ise, çok daha büyük bir bileşendir. Bu nedenle, ilk başta, değersiz zamandan kurtulmaya odaklanırsanız, süreç hızında daha büyük bir etki oluşturabilirsiniz.

**Maliyet** işin bir dizi süreç olduğu göz önünde bulundurulduğunda azaltılabilir. Bu nedenle, müşterilerimizin gözünde değer katmayan ve sadece maliyetleri artırmaya yönelik olarak meydana gelen süreçleri ortadan kaldırmalıyız.



**Kaliteyi** kaynağında kaliteye odaklandığımız takdirde geliştirilebiliriz kısacası işin her seferinde doğru yapılması ve hataların kusura dönüşmeden mümkün olan her şeyin yapılması şeklinde de özetleyebiliriz. Bunu yaparken kaynakta kaliteye sahip olmalı ve hataların tedarik zincirinden geçmediğinden emin olmalıyız.

Bununla birlikte, hız, maliyet ve kaliteye odaklanmadan önce, bir başka temel üzerinde durmanız gerekir: insana saygı. İnsanlar güvenli bir çalışma ortamı isterler ve işlerinde zihinlerini kullanabilirler. Kendi tecrübelerimden yola çıkarak iş problemlerimize yönelik çözümlerin, teknolojiden ya da aşırı karmaşık MBA modellerinden türetilen çözümlerin aksine, her gün problemlerle yaşayan insanlar tarafından getirildiğini gözlemledim.

## Temel Konular Üzerine Üç Ders

- İnsanlara saygıyla davranmalı ve görüşlerine değer vermeliyiz.
- İşin temelleri hız, maliyet ve kalitedir.
- Her gün bir süreci yaşayan insanlar en etkili çözümler üretenlerdir.





## Beklentileri Oluşturma

Sabah 09:30

Sonunda kendimi birinci sınıfa tekrar gitme isteği içinde buldum. Bu bana Abbey ile daha fazla zaman geçirmeme izin vermesinden ziyade çok eğlenceli bir fikir gibi geldi. Bayan Young, güne öğrencilerin sınıfta gezinerek kendilerini tanıttıkları bir oyunla devam etti. Bu aktivitenin, onların sohbet etme ve etrafta dolaşma ihtiyaçlarını karşıladığı görülüyordu çünkü yerlerine döndüklerinde çabucak oturdular. Bayan Young daha sonra öğrencilere odanın önünde büyük bir duyuru panosu gösterdi ve ekledi “Bu bizim etkinlik panomuz” diye açıkladı. “En üst sıradaki harfleri tanıyan var mı?”

Üçüncü sıradaki bir çocuk söz aldı “Sanırım haftanın günlerini temsil ediyorlar” dedi. “Bu ilk harf “P”, ve bu pazartesi simgeliyor değil mi?”

“Bu doğru cevap, Marcus. Çok iyi. Evet, harflerin her biri haftanın günlerini temsil ediyor. Bir sonraki harf hangisi?” Bayan Young “S” ye işaret etti ve her harfi ve haftanın günlerini göstermeye devam etti. “Şimdi her gün ne yapacağımızı gösteren her bir sembole ve harfe bakın. Pazartesi için plana bakalım. Bu sembol nedir?” Çocuklardan birkaçı “Artı işareti”, diye cevap verdi. “Doğru!” dedi Bayan Young. “Artı işareti, matematik üzerinde çalışacağımız anlamına gelir. Birisi bana matematiğin ne olduğunu söyleyebilir mi?” Öğretmen ve öğrenciler sayılar ve matematiğin avantajları

Aktivite Tahtası					
	P	S	Ç	Pr	C
8:00-8:15					
8:45-9:15					
10:15-10:30					
10:30-10:45					
10:45-11:15					
11:15-12:00					
12:00-1:00					
1:00-2:30					
2:30-3:30					
3:30-4:00					

hakkında tartıştı. Daha sonra Bayan Young programın akışında devam etti ve her yeni sembol hakkında konuşmak için kısa kısa durakladı. Öğrenmenin önemini ve öğrenmenin “sebeplerini” tartışan birinci sınıf öğrencilerini duymak beni çok şaşırttı. Aslında, onlar öğrenmeyi öğreniyorlardı. Aslında, bağımsız, öz motivasyonlu, öz-yönelimli öğrenenler olma yolunda ilerlemeye başladılar bile. “Bugün okulun ilk günü olduğu için, bir dakika içinde anlatacağım çok özel bir programımız var. Yarın, normal programa katılacağız” dedi Young. “Yarın günlerden ne?” diye sınıfa sordu. “Perşembe” diye hep bir ağızdan cevap verdiler. “Tonya, buraya gelip bana hangi sütunun Perşembe'yi temsil ettiğini gösterir misin?” Arka masada bir kız öne çıktı ve dördüncü sıradaki okul haftasının gününü gösterdi. “Mükemmel!” dedi Bayan Young. “Şimdi hepimiz yarın ne yapacağımızı anlamaya çalışalım. Tonya, burada kalıp bir simgeyi göstermeye ne dersin? Biz de böylece ne anlama geldiğini söyleyeceğiz. Hazır mısınız?” Öğrenciler, öğretmenle göz teması kurdular ve daha sonra Perşembe günü listelenen etkinliklerin her birini doğru şekilde adlandırdılar. “Harika performans çocuklar” dedi Young, teşvik edici bir şekilde. “Hepiniz çok zekisiniz.” Yarın yapılacak aktiviteler hakkındaki tüm soruların cevaplandığından emin olduktan sonra okulun ilk günü için hazırladığı özel bir programa dikkat çekti.

“Bugün günümüzün büyük bir kısmını semboller içermeyen özel etkinliklere ayıracağız. Fakat bilmeniz gereken birkaç sembol var. Örneğin, bir sonraki sembol bir kitap. Kitap ne demek Carlin?” Onun ön masasında oturan çocuk “Okuma demek” diye yanıtladı. “Doğru” diye cevapladı Bayan Young. “Okumayı öğreneceğiz çünkü okuma bilgi almak için en iyi yollardan biridir. Bazen size yüksek sesle kitap okuyacağım, bazen siz sınıfa ya da bana yüksek sesle okuyacaksınız ve bazen de sessizce okuyacaksınız. “Tamam, şimdi okuma zamanı geldi” diye dersi başlattı Bayan Young. “Bugün, her birinizin sınıfın arka tarafındaki raftan bir kitap seçmesini istiyorum. Ay sonuna doğru, hepimiz okul kütüphanesine gideceğiz ve seçim yapabileceğiniz daha fazla kitabınız olacak, ancak bugün için, sınıfımızdaki mevcut kitapları kullanacaksınız.”

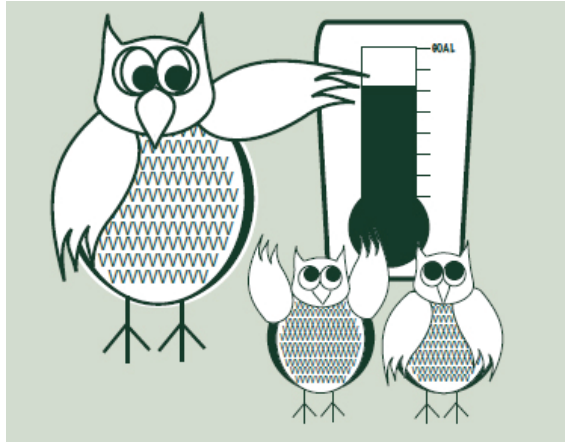
Çocuklara sınıfın arka tarafına geçerek, önce Masa 1 ve 2'ye, daha sonra da Masa 3 ve 4'e ve daha sonra da Masa 5 ve 6'ya gitmelerini söyleyen Bayan Young “Başlamak için sinyali verene kadar bekleyin” diye ekledi. “Beğendiğiniz bir kitap bulduktan sonra, masanıza götürün. Resimlere bakın. Resimlere bakarak çok şey öğrenebilirsiniz. Bildiğiniz kelimeleri okuyun. Sessizce konuşursanız, bilmediğiniz kelime-

lerle ilgili yanı başınızda oturan bir arkadaşınızdan yardım isteyebilirsiniz.” Bayan Young, sınıfın arka tarafında durdu ve çocukların kitaplarını seçmelerine yardımcı oldu. Bazıları kendi kendilerine okurken bazıları sessizce birlikte okudular. Bayan Young daha sonra derslikte bir aşağı yukarı yürümeye başladı. Dersliğin arka tarafına ulaştığında, onun öğretim tekniklerini çok beğendiğimi söylüyorum ve “Büyük kızımızın birinci sınıftayken bir etkinlik masası kullandığını sanmıyorum, bu yeni mi?” diye soruyorum. “Hem evet hem hayır” diye cevaplıyor “Yıllarca farklı şekillerde ders programları kullandık. Bir plana sahip olmak, öğrencilere onları nelerin beklendiğini bilmelerine yardımcı olur.”

Bayan Young daha önce bir kaç yöntemi denediklerini ve küçük çocuklar için konu sembollerini içeren bu etkinlik panosunda karar kıldıklarını açıkladı ve devam etti. “Bu etkinlik panosu bizim düzenli bir sınıf oluşturmamıza yardımcı oldu. Çocuklarınız ev ödevi, yatma vakti ve ev işleri gibi şeyler konusunda sizin beklentilerinizin farkında olduğunda evinizde işler daha yolunda gitmiyor mu?” Bayan Young’a hak verdim ve ekledim “Okul haftası boyunca düzenli bir programımız var. Böylelikle, sabah uyanma stresi ve yatma vakti konusunda tartışmalarımız ortadan kalktı.” Young, “Ders işlemek için aynı kavramı kullanıyoruz” dedi. “Çocuklar neler olup bittiğinin farkında olduklarında kendilerini daha güvende hissediyor ve daha iyi öğreniyorlar. Öğrenme ortamlarını ne kadar çok geliştirsek, sorumluluklarını da o kadar iyi anlarlar. Bu çerçevede çalışarak, kendilerinden neler beklendiğini biliyorlar. Onların zihinleri öğrenmeye odaklanmakta özgürdür.” “Ayrıca” diyerek devam ettim, “Öğrenme aşamasında olan öğrencilere diğer öğrencilerin yardım etmesine izin vermenizden oldukça etkilendim. Ekip olarak çalışırken insanların daha iyi öğrendiklerini düşünüyorum. Bu şekilde herkes daha üretken oluyor”. “Kesinlikle” diye yanıtladı Bayan Young. “Öğrenmenin büyük çoğunluğunun bir başkasına bir şey öğretirken gerçekleştiği herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Çocuklarımızın birbirlerine yardım etmelerine izin vermek hem öğrenmelerini hem de özgüvenlerini arttırıyor.” Bu sırada, Abbey’in yanında oturan kız elini kaldırdı ve Bayan Young onun sorusuna cevap vermek için müsaade istedi.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Beklentilerin Netleştirilmesi Üzerine

Başarılı olmak için, insanlar kişisel çabalarının kurumların kurumsal yapılarına ne derece uyum sağladığının farkında olmalarının yanı sıra şu anda nerede bulduklarını ve nereye doğru ilerlediklerini bilmeleri gerekir. Yalın bir işletmenin ihtiyaçları karşılayabilmesi ve süreci disipline edebilmesi ancak insana saygı prensibi ile hareket etmesi ve beklentilerin karşılanmasına yönelik yapılacaklarla ilgili planlar geliştirmesi ile gerçekleşebilmektedir. İnsanların potansiyelini tam olarak kullanabilmesi için günlük programı bilmeleri gerekir. Programı bilmemek onları rahatsız eder ve huzursuz hissetmelerine yol açar. Beklentiler açıkça ortaya konduğu sürece bireyler kurumsal hiyerarşide nerede olduklarından bağımsız olarak daha verimli bir şekilde çalışacaklardır.



Beklentilerin açıkça ortaya konduğu bir plana sahip olduğunuzda ve bu planı yürütmeye başladığınızda, planın ne zaman yolunda gitmediği ve ne zaman o plandan vazgeçmeniz gerektiğini belirleme olanağına sahip olacaksınız. Plansız veya tüm ekip üyelerine açık bir şekilde bildirilmeyen bir planla, planın gerçekleştirilen işle ne derecede uyumlu ilerlediğini belirleme olanağına asla sahip olamazsınız ve buna engel teşkil edeninin de kötü bir plan mı yoksa insanların plandan beklentilerinin ne olduğunun bilinmemesinin olup olmadığını da belirleyemezsiniz. Eğer bir sorunu kökünden halletmek istiyorsanız, plana karşı fiili durum arasındaki farkı söyleyebilmeniz gerekir. Bayan Young'ın kurduğu etkinlik panosu kadar basit bir araç için bile anlatım dilini ve hedef kitlenizi buna uyarlamamız gerekir. Yalın bir operasyon, sorunların daima görünür hale geldiği bir işlemdir. Tüm ekip üyelerine net bir şekilde iletilen bir plan ve beklentilere sahip olmak, iyileştirme aşamasını oluşturmaktadır.

## Beklentiler Üzerine Üç Ders

- İnsanlar işlerinde kendilerinden bireysel, takım ve kurum olarak ne beklenildiğini bildikleri takdirde işlerini daha iyi yaparlar.
- Planı tüm ekip üyelerine açıkça ve görsel olarak bildirin.
- Planın gerçek durumunu değerlendirmek için planı düzenli olarak gözden geçirin.



## Takım Ödülü Yabanarısı Tahtası

Sabah 10:15

Yaklaşık 15 dakikalık sessiz okumadan sonra, çocuklar biraz huzursuzlanmaya başladılar ve yavaş yavaş öğretmenlerine kitaplarını bırakma ve programdaki bir sonraki aktiviteye geçme zamanı geldiğini belirten davranışlar sergilemeye başladılar. Bunun üzerine Bayan Young ders kitaplarını kapatma ve yerlerine koyma talimatı verdi. Öğrenciler dikkatini toplayınca onlara Williams'ın Sihirbazları Ödülü'nü anlatacağını ve sabah molasına gideceklerini açıkladı. "Bayan Wright'ın kim olduğunu bilen var mı?" diye sordu. Sadece birkaç el kalkıyordu. Kızım Abbey'e söz hakkı verildi. "Bayan Wright okulun müdürüdür" dedi Abbey, kelimeleri çok dikkatli bir şekilde telaffuz ederek ekledi "Kim olduğunu biliyorum çünkü ablam her zaman ona öyle hitap ediyor." "Ablan haklı" dedi Bayan Young. "Bayan Wright bu okulun müdürüdür." Sınıfa müdürün ne olduğu hakkında kısa bir açıklama yaptıktan sonra Bayan Young sözlerine devam etti "Okulun ilk ayı boyunca her gün Bayan Wright, Williams ödülünü kazanması için bir sınıf seçecek", "Gün, Williams Sihirbazlar Ödülü günü." Eller yukarı kalktı ve bazı öğrenciler "Bu ne demek?" diye sordular. Bayan Young açıklamaya başladı "Williams'ın Sihirbazlar Ödülü, o gün belirlenen üç şeyi en iyi yapan sınıfa verilir." Tahtada bir cümle şeridini göstererek: 1. İyi olun. "Önce birbirinize iyi davranın. Büyük sınıflar buna saygılı olmak diyorlar ama ben buna iyi olmak diyorum." 2. Okul kurallarına uyun. "İkinci kural okul kurallarına uymaktır. Bu, her etkinlik için hazırlanmak, koridorlarda sessizce yürümek ve yemekhanedeki kurallara uygun davranış biçimidir. Üçüncü kural ise dersi dinlemek ve öğrenmektir." Üçüncü cümle: 3. Dinle ve öğren.

"Bayan Wright, Williams'ın Sihirbazlar Ödülünü kazanmak üzere bir sınıf seçecek. Günün sonunda yapacağı konuşmayla da kazananı açıklayacak. Bu sınıf, ismini okulun girişindeki Williams'ın Sihirbazlar Ödülü panosuna yazdırmayı başaracak." Daha sonra, Bayan Young, Yabanarısı panosunu işaret ederek "Hedeflerimizle ne kadar uyumlu çalıştığımızı takip etmemize yardımcı olmak için, bir takım ödülü olan Yabanarısı panomuz var. Bu resimli pano, davranışlarımızın ne kadar iyi olduğunu ve derslerimize ne kadar çalıştığımızı gösteriyor. Hepimiz kuralları takip edip sıkı çalışırsak, Williams'ın Sihirbazlar Ödülünü kazanabiliriz." Bayan Young



Okulun ilk gününde bir ebeveyn olarak düşündüğümden daha fazla eğlendim ve nispeten yüksek sesle “Vay canına” diye seslendim. Bayan Young'a, iş dünyasında “kendini açıklayan” olarak tanımlanacak bir sınıf oluşturduğunu söylemeye başladım. Bu durum ona ve öğrencilerine, bireysel ve takım olarak ilerlemelerini kendi kendine inceleme fırsatı sağladı. Çözülmesi şart sorunlar herkes tarafından kolay anlaşılır ve gözle görülebilir olmakla birlikte hemen ortaya çıkma özelliğine sahiptir. Ona kendi öğrenmelerini izlemeyi öğrenebilen öğrencileri teşvik etmesini önerdim. Bu şekilde öğrenciler kendilerini nasıl organize edeceklerini ve kendilerinden beklenenleri gerçekleştirme durumlarına göre kendilerini nasıl değerlendireceklerini öğreniyorlar. Daha doğrusu kabul görmüş standartlara göre hangi durumda olduklarını fark edebiliyorlardı. Bayan Young'ın kendi kendini ifade edebilen sınıfı bana, yalın bir yolculuğa çıkacak kurumların, standartları açık ve görünür kılmak için nasıl yoğun bir çaba içerisinde mücadele ettiklerini hatırlatıyordu. Düzgün yapıldığı sürece görsel iş yeri “skoru” açık ederek grup içerisindeki herkesin grubun beklentilere göre nasıl performans gösterdiğinin anlaşılmasına olanak tanır.

Bununla birlikte önemli olan kazanma ya da kaybetme değildir. Skor, plana kıyasla gerçek durumu göstermekle ilgilidir. Plana karşı gerçek performans oyunun gerçek skorudur. “İnan bana” dedi Bayan Young, “Çocuklar nerede durduklarını ve skoru bilmeyi çok seviyor! Spor ve müsabakalarda skor eylemi harekete geçiriyor. Bu durum sağlıklı bir mücadelenin gerçekleştiğini göstermekle birlikte bireysel ilerlemenin tüm gruba yardımcı oluşunu gözlemlene ve takım çalışmasının önemini açısından da oldukça önemlidir. Tabii ki, çocuklarla dolu bir sınıfta, zorluk çeken bireylerin öğrenme stillerini en üst düzeye çıkarmak ve başarılarını sağlamak için uygun desteği aldıklarından emin olmak gerekir. Örneğin, bir zaman zarfında aynı çocuğun yabancı kartı her zaman baş aşağıysa, o öğrenciye ekstra destek sağlamak için uygun önlemler alınmalıdır.” “Haklısınız“ diyerek onayladım. Okulda ve işyerinde insanları tanımalı ve oyundaki skorumuzu bilmeliyiz. Aksi takdirde başka neyi ne şekilde iyileştirmemiz gerektiğini nerden bilebiliriz?”



## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Kendi Kendini İfade Edebilen İşyeri Üzerine

Yalın işletme görsel yönetim ve 5S'lere odaklandığında, kendini ifade edebilen bir iş yeri olarak kendiliğinden oluşur. Bu çok önemlidir çünkü insanlar oynadıkları oyunun skorunu bilmek isterler. Ayrıca insanlar hangi standartlara tabi tutulduklarını bilmek isterler. Standardizasyon ve standart çalışma sürekli iyileştirme için kritik öneme sahiptir çünkü standartlar değişimin etkisini gözlemlediğimiz hattı oluştururlar. Standartlar olmadan, süreç değişikliklerinin gerçek iyileştirmeler olup olmadığını değerlendirmek için hiçbir dayanağımız yoktur. Bir prosedür diğerinden daha mı iyi? Bir tedarikçiden alınan malzeme diğer tedarikçilerinkinden daha mı iyi? Bir iyileştirme hakkında ancak, işlemin değişimden önce ve sonra neye benzediğine ilişkin bir değerlendirme referansınız varsa karar verebilirsiniz.



Sonuç olarak, sürekli iyileştirmenin temeli standardizasyondur. Fakat bu yalın bir işletmede süreçlerin asla değişmeyeceği anlamına gelmez. Aslında, tam tersi de doğrudur: yalın paradokslardan biri de standartların işin iyileştirilmesi için gereken ölçüde değişmesi gerekliliğidir. İşin sırrı, her zaman bir standardı daha iyi sonuçlar elde etmek için iyileştirme açısından kabul görmüş bir başka standartla değiştirmeye-

nizdir. Bir lider ya da ekip üyesi olarak, bir operasyona başladığınızda, operasyonun o gün için planlanan tam zamanında, zamanın gerisinde veya ilerisinde olup olmadığını bilmek istersiniz. Kendini ifade edebilen iş yeri, yöneticilerin ve ekip üyelerinin o anda dikkat edilmesi gereken alanlara öncelik vermelerine ve odaklanmalarına olanak tanır. Fabrikada, depoda veya ofiste gerçekleştirilen bir operasyonda neler olduğunu anında anlamanız gerekir. Tüm ekip, herhangi bir sorun olup olmadığını bilmek durumundadır böylece gerçek problemler ortaya çıkmadan önce potansiyel problemleri düzeltebilirsiniz. Bu, doğru zamanda doğru şeyler üzerinde çalıştığınızdan emin olmanıza da yardımcı olur. Doğru zamanda doğru şeyler üzerinde çalışmak verimli ve etkili bir organizasyon yaratır. Kendini ifade edebilen bir işyeri oluşturmak zordur. Standartlarınızı ve başarı ölçütlerinizi temsil eden puanı görsel olarak belirtmeniz gerekir fakat bu her zaman kolay değildir. Plana göre sürecin durumu hakkında anında bilgi veren bu önlemleri tanımlamanız ve görünür hale getirmeniz gerekir.

## **Kendi Kendini İfade Edebilen İşyerinde Üç Ders**

- Operasyonunuzun mevcut durumda nasıl işlediğini göstermek için görsel yöntemler kullanarak durumu “anında görün”
- Mevcut durumu bir takım olarak anlamayın, gözden geçirin ve analiz edin
- Görsel işaretler bir sorun olduğunu gösterdiğinde bir takım olarak hareket edin



## Paylaşımli Okuma ve Henry Ford

Sabah 10:45

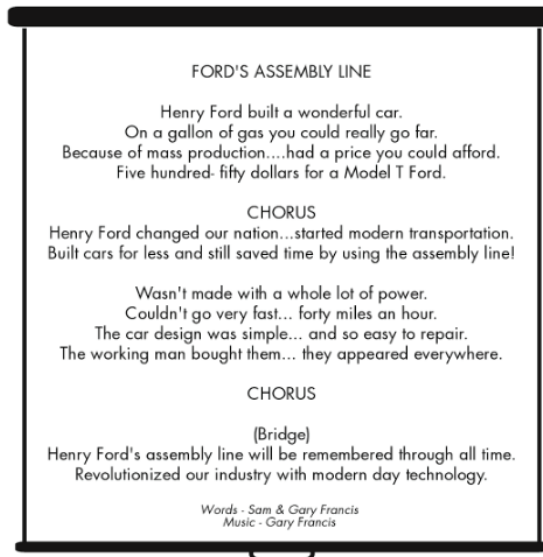
Çocuklar moladan döndüklerinde yüzleri kızarmıştı ve gülümsüyorlardı. Bu hissi hatırladım; egzersiz ve temiz hava, bizim daha iyi öğrenmemizi sağlayan, mutluluk ve rahatlık hissine kavuşturan unsurlardır. Çocuklar yine isimlikleri sayesinde sandalyelerini kolayca bulabildiler ve Bayan Young, öğrencilerine paylaşımli okuma zamanı geldiğini duyurdu.

“Paylaşımli okuma nedir?” diye sordu Abbey. “Harika bir soru, Abbey” diye yanıtladı Bayan Young. “Paylaşımli okuma, kitapları, hikâyeleri ve şarkıları kullanarak birlikte okumayı öğrendiğimiz zamandır. Bugün bir şarkının sözlerini okuyacağız ve birlikte söyleyeceğiz. Tüm kelimeleri bilmiyorsanız endişelenmeyin çünkü şarkıyı birlikte yüksek sesle şarkı söyleyeceğiz. Öyleyse elinizden gelenin en iyisini yapın. Şarkıya önce ben başlayacağım ve siz dinleyeceksiniz, sonra da birlikte söyleyeceğiz. Bu şekilde birbirimizden öğreneceğiz.” Bu, okumayı öğrenmenin yaratıcı ve eğlenceli bir yoludur. Seslerin korusu, kendi kendilerine akıcı bir şekilde okuyamayan çocuklar için can simidi niteliğindedir. Bu aktivite ile benimde bir süreliğine iş hakkında düşünmeyi bir kenara bırakma ve anın tadını çıkarma fırsatım doğmuş oldu. Öğretmen, tepegözü kullanarak söylemek üzere olduğumuz şarkıyı görüntülüyor. Gerçekten çok şaşıyorum! (Neyse ki benim için birinci sınıf sandalyeleri zemin seviyesine doğru alçaltıldı). Ekranda görünen şarkı Henry Ford'la ilgili. Young, “Bugün söyleyeceğimiz şarkı Henry Ford ile ilgili” dedi. “Henry Ford'un kim olduğunu bilen var mı?” Küçük bir çocuk hemen elini kaldırdı ve Bayan Young ona söz hakkı verdi “Evet Ryan?”

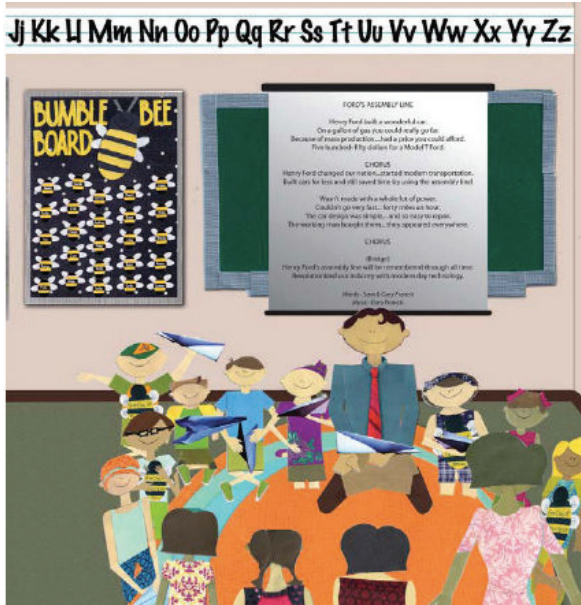
“Babamın kamyonetini yapan adam o” diyerek Ryan özgüvenli bir şekilde cevap veriyor. “Doğru cevap Ryan” diye yanıtladı Bayan Young. “Aslında, 100 yıl önce otomobil endüstrisinin başlamasını sağlayan kişi o. Ünlü bir mucit ve mühendis ve bu yüzden bugün onun hakkında bir şeyler öğreneceğiz.” Dersin bu kısmında çok heyecanlandım ve kendimi zor tuttum. Yerimden kalkıp tahtaya gitmek ve öğrencilere Henry Ford hakkında ders vermeye başlamak istiyordum! Değiştirilebilir ve standart parçaları nasıl algıladığımızı ve onları mükemmelleştirmek adına üzerinde nasıl çalıştığımızı onlara anlatmak istiyorum. Henry Ford

diğer standart parçalarla bir araya gelecek standart parçalar tasarladıktan sonra, montaj hattı boyunca iş istasyonlarını kurarak, her istasyondaki işçilere malzeme temin edilecek şekilde montaj hattını tasarlamıştır. Bu, otomobillerin üretim prosesi boyunca bir seferde bir operasyonla düzenli olarak üretim bandında ilerlemesini sağladı (günümüzde “üretim akışı” olarak adlandırdığımız gibi). Öğrencilere Henry Ford'un ilk yalın üreticilerden biri olduğunu ve israfın ortadan kaldırılmasıyla (müşteriye değer katan herhangi bir faaliyet) zaman kaybının nasıl azaltılabileceğini anlatmak istiyordum. Henry Ford zaman kaybını azaltmanın önemini fark etmiştir ve bu yüzden Model T'yi yalnızca siyah renk olarak üretmek istemiştir: bir model ve bir renk. Daha fazla model veya daha fazla renk eklemek, tedarik zincirine karmaşıklık katacak ve bu da süreci yavaşlatacaktı. Ayrıca, müşteri siparişlerinden teslimat süresine kadar geçen zamanın da uzamasına yol açacaktı. Öğrencilere onun nasıl büyük bir kitle üretimi olduğunu ve bir yığın üreticisinden çok farklı olduğunu anlatmak istiyordum. Kitle üreticisi, toplamda çok fazla ürün üreten bir kişidir, ancak bir yalın üretici, ölçek ekonomilerinden yararlanmak için üretimin büyük yığınlar halinde gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünür. Fakat ölçek ekonomilerinde hiçbir zaman satamayacağımız envanter yığınları oluşturduğumuzda, büyük miktarlarda tasarruflar oluşturmamız mümkün değildir. Şarkıya başlanıldığında bir anda düşüncelerimden sıyrıldım. Bayan Young, çocuklara şarkı sözlerini öğretiyordu, bende onları takip ederek müziğin tadını çıkarıyordum. Şarkının tonu oldukça cezbedici olduğu için ne olduğunu anlayamadan kendimi sınıfla birlikte şarkıyı söylerken buldum.

Şarkı şu şekilde ilerledi: "Henry Ford muhteşem bir araba yaptı...."



Henry Ford'la ilgili bu şarkı sözleri, zaman tasarrufu, düşük fiyat, montaj hatları ve basit tasarım gibi kavramlardan bahsettiği için tam bana göreydi. Bayan Young, sınıfta şarkıdan bahsederken bende onu takip etmeye çalışıyordum. “Montaj hattının ne olduğunu bilen var mı?” diye sordu sınıfta. Yedi öğrenci hemen ellerini kaldırdılar. Aslında, Bayan Young soruyu bitirmeden önce eller yukarı kalkmıştı. Peter’a söz hakkı verdi. “Hımm” dedi Peter, “montaj hattı, hımm, hımm.” Peter’ın bir cevap bulmak için boşuna çabalamasına içten içe gülümsüyorum. Daha önce bu terimi duyduğunu ve bunun ne olduğunu bildiğini düşünüyorum fakat doğru kelimelerle bir türlü ifade edemiyordu. Daha sonra, çocukların sorulara düşünmeden hatta soruyu dinlemeden önce soruya cevap vermek için ellerini kaldırdıklarını fark ettim. “Bana montaj hattının ne olduğunu söyleyebilir misiniz?” diye yeniden sordu Bayan Young. Bu sefer öğrenciler biraz temkinli davrandı ve hiçbir öğrenci elini kaldırmadı. Bayan Young bana dönerek “Bay Robert, bize montaj hattından bahsetmek ister misiniz?” Dikkatimi toplamaya çalışarak ve cevabımı hazırlayarak, “Kesinlikle, Bayan Young. Aslında, eğer izin verirseniz sınıfa bir montaj hattının nasıl çalıştığını gösterebilirim. Sonuçta bir resim bin kelimeye bedeldir fakat harekete geçmekte milyonlarca resme bedeldir.” Bayan Young bana gülümseyerek onay verdi ve harekete geçtim. Kâğıt uçaklar yapmak için bir montaj hattı oluşturdum. Dolaptan biraz kâğıt alarak çocukları organize ederek on dakika içerisinde organize bir montaj hattına yerleştirdim. Birlikte bir kâğıt uçak oluşturmak için 12 adım gerektiğini belirledik. 24 öğrencimiz vardı bu yüzden herkesin katılabileceği iki montaj hattı kurdum.



Sınıfın montaj hatlarındaki zayıf halkaları çok çabuk keşfettiğini görmek benim için oldukça ilginç oldu. Birçok öğrenci durumdan rahatsız olarak sınıf arkadaşlarına montaj hattında durdukları yere göre hızlandırma veya yavaşlama talimatı vermeye başladı. Burada klasik örgütsel davranışa tanıklık ettim: her bir birinci sınıf öğrencisi, kendi istasyonlarını kusursuzlaştırmaya çalışırken, istasyonları düzgün çalışmayan arkadaşlarından rahatsızlık duyuyorlardı. Uçaklarımızı yapmayı bitirdiğimizde, öğrencilere Henry Ford hakkında daha fazla bilgi verebilmem konusunda Bayan Young'a danıştım. “Elbette, Bay Robert” diye cevapladı. “Öğrenmek için bu fırsatı asla kaçırmayız” diye ekledi. Abbey bana “lütfen beni utandırma, baba” der gibi bakıyordu. Yaklaşık 10 dakika boyunca Henry Ford ve onun yalın üretime yaptığı katkılar hakkında öğrencilere ders anlattım. Yalın üretimden ziyade kitle üretiminden bahsettim ve ürünün teslimat süresinin azaltılmasının önemini anlattım. Ürün ve tedarik zinciri karmaşıklığı konularını anlatmaya başladığım zaman, Bayan Young, çocukların doyum noktasına ulaştıklarını anlayarak kibarca müdahale etti. Bu sırada, Abbey bana “Baba, seni gerçekten çok seviyorum, ama yine aynı şeyi yaptın” bakışı attı.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Yalın İşletme ve Henry Ford Üzerine

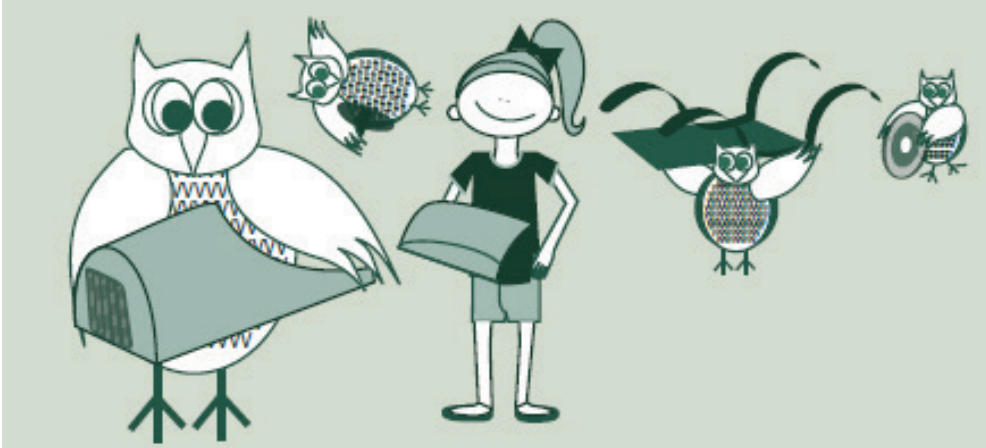
Yalın işletme fikri uzun süredir gündemde olmakla birlikte bu kavram organizasyonların birkaç aylığına benimseyeceği yeni bir program değildir. Aksine bu bir düşünce sistemidir. Yalın düşüncenin odağında daima israfların giderilmesi yer alır. Yalın işletme, herhangi bir organizasyona değer katmayan sekiz israf kategorisini tanımlamaktadır:

- 1) Fazla üretim: İhtiyaç duyduğumuz şeyi ihtiyaç ortaya çıkmadan veya ihtiyaç duyduğumuzdan daha fazla üretmek veya satın almak
- 2) Fazla Stok: Kaynak harcadığımız her şey - malzemeler, gereçler, tesisler, ekipman, bilgi, insanlar — bir süreçteki hataları gizlemek için (aşağıdaki kısma bakınız)
- 3) Hatalı Üretim: İlk seferde doğru yapılmayan işlerin tekrar yapılması
- 4) Gereksiz İşlem: Müşteri beklentilerini karşılamak için gerekenden fazlasını yapmak
- 5) Hareket: Ürüne veya sürece değer katmayan tüm hareketler
- 6) Bekleme: İşimizde duraklamaya yol açan veya engel olan her şey
- 7) Gereksiz taşıma: Mükemmel tek parça akışı olduğu durumda gerekli olandan fazla taşıma yapılması
- 8) İnsan Aklı: İş yapan insanların işe dâhil edilmemesi sonucu gözden kaçırılan fikirler

Bir israf türü olarak fazla stok konusu üzerinde önemle durmak gerekir. Bir benzetme ile açıklamak için, organizasyonunuzu bir nehirden aşağı doğru seyreden bir tekne olarak hayal edin. Nehir iş ortamını temsil ederken suyun hemen altında da birçok kaya olduğunu düşünün. Bu kayalar değer akışındaki problemleri temsil eder. Bu analogi üzerinden yola çıkarsak fazla stok nehrin su seviyesini göstermektedir. Nehirden aşağı seyrettiğimizde kayalardan (problemlerden) haberdar olmamız mümkün olur. Bir kaya gördüğümüzde, şu üç şeyden birini yapabiliriz:

1. Kayaların etrafından dolaşmaya çalışın - her gün yangınla mücadele etmeye eşdeğerdir.
2. Su seviyesini yükseltin (stok seviyesi), kayalara çarpmadan nehirde yolculuk yaptığınızdan emin olun.
3. Kayaları kalıcı olarak ortadan kaldırmayı deneyin ve nehri sorunlardan arındırın.

Kaynaklarımızı ve fazla stokumuzu sorunlarımıza bağlayamayız! Pek çok organizasyon sorunlarını stokları ile gizlerken, yalın girişim onları açığa çıkarmaya çalışır! Bu, su seviyesini düşürerek, stokları azaltarak, sorunları ve israfları açığa çıkararak, bunları tek seferde ortadan kaldırebilmemiz için yapılır.



## Akış Üzerine Üç Ders

- Henry Ford'un "akış üretimi" ile ilgili temel fikri (işin bir süreç boyunca düzenli olarak aktığı ve malzeme / bilginin iş istasyonlarına gerektiği zaman iletildiği) hâlâ kabul görmektedir
- Yalın, sadece "aylık bir program" değil, bir düşünce sistemidir
- Yalın, zamanımızı veya kaynaklarımızı boşa harcayan şeylerin ortadan kaldırılmasıdır





## Herşey Sırasıyla

Sabah 11:15

Öğrenciler bir sonraki dersin konusunu anlamak için öğretmenleri ile birlikte etkinlik panosuna bakmaya başladılar. “+” sembolü, bir sonraki dersin matematik olduğunu gösteriyordu. Birinci sınıftaki her şey gibi, matematik dersi de beni oldukça şaşırttı. Lisans eğitimimi matematik alanında tamamladım. Vektör hesabı, karmaşık değişkenler ve diferansiyel denklemleri başarıyla tamamlamak için verdiğim mücadele aklıma geldi. Öğrencilik günlerimi hatırlarken aklıma çok değerli hocam Dr. Gerry geldi ve onun inanılmaz bir lider ve öğretmen olduğunu hatırladım.

Sorularıma yanıt vermek için gösterdiği mücadeleyi hatırladım. Dr. Gerry direkt cevabı söylemezdi sorular sorarak benim cevabı kendimin bulmamı sağlardı. Yıllar sonra, İşletme Yüksek Lisansı (MBA)'ımı tamamladığımda, Dr. Gerry'nin, mezuniyetime katılmak için uzun bir yol kat ettiğini hatırladım. Neyse ki birinci sınıf öğrencileri için, Bayan Young vektör hesabını öğretmiyordu – temel işlemleri, basit toplama ve çıkarmayı öğretiyordu. Çıkarma işlemi ile ilgili yaptığı dersten sonra, Bayan Young sınıfı tahtaya yazdığı başka bir aritmetik işleme yönlendirdi. Bu durum onlara öğretilen kavramı uygulama fırsatı sunuyordu. “Şimdi” dedi Bayan Young, “tahtadaki çalışmalarınıza başlamadan önce, tuvalet rutininizi gözden geçirmek istiyorum. Öğle yemeği yaklaşık 15 dakika içinde başlayacak. Öğle yemeği yemeden önce her gün ellerinizi mutlaka yıkamalısınız. Peki, bunu neden yapıyorsunuz, kim söylemek ister?” Arkasından kısa bir sağlık dersi ve beraberinde tartışma periyodu geldi. Çocuklar, mikropları öldürmek için el yıkamanın önemi hakkında önceden öğrendikleri bilgileri paylaşıyorlardı. Bayan Young öğrencilere 1. masadan başlayarak 6. masaya kadar tuvalete sırayla gitmelerini söyledi. Bu sırada, Abbey elini kaldırdı ve “Bayan Young, masamızda dört kişi var. İlk kimin gitmesi gerektiğini nereden bileceğiz?” Abbey'in sorusu beni gururlandırdı. Sadece altı yaşında olmasına rağmen, evdeki disiplinli süreçlere dair konuşmalarımın önemini özümsemiş olduğunu görüyorum. “Harika bir soru, Abbey” diye yanıtladı Bayan Young. “Konuşarak ve ekip olarak çalışarak sorunları çözmeyi öğrendiğimizden, her bir masadan tuvaleti kullanımı için bir plan yapmak adına birkaç dakikasını ayırmasını isteyeceğim. Bulduğunuz masada kendi aranızda ilk önce kimin, ikinci, üçüncü ve dördüncü ola-

rak da sırasıyla kimin tuvalete gideceğini konuşun. Sonra hepimiz kararınızı bütün sınıfta paylaşmaya hazırlıklı olun. Bunu planlamak için dört dakikanız var, zaman dolunca zile basacağım.”



Bayan Young, sınıfta dolaşarak soruları cevapladı ve gerektiğinde de sıralardaki konuşmaları dinleyerek yardımcı olmak amacı ile konuşmalara müdahil oldu. Dört dakika sonra Bayan Young zili çaldı. Daha sonra her masadaki bir öğrenciden yaptıkları planı açıklamasını istedi. Bu tartışmanın sonunda, tüm öğrenciler rutinleri anlamış ve kabul etmiş gibi görünüyorlardı. Öğretmen ilerleme işareti verdiğinde, 1. masadaki ilk çocuk, diğer çocuklar tahtadaki aritmetik işlemleri takip ederken, koridordaki tuvalete doğru ilerledi. Bir kez daha, Bayan Young'a yöntemleri hakkında soru sormaya başladım. “Tuvalet alışkanlığını neden bu şekilde yapıyorsunuz?” diye sordum. “Peki, Bay Robert” diye yanıtladı, “Ben daha önceleri bütün bir sınıfta sıraya sokarak aynı anda tuvalete gitmesine müsaade ettim fakat bunun çok geçmeden uzun bir zaman aldığını ve sıra bekleyen öğrencilerin huzursuzlandığını ve kötü davranışlarda bulunduğunu gözlemledim. Tuvaletten erken çıkan çocuklar, vereceğim talimatları beklemek için masalarına geçip oturuyorlardı. Sonuç olarak, ders anlatabileceğim zamanın büyük kısmını bu şekilde kaybedecektim ki bu benim açımdan kabul edilemez idi.” Yeni yöntemle, çocuklar tuvalete teker teker giderken, sınıftaki öğrencilerin de derse devam etme imkânı bulduğundan bahsetti Bayan Young. “Gördüğünüz gibi, hiçbir çocuk boş oturmuyor veya masalarında beklemiyor. Ayrıca hiçbir çocuk tuvalet sırası da beklemiyor” dedi. “Ellerini yıkarken tuvalette geçirdikleri kısa bir zaman dilimi haricinde çocuklar bu arada ödevlerini

yapabiliyorlar.” “Tek parça akış!” diyerek ekledim. “Pardon?” dedi Bayan Young, heyecanımı biraz garipseyerek. “Eh” diye açıklamaya başladım, “iş dünyasında, kuruluşlara tek parça akışa odaklanmaları gerektiğini öğretiyoruz. Bu fikrin temeli, stokları, materyalleri ve bilgiyi müşteriye düzenli bir akış içerisinde sunmaktır. Herhangi bir zaman materyal veya bilgi duraklamasında, bekleme israfı oluşur, maliyetler artar ve müşteri memnuniyetsizliği oluşur” “İlginç” diye cevap verdi. Daha sonra, çocuklardan gelen bir soruya cevap vermek için döndü ve ben de bu arada neden daha fazla şirketin tek parça akışa geçmediğini düşünüyordum. Bu sadece bir milyon dolarlık bir soru değil, bazı firmalar için milyonlarca dolarlık bir sorudur. Tek parça akış bana oldukça mantıklı bir yöntem gibi gelmesine rağmen çoğu insan bu yöntemi anlamlı bulmaz.

İş dünyasındaki insanlar “ölçek ekonomileri” ni düşünmek için eğitilmişlerdir, bu yüzden yüklü miktarda malzeme ve bilgi stokunun daha iyi olduğunu düşünmektedirler. Fakat ne yazık ki, bu kimselerin ölçek ekonomileri yoluyla elde edebilecekleri kazançlar, genellikle büyük miktardaki stokları taşımak ve depolamak zorunda kalmanın kaybıyla azalmaktadır. Büyük stoklarla çalışan firmalar, genellikle müşterinin sipariş vermediği ve istemediği şeyleri büyük bir stok haline dönüştürüyor. Bu durum değişken etkileri nedeniyle en kötü israf türü olarak kabul edilen aşırı üretim israfıdır; aşırı üretim birçok başka israfı da beraberinde getirir. Bu durumda işler daha kötüye bile gidebilir, firma müşterinin ihtiyacı olmayan ve talep etmediği ürünleri üretirken müşteri kayda geçmemiş başka bir siparişin temin edilmesini bekliyor olabilir. Firma talep edilen ürünü tedarik aşamasına geçtiğinde ise firmanın taşımak ve depolamak zorunda olduğu müşteri tarafından talep edilmemiş büyük miktarda malzeme ya da ürün stoku olabilir. Eğer buna ilgi gösteren bir dinleyici kitlem olsaydı, bunu çizerek anlatmak için bir tahtaya ihtiyaç duyardım. Bu sırada dikkatimi çeken Bayan Young'ın sınıfta beklenmedik bir durum olduğunu fark ederek müdahil olması için 6. masaya yönelmesiydi.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Tek Parça Akış Üzerine

Yalın işletme büyük stok düşüncesine veya ölçek ekonomilerine odaklanmaz. Yalın işlemler tek parça akışına odaklanır, yani tüm malzeme ve bilgi akışı sürecin sonuna (ve sonuç olarak müşteriye) doğru durmadan gerçekleşir. Bayan Young'ın sınıfında, engelleri en aza indirgeyen ve tüm sınıfın öğrenmeye daha fazla zaman ayırdığı, öğrencilerin tuvalete girip çıktığı sabit bir akışlı bir sistem hâkimdir. Eğer stok düşüncesini benimsediysek tek parça akıştan bahsedemeyiz. Stok oluşturma stok yapılırken ve azar azar kullanılırken malzeme ve bilgi akışının bekletilmesi demektir. Bekleme zaman ve para israfıdır. Tek parçalı akış, sürecin teslimat süresini azaltır (sipariştten teslimata kadar geçen süre azalır), stokları azaltır (maliyetleri düşürür) ve sorunlar ortaya çıktıklarında onları görünür hale getirir.



Tek parça akış, ayrıca pazardaki değişikliklere ayak uydurma konusunda daha esnek olmamızı sağlar. Esnek olmak, müşterinin ihtiyaçları değiştiğinde değişme kabiliyetine sahip olmak demektir. Müşteri beklentileri değiştiğinde buna ayak uyduramazsanız, ihtiyaç fazlası ve israfla sonuçlanacak ürünler üretirsiniz. Bu aşırı üretimdir ve israf türlerinin en kötüsüdür. Tek parça akışının uygulamak, büyük stoklarla çalışmayı düşünen firmalar için zorlayıcı olacaktır. Bu nedenle firmalar bu düşünceden vazgeçmeli ve tek parça akışa farklı bir açıdan yaklaşmalıdırlar. Tek parça akış, organizasyonda ölçek ekonomilerinden elde edilen kazançlardan daha iyi kazanımlar ortaya çıkaracaktır.

## **Tek Parça Akış Üzerine Üç Ders**

- Tek parça akış, malzeme ve bilginin müşteriye duraklamadan gitmesi anlamına gelir
- Tek parça akışını uygulamak için, ölçek ekonomileri hakkındaki ikilemelerinizi düşünmelisiniz
- Tek parça akış problemleri görünür hale getirerek, problemleri çözmenize ve daha hızlı öğrenmenize olanak sağlar



## Sınıf Problem Çözüyor

Sabah 11:50

Tuvalet süreci durma noktasına gelmişti. Bu duruma odaklanarak ve sürecin son grupta, 6. masada durduğunu fark ettim. 6 gruptan beşi planlarını başarıyla uygulamış oldu. Ancak, şimdi, iki stresli küçük çocuk, ellerini yıkamak için sıranın onlarda olduğunu düşünüyordu. Bayan Young, müdahale etmek için tam zamanında geldi “Neler oldu?” diye sadece anlaşmazlık içinde olan Lisa ve Brian’a değil sıradaki dört çocuğa birden sordu. İki çocuk daha sorunlarını aynı anda Bayan Young’a intikal ettirdi. Çocuklar aralarında konuşuyordu hem birbirlerini hem de öğretmenlerini dinlemiyordu. Bu oldukça karmaşık bir durum. Konuşulanlardan hiçbir şey anlamıyordum. Bayan Young, herkesi sakinleştirdikten sonra konuşmaya başladı. “Tamam” dedi, “biz sakin olup birbirimizi dinlemezsek sorunumuzu çözemeyiz. Öyleyse hepimiz derin bir nefes alalım ve omuzlarımızı gevşetelim.”



Bayan Young, öğrencilere nasıl yapılacağını göstererek tüm sınıfın derin nefes almasını sağladı. “Şimdi, sınıfın, problem çözme için kısa bir toplantı yapmak üzere halıya doğru gelmesini rica ediyorum.” Öğrenciler halıya doğru hareket ettiler ve daire şeklinde oturdular. Bayan Young biraz daha sakinleşen fakat hala huzursuz olan Brian ve Lisa’nın arasına oturdu. “Bu sorun üzerinde bir takım olarak çalışmamız

gerekiyor” diye kısık bir sesle devam etti. “Tabii ki, 6. masada odadan çıkma planı hakkında bazı yanlış anlaşılımlar oldu. 20 kişi olarak kendi planınızı başarılı bir şekilde yürüttünüz ve bu sorunu çözme konusunda da çok başarılı olacaksınız. Şimdi, nerede kalmıştık?”

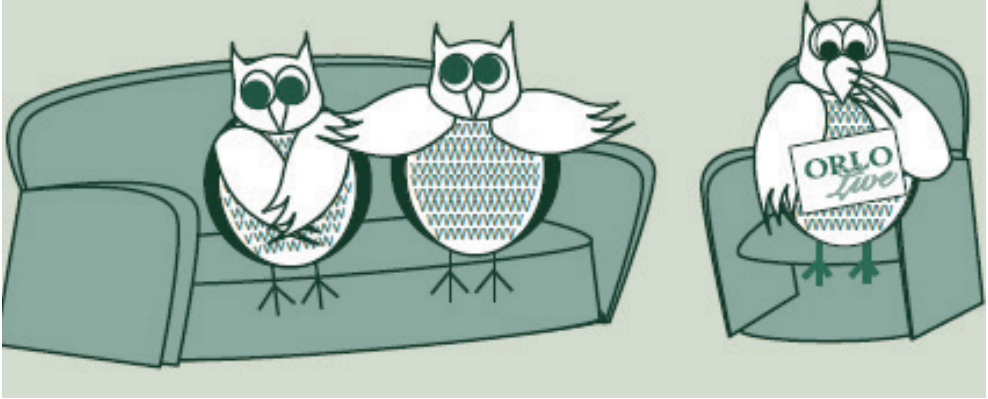
Bir öğrenci cevap verdi: “Plan, sınıfımızdan çıkıp, sıramız geldiğinde teker teker tuvalete gitmekti.” İltifat eder bir ses tonu ile “Çok iyi” dedi Bayan Young. Ardından, 6. Masadaki öğrencilere bir ricada bulundu “Sırayla, her birinizin planınızı anlatmanızı ve neden planın işe yaramadığını düşündüğünüzü söylemenizi istiyorum.” Brian konuşmaya başladı, “Sıra bize geldiğinde, ben önce gitmek istedim fakat Lisa önüme geçti. Bunun adil olmadığını düşündüm ve bende aynı anda kalktım sonra da kavgaya tutuştuk.” “Çok iyi, Brian” Bayan Young aynı cesaretlendirici ses tonunda konuştu ve ekledi “Yani plan her seferinde bir kişinin gitmesiydi ama siz iki kişi aynı anda gitmeye çalıştınız.” 6. masadaki bütün çocuklar onaylar bir şekilde başını salladı. “Aferin” dedi Bayan. “Şimdi sorunu biliyoruz ve kendimize bunun neden olduğunu sormamız gerekiyor.” Bu sırada Lisa ve Brian sakinleşti. Belki de bunun nedeni adil bir şekilde sorunun çözüleceğini düşünmeleriydi. Bu sırada, Bayan Young Brian’a başka bir soru daha sordu “Brian, bu sorun neden oldu?” Brian bir dakika düşündükten sonra cevapladı “Çünkü Lisa benim sıram geldiğinde ayağa kalktı!” Bayan Young küçük kıza döndü ve sordu “Lisa, neden Brian’la aynı zamanda kalktın?” “Çünkü sıranın bende olduğunu düşündüm” diye yanıtladı Lisa. Bayan Young, Lisa ile konuşmaya devam etti. “Neden senin sıran geldiğini düşündün?”. Lisa hatırlamak için cevap vermeden önce kaşlarını çattı, 6. masada oturan Jimmy bu sırada konuşmaya dâhil oldu. Biraz tedirgin bir şekilde dedi ki, “Bizim oturduğumuz sıra önce kimin çıkacağına nasıl karar verileceğini bilmiyordu. Bu yüzden sıra bize geldiğinde Lisa ve Brian ikisi birden ayağa kalktı çünkü sıranın onlarda olduğunu düşündüler. “Çok iyi, Jimmy” diyerek Bayan Young onu övdü. “Yani asıl sorun oturduğunuz sırada kimin önce gideceğine karar vermek için bir planınızın olmamasıydı.” 6. masadaki dört çocuk birbirlerine baktı, sonra da onayladılar. Bayan Young, bu şekilde sorunun kaynağını buldu. “Harika”, diyerek devam etti. “Şimdi sorunun nedenini biliyoruz ve bir çözüm bulmamız gerekiyor.” Yüzleri gülen öğrenciler onaylarcasına başlarını salladılar. Lisa ve Brian bile olan bitenden memnun görünüyordu. “İşte bir düşünce” dedi Bayan Young, tüm sınıfa. “Fikirlerimizi paylaşalım.” Öğrenciler bu öneriyi kabul eder etmez, Bayan Young, diğer gruplara kimin önce gideceğinin nasıl belirlendiğini sordu. Bazı gruplar sıralarının etrafında, kapıya en yakın çocukla başlayarak saat yönünde gitmeye karar verdiler. Bazıları çubuk çekme ve benzeri yöntemlerle belirlediler. 6. masa sınıfında

yardımıyla, her birini tatmin eden daha iyi bir plan yaptı. Oldukça etkilendim. Öğrenciler matematik uygulamalarını bitirmek için koltuklarına döndüler ve 6. masa yeni planına göre hareket etmeye başladı. Bayan Young'a dönüp, “Bu inanılmaz” dedim. “Nasıl, Bay Robert?” Diye sordu Bayan Young, bir kez daha bir soruyla cevap veriyordu. “Peki” dedim, “Brian ve Lisa'nın sorunun temel nedenini anlamalarına yardım ettiniz ve bütün sınıftan çözüm önerileri için fikir aldılar. Kök neden analizini “5 Whys (5 Neden Analizi)” kullandınız ve daha sonra öğrencilerin başarılı olan uygulamalardan bahsetmelerini sağladınız.” “Tüm bu terimlerden emin değilim” dedi Bayan Young, “ama öğrenme konusunda problemlere çözüm üretmekten daha iyi bir yol tanımıyorum, amacım öğrencilerimin kendilerini rahat hissedebileceği ve problemleri çözerek öğrenmeye hazır olabileceği bir ortam oluşturmak.” Ona organizasyonların da temel problem çözme becerilerine ihtiyaç duyduğunu söylemek istedim ancak tüm öğrenciler o sırada tuvaletten geri döndü ve öğle yemeğine gitme zamanı geldi.



## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Problem Çözme Üzerine

Yalın işletme bir problem çözme kültürüdür. Yalın olmak demek, bir kurumdaki tüm insanların, sorunların temel nedenlerini belirlemeye ve bu nedenleri ortadan kaldırmaya odaklanmasıdır. Yalın bir işletmede “sorun yok” demek bir çeşit problemdir, çünkü bu insanların dikkatsizce hareket ettiği anlamına gelir. Her süreç sorunludur ve sorunlu olmaya da devam edecektir. İnsanlara bu sorunları ortaya çıkarma, çözümlene yöntemleri ve özgürlüğü vermelisiniz. Birçok yönetici, işte problemleri gizlemeyi görev edindikleri için bu başlangıçta organizasyonda zor olacaktır. Yalın bir işletmede ise sorunları ortaya çıkarmak bir başarıdır! Sorunları gizlemek ise oldukça kötüdür! Sorunlar ortaya çıktığında önce kök nedeni düzeltmeniz gerekir. Sorunun bir sonucu olarak ortaya çıkan semptomları düzeltme tuzağına düşmeyiniz. Semptomları tedavi etme en iyi ihtimalle geçici bir düzeltmeyle sonuçlanmaktadır. Kök nedeni bulup ona odaklanmak ise sorunu tamamen ortadan kaldıracaktır.



Bir problemin temel nedenini bulmak için basit bir teknik, “neden” sorusu mantıksız oluncaya kadar “neden” diye sormaktır. Sınıftaki tuvalet sırası olayındaki 6. masada meydana gelen tartışma konusunda, Bayan Young öğrencilere “neden” sorusunu sordu. Verilen cevap, iki öğrencinin aynı zamanda tuvaleti kullanmak için kalkmasıydı. “Neden” diye ikinci kez sordu Bayan Young- Lisa neden Brian'la aynı zamanda kalktı? Cevap, Lisa'nın onun sırası olduğunu düşünmesiydi. Bayan Young, “neden” diye üçüncü kez sordu - Lisa neden onun sırası geldiğini düşünüyordu? Cevap, masada ilk kimin gideceği konusunda ortak bir kararın olmamasıydı. Çözüm bu nedenle daha iyi bir plana sahip olmaktaydı. Bu durumda, “eyleme geçile-

bilir” olan bir kök nedeni ortaya çıkarmak için üç “neden” sormak yeterli oldu. Bu durum bazen daha az, bazen daha çok zaman alacaktır. (Başparmak kuralı “5 Neden Analizi” dir). Burada asıl nokta, sorunun neden ortaya çıktığını kavramak ve kalıcı olarak ortadan kaldırılmasını sağlayacak bir çözüm bulabilmektir.

Yalın işletme, sorunlara en iyi uygulamaların paylaşılmasıyla çözüm bulur. Yokoten olarak da bilinen bu durum, bir organizasyondaki bilgiyi paylaşma sanatıdır. Bilgiyi paylaşmak ve bunun sonucunda bir öğrenme kültürü oluşturmak, yalın işletmenin özünü temsil eder.

## **Problem Çözme Üzerine Üç Ders**

- Yalın, bilgi paylaşımı yoluyla problemleri açığa çıkarmak ve kök nedenlere ulaşarak onları çözmekle ilgilidir
- Bir sorunun kök nedenini “neden” diye defalarca sorarak bulabilirsiniz
- Kök sebebi ortaya çıkardıktan sonra, problem için daha etkili bir çözüm geliştirebilirsiniz



## Yemekhanede Öğle Yemeği

Öğlen 12:02

Bayan Young, duvar saatine ve ardından kol saatine baktı. İki saatin birbiriyle uyumlu olduğunu teyit ettikten sonra, öğrencilere döndü ve “Oniki’yi iki geçiyor, öğle yemeği vakti” dedi. Abbey'nin ayağa kalkıp, öğle yemeği kutusunu aldığını gördüm ve bunu yaparken yarım gün gittiği anaokulunda öğrendiği yemek prosedürlerini devam ettirdiğini fark ettim. Görünen o ki, Abbey günlük rutinlere ve standart prosedürlere dikkat etmişti ve yaz tatilinde işlerin nasıl ilerlediğini unutmamıştı. Bayan Young, sınıfı tek sıra yaptı ve saatini tekrar kontrol ederek, sınıfın taze beyinlerini koridordan aşağıya ve kafeteryaya doğru yönlendirdi. Rütbemi aşarak, ben de onun yanında yürüdüm ve yorum yaptım, “Bayan Young, öğle yemeği konusunda çok dakik görünüyorsunuz.” “Ne demek istiyorsunuz, Bay Robert?” Diye sordu.

“Öğrencileri kafeteryaya götürmeden önce duvardaki saate ve kol saatinize birkaç kez baktığınızı fark ettim.” Bayan Young, “Dakik olmak zorundayız, Bay Robert” dedi. “Öğle yemeği son derece disiplinli bir ortamda gerçekleşmek zorunda çünkü bu okulda 1000 öğrencimiz var ve hepsi öğle yemeği yemek durumunda. Bu nedenle yemekhaneye tam zamanında varmak ve programa uymak çok önemli.” Gülümsedim ve yanıtladım “Anladım. Bir süreci hızlı bir şekilde idare etmek için çok fazla öğrenciniz var, bu yüzden planlama ve uygulama konusunda dikkatli olmalısınız.” “Doğru” dedi Bayan Young. “1000 öğrenciye asla aynı anda yemek yediremeyiz çünkü yemekhanemiz oldukça küçük bu nedenle öğrenciler öyle bir durumda yemek için öğle aralarını kuyrukta bekleyerek geçirebilirler.” Okulların iş kuruluşları ile aynı zorluklar ve kısıtlarla karşılaşp karşılaşmadığını merak etmeye başladım. Çoğu zaman kaynakların aşırı yüklendiği, iş akışının dengesiz olduğu (bazı durumlarda ağır, bazılarında hafif) ve süreçlerin çok fazla bekleme süresine sahip olduğu durumlarla karşılaşıyorum (bu bir firma ve onun müşterileri için hiç iyi bir durum değil). Williams İlkokulu yemekhanesine doğru yürürken bu iki düşünce kafamı kurcaladı. Birincisi yemekhane gerçekten ne kadar küçüktü ve ikincisi ise yemek sırası ne kadar hızlı ilerledi. Öğrencilerin tepşilerini toplama, yiyeceklerini seçme ve ödeme süreçleri boyunca sorunsuz bir şekilde ilerlediği görünüyordu. Abbey ile aynı sırada durmayı umdum, ama “sırada bekleme” diye bir şey yoktu.

Ritmik ve sabit bir hızla tek sıra boyunca ilerledik. Her şey sakin ve iyi görünüyordu. İçgüdülerimle baş edemiyordum ve sürecin ilerleyişini aklıma kazıyordum ve şu sonuçlara ulaşıyordum: 1. Adım: Kendinize boş bir tepsi edinin. 2. Adım: Çikolata ve sade süt arasında bir seçim yaparak, bir kutu süt alın. 3. Adım: Üç seçenek arasından bir seçim yaparak yemeğinizi getirmesi için bir yemekhane görevlisine ricada bulunun. 4. Adım: Öğrencilere yardımcı olmak için bekleyen iki kasiyerden birine ödeme yapın (her öğrenci öğle yemeği kredisi hesabından ödeme başlatmak için tuşlara dokunarak şifresini yazıyordu) Sürece kapılmışken, Abbey ve ben yemekhanenin açık alanında bir masaya doğru gittik. Fakat ne yazık ki, sandalyeler ve masalar yetişkinler için inşa edilmemişti ve bu yüzden bacaklarımı masanın altına sokmam oldukça zor oldu. Bu nedenle bacaklarımı dışarı doğru uzatmaya çalıştım. Abbey, arkadaşlarıyla “küçük kız” sohbetleri yapmaya başladı, bu yüzden yemekhane sürecini araştırmak için izin istedim. Daha iyi görmek için öğrencilerin arasından sıranın önünü doğru geçmeye çalışırken, mutfak alanında karşıma dikilen “garson” tipinde biri ile yüz yüze geldim “Sırayı bozmayın” diye uyardı, “ritmi bozacaksınız” diye ekledi. “Üzgünüm” dedim, bu sürecin yöneticisiyle arkadaş olmaya çalışan bir ifade ile “Sürecinizin akışından çok etkilendim. Oldukça verimli.” Beni süzdükten sonra ona tehdit oluşturmadığımı fark etti ve dedi ki, “Peki, buraya doğru geri adım atın ve sıradan çıkın. Ritme zarar veriyorsunuz!” Bu arada kendimizi tanıttık. Bay Brunt’ın bir otomotiv yan sanayi üretim şirketinden emekli olmasından bu yana Williams İlkokulunun yemekhanesini işlettiğini öğrendim. Çocuklarının büyümüş olması nedeni ile bu yarı zamanlı pozisyonunu çok seviyormuş. “Bana sadece Bud de, burada herkes beni öyle çağırır” dedi. “Tamam, Bud” diyerek ona uyum sağlamaya çalıştım.

“O halde” diye devam etti, “bu süreç hakkında ne bilmek istiyorsunuz?” “Ben bir yalın öğrencisiyim Bud” dedim. “Bugün okulu birinci sınıfa yeni başlayan kızım Abbey için ziyarete geldim. Bu yemekhane sürecini, daha önce bahsettiğiniz otomotiv şirketindeki bir üretim hattında yaptığınız gibi yapılandırmışsınız gibi görünüyor. Ben "tempo" ile bu sürecin işleyiş hızını kast ettiğinizi düşünüyorum. “Haklısınız” dedi. “Tempo bu öğrencilerin ritmi ve bu sürecin ritmi. Her 3.75 dakikada bir sınıfa ve her 9 saniyede bir öğrenciye bu süreci başarıyla tamamlamak durumundayım. Bu benim operasyonumun ritmi ve ben bu ritmin herhangi bir şey tarafından bozulmamasına çalışıyorum.” Çenem düşüyor ve “Takt Zamanı” dedim Bud’a. “Operasyonunu takt zamanı ile yürütüyorsun!” Bud gülümsedi. Elimde olmadan bugün güzel bir gün geçirdiğimi düşündüm.

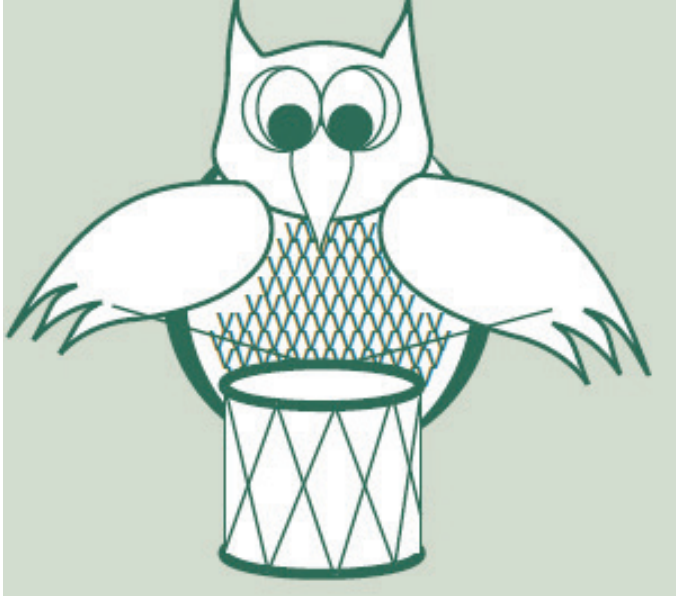
“Takt”, müziksel ölçü için net zaman aralığı anlamına gelen Almanca bir kelimedir; Müşteri talebinin temposunun temsil eder ve üretim endüstrisinde iyi bilinen bir kavramdır. Diğer bir deyişle, tüm işlemler takt zamanına bağlı kalarak çıktı (parça, ürün, hizmet) üretmek için çalışmalıdır. “Eskiden bunu “Takt zaman” olarak adlandırıyordum ama şimdilerde buna sadece "tempo" diyorum”, diye cevapladı Bud. “Tempoyla nasıl çalıştığımı görmek ister misin?” diye sordu “Ben mi? Sabırsızlanıyorum!” diye yanıtladım. İki yazarkasanın olduğu yere geçtik. Arka duvarda üzerine temel matematik işlemleri yazılmış beyaz bir tahta bulunuyordu. Bud bunun mantığını açıklamaya başladı. “Çocukları beslemek için sadece 150 dakikamın olduğunu söyledi. Ayrıca 40 sınıfın olduğunu. Yani 150'yi 40'a bölerseniz, her 3.75 dakikada bir sınıfı bitirmeye ihtiyacım var. Toplamda doyurmak için 1000 öğrencim olduğuna göre eğer 150 dakikayı 1000'e bölersem, her 9 saniyede bir çocuğu doyurmam gerektiğini biliyorum. Başka bir deyişle, tempo 9 saniyedir.” “Vay!” Dedim, tamamen hayrete kapılarak. “Temponun 9 saniye olduğunu öğrendiğimde, süreçteki her adımı 9 saniye olacak şekilde tasarladım. Bu şekilde, çocuklar 9 saniyelik tempoyla yürümüş oldular.” “Her zaman her adımın 9 saniye sürmediğini düşünüyorum” dedim.

Lunch Start Time (First Serving)	10:30AM
Lunch End Time (Last Serving)	1:00PM
Total Available Serving Time In Seconds	150 Minutes 9000 Seconds
# of Classroom	40
Students to feed	1000
Beat of the Classroom	150 minutes / 40 classrooms = 3.75
Beat of the Student	9000 seconds / 1000 students = 9

Bud bana baktı ve “Ne yazık ki öyle değil. Bu bir meydan okuma. Örneğin, çocukların öğle yemeği için ödeme yapmak istediklerinde kodlarını girdiği yazarkasaya bakın. Bir öğrencinin kodunu girdiği sırada ilerlemesinin ortalama 18 saniye sürdüğünü öğrendim ve bu durum bir darboğaza yol açtı -o da başkalarının kodlarını girmesi için sırada bekleyen öğrenciler. İlk önce, çocuklara rutin işlemleri daha hızlı yapmalarını öğretmeye çalıştım, ancak 9 saniye gibi tutarlı bir süreye ulaşamadım. Bu yüzden, başka bir yazarkasa daha ekledim, bu da iki çocuğun aynı anda kodlarını girmelerini sağlayacağımız anlamına geliyordu ki bu bana 9 saniyelik tempoyu kazandırdı. ” “Ama ikinci bir yazarkasa almanın da masrafı vardı” diye ekledim. “Doğru” dedi Bud, “ama diğer seçenek öğle saatlerini uzatmak olurdu ki böyle olduğu takdirde çocuklar tüm günü burada geçirirdi! Üstelik bazıları saat dokuzda öğle yemeği yerken, diğerlerinin iki hatta üç saat kadar aç kalması gerekirdi.” Bud, temponun kaç olacağını belirlenmesinin onun daha iyi bir planlama yapmasına izin verdiğini söyledi; hatta daha fazla yiyeceğin dondurucudan raflara ne zaman taşınacağını tam olarak bilindiği, doğru miktarda gıda satın alınması ve doğru personeli bulmak için yeterli çalışan sayısına sahip olma imkânından bahsetti. “Tempo her şeydir!” diyerek konuşmayı sonlandırdı. Başka bir soru sormaya daha yelteniyorum fakat Bud saatine bakıyor ve işlemine sorunsuz devam edebilmek için benim için gitme vakti olduğunu söylüyor.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Takt Zamanı Üzerine

Yalın işletme, her şeyin müşteride başlayıp biteceğinin farkındadır. Yüksek kaliteye ulaşmak için müşterilerinizin ürün ve hizmet beklentilerini ve ürünleriniz hakkındaki algılarını bilmelisiniz. Maliyetleri kontrol etmek için, her bir ürün veya hizmet için müşteri talebinin temposunu da bilmelisiniz. Unutmayın, aşırı üretim en kötü israf türüdür. Süreç akışına ve işin temposuna odaklanırsanız aşırı üretimi ortadan kaldırebilirsiniz - bu tam olarak müşteri taleplerinin temposuna uygun üretim yapmak demektir. Gerçekleşme akışı ve tedarik zinciri tıpkı dans etmek gibidir. Sizde müşterinin temposuna uygun olarak dans etmelisiniz. Müşteri talebinin temposunu belirledikten sonra, gerçekleşme akışındaki tüm organizasyonel süreçlerin aynı tempo ile ilerlemesinin tasarlanması gerekir. Bu tempo takt zamanı olarak bilinir. “Takt”, kabaca “müziksel ölçü” anlamına gelen bir Almanca sözcüktür.



Takt zamanı süreç zamanından farklıdır. Süreç zamanı, bir görevi veya süreci tamamlamanın ne kadar sürdüğü anlamına gelir. Takt zamanı, müşterinin ihtiyacını karşılamak için belirli bir zaman diliminde işi tamamlamanız gereken süredir. Örneğin, Bud’ın yemekhanesinde öğrencilerin yiyeceklerini alması ve ödemesi için süreç 3 dakika aldı (bu süreç zamanıdır), fakat Bud, bir planlama yaparak her

bir öğrencinin 9 saniyede işini halledebileceği bir süreye ulaşmıştı (takt zamanı ). Bud'ın anlattığı gibi, takt zamanının önce elinizdeki mevcut zamanın ne kadar olduğunu (9000 saniye) ve talep miktarını (1000 öğrenci) belirleyerek hesaplayabilirsiniz. Eğer sistemdeki her işlem takt zamanına eşit bir işlem süresine sahip olsaydı, bu mükemmel tek parça akışa sahip olduğunuz gösterir ki bu durum yalın işletme-ninde nihai hedefidir.

## Takt Zamanı Üzerine Üç Ders

- Takt zamanı, gerçek müşteri talebinin ritmi veya temposudur
- Takt süresi, “mevcut çalışma süresi” ni “talep miktarı” na bölünerek hesaplanır
- Amaç, bir çıktının müşteri tarafından talep edildiğinde üretildiği bir tempo oluşturmaktır





## Öğleden Sonra Düzenlemesi

Öğleden Sonra 01:00

Bugün güzel bir gün ve Abbey'in sınıfı öğle yemeğinden sonra oynamak için dışarı çıktı. Bayan Young, öğleden sonra etkinlikleri için ona yardım etmem için birkaç dakika öncesinden yanıma geldi ve dedi ki, "Bu sabah açıkladığım gibi, zamanı en başta planladığımda sınıfın daha düzenli hareket ettiğini görüyorum. Aslında bunu kendim yapabilirim ama..." derken "Yardım etmekten zevk duyarım" dedim. "İşe yaradığım için memnunuz." diye ekledim. Zil çalmadan çocukları oyun alanından çağırmak için Bayan Young'la buluştum. Bayan Young etiketleri dağıtıyordu ve her bir sırada oturan 4 öğrenci için her bir etiket türünden ikişer tane olacak şekilde sıralara bırakıyordu. "Bu etiketler ne için?" diye sordum. "Göreceksiniz" dedi Bayan Young. "Sizi öğrenciler kadar şaşırtacağım. Bu arada, lütfen o kâğıtları masamdan alın ve her öğrencinin sandalyesine bir sayfa bırakın." Sadık bir birinci sınıf öğrencisi olarak hemen görevimi yerine getirdim. Daha sonra renkli kalem kutularını dağıtmamı rica etti. Biz bu işi bitirir bitirmez okul zili çaldı ve öğrenciler kısa bir zaman içinde sınıfa geri döndüler. Bayan Young, öğrencilerin kendilerine ayrılmış olan sandalyeleri kolayca bulduğunu gördükten sonra, öğrencilerinde kolayca tekrarlayabileceği basit bir el çırpma hareketi ile onları sınıfa topladı. Tüm öğrenciler dikkatini topladıktan sonra, "Bir dakika içinde çizim yapmaya başlayacağız fakat önce sıralarınızdaki etiketlere bakalım. Bu insanların ne işle meşgul olduğunu bana kim söyleyebilir?" Öğrenciler polis memurları ve itfaiyeciler hakkındaki fikirlerini paylaştılar. "Şimdi sizden sandalyenizin önündeki etiketi alarak arkasını sıyrmanızı ve gömleğinize yapıştırmanızı istiyorum." Bayan Young, öğrencilerin bunu uygulamasını bekledi. "Herkes aferin. Bu öğleden sonra, bir ortakla çalışacaksınız. Polis memurları, lütfen ortağınız olmak için sıranızdaki itfaiyecilerinden birini seçin." Yine öğrencilerin görevi tamamlaması için kısa bir süreliğine durakladı. "Herkesin bir ortağı var mı?" diye sordu. "Tüm sınıfa aferin. Şimdi her birinizin bir resim çizmesini istiyordum. Hepiniz hakkında daha fazla şey bilmek istediğime göre -ve hepimiz birbirimiz hakkında daha fazla şey öğrenmek istediğimiz için- yapmaktan zevk aldığınız bir şeylerin resmini çizebilirsiniz. Bu hoşlandığınız bir hobi veya aktivite olabilir. Her zaman yaptığınız bir şey ya da bu yaz yaptığınız bir şey de olabilir. Bu benim resmim." diyerek kendisinin bahçe ile uğraşırken çizilmiş bir resmini gösterdi. "Kendimi bahçemde resmettim çünkü bu yaz aylarında yapmaktan hoş-

landığım bir aktivite. Şimdi sizin de her sıranın üzerinde kullanmanız için kâğıt ve renkli kalemler var. Sorunuz var mı?” Birkaç öğrenci soru sordu ve sonrasında sınıf işe koyuldu. Bayan Young, sınıfı dolaşarak öğrencilerin sorularını yanıtlamaya başladı ve onları çizim konusunda teşvik etti. Öğrencilerin çoğu çizimlerini bitirdiğinde, Bayan Young daha fazla talimat vermeye başladı. “Kimlerin polis memurları olduğunu göreyim” dedi. Eller havaya kalkıyordu “Her polis memurunun ortağına resmini anlatmasını istiyorum. Dört dakikanız var. Zili çaldığımda (zil çalışını gösteriyordu) sıra resimleri hakkında konuşmak için itfaiyecilere gelecek.” Her bir öğrenci çifti resimlerini tartıştıkça gürültü seviyesi artıyordu. Ortaklardan her ikisi de karşılıklı olarak resimlerinin öyküsünü paylaştığında, Bayan Young gönüllülerin tahtaya gelerek resimlerini tüm sınıfla paylaşmalarını istiyordu. Gönüllüler bittiğinde, Bayan Young öğrencilere dönerek övgüde bulundu: “İyi iş çıkardınız. Bir dakika içinde resimlerinizi size ait gözlere koymanıza müsaade edeceğim böylece ailenize göstermek için resimlerinizi öğleden sonra eve götürebileceksiniz. Ama önce, 1. masa ile 6. masadaki polis memurları renkli kalemleri toplayarak masama getirebilir mi? Teşekkür ederim.”

Bu görev tamamlandıktan sonra, öğrencilere dönerek öğrenim merkezlerinden bir etkinlik seçmek için zamanları olduğunu söyledi. Onlara resimlerini yerlerine koymalarını ve bir aktivite seçmek için etkinlik panolarına gitmelerini ekledi. İlk önce itfaiyecilerin gitmesini isteyerek polis memurlarına döndü ve “Ortağınız sıranıza döndüğünde, gidip bir etkinlik seçmek için sıra size gelecek” dedi. Öğrenciler birbirleri etrafında hareket ettikçe anlık bir gürültü oldu. Fakat her şeyin yine de bu kadar çabuk düzene girmesine şaşırıyordum. Sıralar temizleniyordu, kalemler bir kenara bırakılıyordu ve her öğrenci bir etkinlik seçiyordu. Öğrencileri, öğleden sonra akışını hiçbir şekilde kesintiye uğratmadan yeni bir etkinliğe başlattı Bayan Young. Bu sessizlik süresince, Bayan Young'a polis memuru ve itfaiyeci etiketlerinin kullanımını sordum. “Öğleden sonra düzeniniz çok iyi işledi, Bayan Young” dedim. “Cevabı az çok tahmin edebildim, ama neden polis memuru ve itfaiyeci etiketleri kullandınız?” “Bu etiketleri seçtim çünkü “Toplumsal Yardım Kuruluşları” oluşturacağımız bir birimi tanıtmakta yardımcı olacaklar” diye devam etti. “Öğrencilerin bakış açısından değerlendirildiğinde etiketler oldukça eğlenceli diyebilirim. Etiketler öğrencilerin dikkatini çekiyordu bu yüzden motivasyonlarını artırıcı etkisi olduğu söylenebilir. Ben bunları oluşturduğum düzenin bir parçası olarak belirledim çünkü bu etiketler benim talimat vermeme kolaylaştırdı ve grupları kolayca belirlememe yardımcı oldu. “Öğrencileri neden bazen ortaklarla çalıştırıyorsunuz?” diye sordum. Bayan Young “Günün sonunda, bir öğretmenin en büyük mücade-

lesi sınıfının mümkün olduğunca fazla öğrenmesini sağlamaktır. O zaman gözden kaçırdığımız bazı şeyler olduğunu fark ederiz. Okulun zorunlu tuttuğu ancak öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olmayan bazı rutinler ve aktiviteler vardır. Bu okulda, bizi öğretim zamanımızdan uzaklaştıran şeylere odaklanarak onları elimizden geldiğince yok etmek için uğraşırız. Çocuklarımızın zihnini mümkün olan her şekilde zenginleştirmek istiyoruz.” Bir an sınıfa göz gezdirerek durakladı ve sonra devam etti. “Her öğretmen bir konudan veya aktiviteden diğerine geçmenin çok zaman alabileceğini bilir çünkü öğrencilerin hemen kafası karışabilir” diye açıkladı. “Etiketlerin kullanılması, bir sonraki aktiviteye geçmek için bazı basit prosedürleri açıklamamı sağladı, itfaiyecilere ve polis memurlarına farklı görevler atayarak sınıfta gerçekleştirilen faaliyeti ikiye katlamamı sağladı. “Gördüğümüz gibi, çizim aktivitesinden bireysel etkinliklere çok hızlı bir şekilde geçiş yaptık - bu da öğrencilerin öğrenmeye daha fazla zaman ayırmasını sağlıyordu” diye ekledi. O sabah üçüncü kez, duyduklarım bir an durup düşünmememe sebep oldu.

“Bayan Young, değerli ve değersiz süreçler arasındaki farktan bahsediyorsunuz! Ayrıca, sürekli olarak değerli etkinlikler yapmak için kurulum sürelerini kısaltmaktan bahsediyorsunuz!” “Bir kez daha, kullandığınız terimleri tam olarak bilmiyorum” dedi Young, “ama bir grup olarak, öğretmenler, bir çocuğun öğrenim ve öğretim açısından ne kadar değerli ve değersiz zaman geçirdiğini gözlemlemek için bütün bir günü ele alırlar. Sanırım değerli ve değersiz zamandan kastınız bu.” “Kesinlikle!” diye cevap verdim. “Diğer öğretmenlerle yaptığınız görüşmelerle ilgili söyleyebilecekleriniz neler?” diye sordum. “En önemli kısımlardan biri, herhangi bir okul günü süresince öğrencilere tam olarak neler yapılacağını anlatmaktır” diye yanıtladı. “Fakat aynı zamanda konuştuğumuz konuya da eğiliyoruz- günün hangi zamanlarının bir çocuğun eğitim deneyimine değer kattığını ve katmadığını belirlemeye çalışıyoruz. Başka bir deyişle, zamanımızı daha verimli kullanabileceğimiz alanları inceliyoruz. Etiketlerde olduğu gibi, küçük çocukları bir etkinlikten diğerine transfer etme konusunda bahsettiğimiz fikirlerden biri de buydu. Zaman bizim için çok önemli çünkü boşa harcanan zamanı asla geri getiremeyiz. Zaman değerli kaynakların en değerlisidir.” Bu noktada, Bayan Young’a sormak üzere yüzlerce soru aklıma geldi. Ancak, Bayan Young öğleden sonra molası için çocuklara izin vermek amacıyla hareketlendi.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Katma Değerli Süreçler Üzerine

Yalın işletme, müşteriye değer katmaya odaklanmıştır. Değer katmayan aktiviteler israf olarak kabul edilir. Değer katan aktivite dizisi değer akışını oluşturur, yani müşteri için ürün ve hizmet yaratan sürecin önemli bölümlerinin akışını içerir. Yalın işletmeler, değer akışlarını tanımlamak, araştırmak ve geliştirmek için çok çaba harcarlar. Bu durum tüm süreçlerin veya aktivitelerin üç kategoriye ayrılarak nelerin ortadan kaldırılması veya iyileştirilmesi gerektiğini anlamaya yardımcı olmaktadır:

**Katma Değer (Value Added-VA):** Müşterinin bedelini ödemek isteyeceği herhangi bir faaliyet veya süreç anlamına gelir. Örneğin, direksiyon simidini bir arabaya düzgün bir şekilde yerleştiren bir üretim işçisi, katma değerli bir süreç yaratmış olur. Katma değerli işin optimize edilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

**Değersiz Süreç (Non Value Added-NVA):** Ne ürettiğinizin farkında olan müşterinin, ödemek istemeyeceği herhangi bir etkinlik veya işlem anlamına gelir. Örneğin bir otomobil üreticisi bir depoya direksiyonların 12 aylık bedelini ödemiş olursa bu değersiz bir işlemdir. Değersiz işlemlerin yok edilmesi gerekir.

**Katma değerli iş (Business Value Added-BVA):** Müşterinin ödemek istemediği, ancak mevcut durumda iptal edilmesi mümkün olmayan herhangi bir faaliyet veya süreçtir. Örneğin, yasal süreçler, katma değerli iş kabul edilebilir. Bu süreçlerin önce rasyonelleştirilmesi daha sonra minimize edilmesi ve mümkün olduğunca otomatikleştirilmiş olması gerekmektedir.



Bayan Young'ın sınıfında, öğretim süresi katma değerdir. Öğrencilerin ellerindeki işi bir kenara koyarken etrafta dolaşması ve başka bir görev için malzeme alması nedeniyle oluşan gecikmeler çoğunlukla değersiz kabul edilmektedir. Aslında, bir görevden diğerine geçmek için gereken süre, her türlü süreç için problemdir çünkü kurulum zamanı -yeni bir iş türüne geçme aşamasında hazırlanan süreç için ayrılan zaman- değersizdir. Bayan Young'ın etiketlerden faydalanması, ikinci etkinliğin kurulum süresini en aza indirmesine yardımcı oldu. Sınıfı alt gruplara bölmek ve onlara farklı görevler vermek, sınıfın “paralel süreç” ler sürdürmesini sağladı; bu da, değersiz zamanı minimize ederken yeni faaliyetler için değerli zaman kazandırdı. Çocukların ellerini yıkamak için banyoya gitmesi, öğretimsel bakış açısından tam anlamıyla katma değer değildir. Ancak, bu diğer amaçlar için gereklidir ve bu nedenle, katma değerli iş olarak nitelendirilir - ve daha önceki bölümlerde anlattığım gibi, Bayan Young'ın da bu süreyi en aza indirecek bir hâlihazırda prosedürü vardı.

## Değer Üzerine Üç Ders

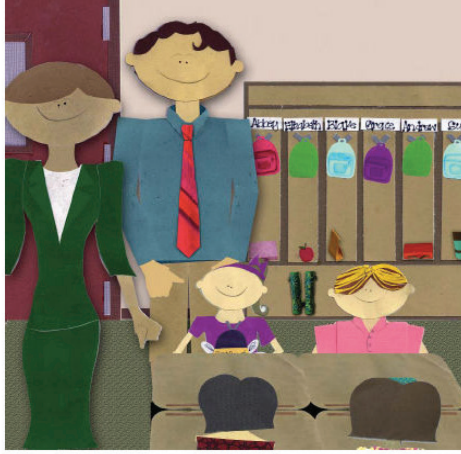
- Değer müşteri tarafından tanımlanır ve müşterinin ödemek istediği şey olarak tanımlanır
- Yalın organizasyonlar değer akışlarını anlamak için çalışırlar (müşterilerin istediği sonucu üretmek için gerekli olan temel değer akışı)
- Kurulum sürelerini ve değer eklemeyen diğer tüm faaliyetleri elimine etmeli veya en aza indirmelisiniz



## “Git ve Gör” Yöneticisi

Öğleden Sonra 02:30

Altı yaşındaki bir kişi için tasarlanmış bir sandalyede oturmak beni rahatsız etti, bu yüzden sınıf molaya çıktığımda bacaklarımı uzatmaya karar verdim. Sınıf kapısına ulaştığımda az daha Bayan Wright'a çarpıyordum. Büyük kızımın okula gittiği yıllar boyunca onunla kısmen iletişim kurmama rağmen onu iyi tanıımıyordum. Sınıfa girer girmez “Ah” diye fısıldadı, “Kartınızdan ziyaretçi ebeveyn olduğunuzu görüyorum. Daha önce tanışmıştık değil mi?”



Kendimi tanıttım ve okulda hem büyük kızımın hem de birinci sınıfa yeni başlayan küçük kızımın okuduğunu belirttim. “Burada olmanıza sevindim” dedi ve ekledi. “Ebeveynlerin çocuklarıyla bir gün geçirmesi için sunduğumuz olanaktan yararlanmaları harika bir şey.”

“Birçok kişi bu olanaktan yararlanıyor mu?” diye sordum. “Arzu ettiğim kadar değil” dedi Bayan Wright. “Burada olduklarında çok şey kazanıyorlar, ama pek çok ebeveyn çok fazla vakit geçirmiyor.” “Eh, bunu bildiğim için geldim” diyerek gülümsedim ve devam ettim “ama okulda etrafta dolaşan ebeveynlerin rahatsız edici olabileceğini düşünmüştüm.” “Hiç rahatsız edici değiller” dedi Bayan Wright. “Ça-

alışma alanımız tıpkı diğer iş yerleri gibi. Süreci doğrudan gözlemleyene kadar neler olduğunu gerçekten anlayamıyorsunuz. Ebeveynlerin bu nedenle sürece doğrudan katılmasını istiyorum. Aslında, bu nedenle Bayan Young'ın sınıfını gözlemek için buradayım. Sınıfları hareket halinde gözlemlersem, öğretmenlerimizin ve öğrencilerimizin nasıl daha iyi hissettiklerini anlayabilirim.”

“Bunu ne sıklıkla yapıyorsunuz?” diye sordum. Bayan Wright, “Okulun etrafında yürümeyi, sınıfları ve koridor prosedürlerini dışarıdan bir göz olarak gözlemlemeyi, özellikle de geliş ve gidiş zamanlarında günde en az günde bir veya iki kez deneyimledim. Ayrıca, okul yönetim kurulu şartlarıncı her öğretmeni daha uzun ve daha resmi gözleme deneyimim de oldu veya bir öğretmen yardım istediğinde de bu tür ziyaretler gerçekleştiriyorum. Okul yönetimi bir öğretmenin geçmişine ve mesleki deneyimine göre onu değerlendirmek için belli standartlar belirlemiştir.”

Organizasyonlardaki liderlerin nadiren ayrıntılara girdiğinin farkında olarak, onun cevabına şaşırdım. “Bunun için gerçekten zamanınız var mı?” diye sordum. “Bu okulda 1000 öğrencinin beş sınıfa bölünmesiyle, yaklaşık 40 dersliğiniz var değil mi? Sanırım sınıfları ziyaret etmeye zaman ayırmadan, her şeyin koordinasyon içerisinde ve düzgün çalışmasını sağlamak için başka işlere çok zaman ayırmanız gerekirdi.”

Bayan Wright bana gülümsedi ve sanırım aynı gülümsemeyi küçük sınıflardan bir öğrencisine de başarıyla uyguladı. “Tam tersine, Robert” dedi nazikçe. “Sadece dersliklere girmek ve okulun etrafında yürümek en sevdiğim aktivite değil aynı zamanda yaptığım en önemli iş.”

Bayan Wright'ın sözleri aklımda birçok görüntüyü canlandırıyor. Bunlardan biri astlarına ve yöneticilerine ofisinde oturarak e-posta gönderen yönetici bir lider oldu. Bu tür liderler, aslında hiç bir zaman kendi yapmadıkları veya yapımına şahit olmadıkları işleri yapma konusunda en iyi yolu kendilerinin bildiğini düşünen liderlerdir. Ama ben Bayan Wright'ın dikkatini dağıtmak istemiyorum, bu yüzden hayal kurmayı bırakıp ona sınıfları ziyaret etmesinin neden en önemli işi olduğunu sordum. Bayan Wright elini uzattı ve parmaklarıyla gösterdi: “Öncelikle, öğretmenlerimizin her gün neler yaşadığını daha iyi anlamamı sağladı. Öğrencilerimizin öğretim materyallerine nasıl tepki verdiklerini ve farklı öğretim

stratejilerinin ve yöntemlerinin nasıl kullanıldığını da öğreniyordum. “İkincisi, sınıflarda, spor salonunda ve kafeteryada neler olduğunu bilmek iyileştirme için ne yapmamız gerektiğinden bahsettiğimizde, okul ihtiyaçlarımızı personelikle tartışmamı kolaylaştırıyordu. Onlar benim fikirlerimi dinlemeye oldukça açıklar ve onların gerçekleştirmek istediklerine aşına olduğum zaman gösterdikleri mücadeleyi ve başarılarını daha çok takdir ettim.

“Üçüncüsü” diye ekledi: “Anne-babalarla çocuklarıyla ilgili konuştuğumda, okulda neler olup bittiği konusunda daha fazla otorite sahibi olarak konuşabilirim ve onların endişelerini ve önerilerini ele almaya daha hazır olurum. Aslına bakarsanız, sadece orda olduğum için bir meselenin veya durumun gereksiz yere büyümesini önleyebilirim.”

Anladıklarımı toparladım ve ekledim “Bunun hakkında düşündüğüm zaman, bu durum benim ve karımın neden büyük kızımız hakkında konuşmak için sizi aradığımızda daha iyi cevaplar aldığımızı açıkladı.” Bayan Wright, “Basit görüldüğünü biliyorum -neredeysse çok basit” dedi. “Ancak, işlerin nasıl yapıldığını görmek oldukça değerlidir. Bu yüzden aileleri de bizi ziyaret etmeleri için teşvik ettim.” “Okulu ziyaret ettiklerinde endişelerinin ortadan kalktığını görüyor musunuz?” diye sordum.

“Bazen evet, bazen hayır” diye cevapladı. “Gözlem, ciddi endişelere çözüm getirmez. Gözlem bir durumun ya da problemin gerçekliği hakkında daha fazla bilgi edinmenin bir yoludur. Çocuğunun sınıfını gözlemlemiş olan ebeveynlerin, her gün yaptığımız faaliyetlerin temeliyle ilgili olarak çok daha anlayışlı ve iyi yorumlar getirdiğini fark ettim. Ayrıca, çözümleri tanımlama konusunda da yardımcı olmaya ve müdahil olmaya yatkınlar.” “Kesinlikle katılıyorum Bayan Wright” diye cevap verdim. “Eğer işi anlamak istiyorsanız, işin yapıldığı yere gitmelisiniz.”



## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile “Git ve Gör” Yönetimi Üzerine

Yalın bir işletmede liderler “git ve gör” yönetimini tecrübe ederler. Bir operasyonun durumu hakkında yorum yapmadan önce kendiniz “gidip görmeniz” gerekir. Başkalarının size mevcut durumdan bahsetmesine itimat etmeyiniz. Çünkü bütün insanlar farklı bir gözle görürler ya da farklı önceliklere sahiptirler ve bu yüzden kendiniz görerek kendi fikrinizi oluşturmalısınız.



Gerçek liderler kendilerini her gün ofislerinde oturmakla sınırlı tutmazlar. Liderler zamanlarını işin yapıldığı yerde harcarlar. Biz bu yeri gamba olarak adlandırıyordunuz. Yalın dilde, “gamba'ya” sık sık gitmeli ve işi yapan insanlarla iletişimde olmalısınız. Bu durum “genchi gembutsu” diye adlandırılır. Bir lider olarak, olduğunuzu düşündüğünüz şeyle gerçekte olanın çok farklı olmasına oldukça şaşırabilirsiniz. Sadece işi doğrudan yapan insanlar operasyonda neler olup bittiğini gerçekten bilirler. Operasyonda zaman geçirirken, takım üyelerine saygı duyacak

ve onlardan saygı göreceksiniz. Lider olarak saygı duyulan biri olursanız, daha ulaşılabilir olursunuz, personeliniz açık diyaloga girmeye daha istekli olur ve iyileştirme çabalarına yardımcı olmak için daha fazla motive olurlar.

## **“Git ve Gör” Yönetiminde Üç Ders**

- Bir lider zamanlarının önemli bir bölümünü “gemba'da” (işin yapıldığı yerde) harcamalıdır
- Liderler süreçleri kendileri gözlemlemeli ve gözlemlerinden sonuçlar çıkarmalıdır
- Liderler, gerçekte işi yapan insanlarla konuşmalıdırlar, çünkü neler olup bittiğini gerçekten bilen insanlar onlardır

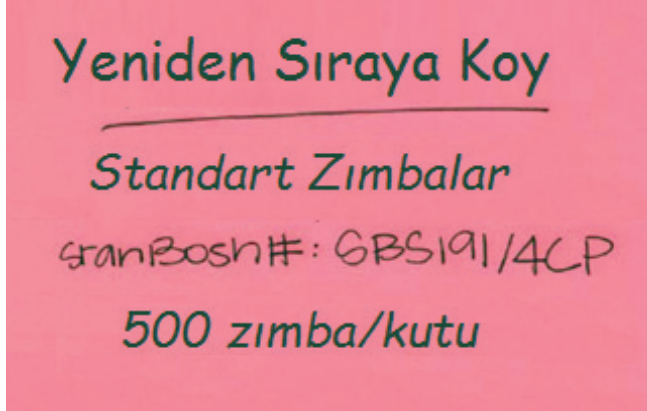


## Zımbalar Nerede?

Öğleden Sonra 03:00

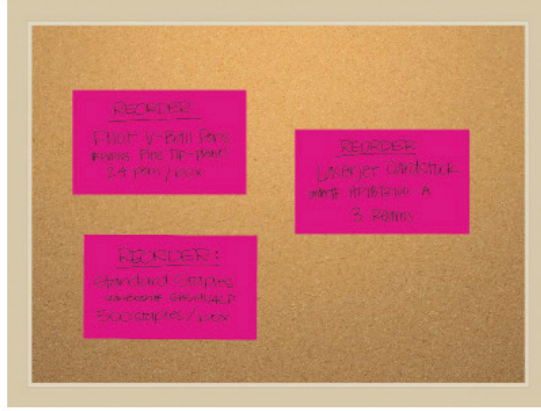
Bayan Wright'ın önerisiyle “görerek öğrenmeye” devam etmeye karar verdim. Bana okulun etrafında dolaşma izni verdikten sonra, koridorda yürümeye başladım ve öğrenme oyununa odaklanan birinci sınıf öğrencilerini geride bıraktım.

Koridor duvarları bildiğiniz gibi geçtiğimiz yıl ortaya çıkan sanatçıların bazı eserleri ve okul sloganları ile bezenmiş durumdaydı. Bu okuldaki daha önceki ziyaretlerim genellikle büyük kızımın sınıfları ve oditoryumda ebeveynler için yapılan toplantılara katılmakla sınırlı kalmıştı, bu yüzden bu sefer kendimi binanın planını keşfetmeye bıraktım. Spor salonu / oditoryum ve kütüphaneyi başarılı bir şekilde buldum. Abbey'in sınıfına doğru ilerlerken ana kasanın arkasındaki duvarda bir tahta gördüm. Tahtada üzerinde 3x5 boyutlu pembe kartlar ve kartların üzerinde de yazılar vardı. Şaşkınlıkla kartlara odaklanarak, kartlardan birini okudum.



Bu tahta hakkında soru sormam gerektiğini hissettim. “Affedersiniz” diyerek masanın arkasında oturan kadına sordum, “kasanın arkasındaki pembe kartlarla bezeli bu tahta nedir?” dedim. “Günaydın, efendim” diye cevapladı. “Yaka kartınızdan ziyaretçi ebeveyn olduğunuzu anladım. Siz Emilee ve Abbey’in babasısınız, değil mi?”

“Evet, neden” dedim. “Nasıl bildiniz?” “Ebeveynler binadayken tüm personele bildirildi. Bu kısmen bir güvenlik önlemi ve size VIP muamelesi gösterdiğimizden emin olmak istiyoruz. Sizi geçen yıldan beri tanıyorum ve bugün buradaki ebeveynlerin listesinde isminizi gördüm.” diye yanıt verdi. Gülümseyerek elini uzattı. “Benim adım LaDawn. Şimdi pembe kartla ilgili sorunuz nedir?” Pembe kartların olduğu tahtayı gösterdim.



“Ah, evet, bu bizim stok depomuz için bir yönetim sistemi” dedi LaDawn. “Size nasıl çalıştığını göstereyim.” Yandaki odaya girdi. Daha önce bu kadar iyi organize edilmiş bir depoyu hiç görmemiştim. Üzerinde “zımba / zımbalayıcı” etiketli bir bölümü aradı. “Bakın burada” dedi bir raftaki küçük bir kutuya işaret ederek. “Bu bizim zımbalarımızı sakladığımız yer. Bu kartı son kutunun üstüne yerleştirdik. Birisi son kutudan önceki ikinci kutuya gelip pembe kartı gördüğü zaman bu kartı, “Sipariş” panosuna yapıştırması gerektiğini anlayabilir. Her perşembe, kartları panodan alıp tedarikçimize sipariş emri gönderiyorum.”

“Bu basit bir sistem gibi görünüyor” dedim, bizim aslında yalın sistemde çekme-ikmal sistemi dediğimiz şeye denk geliyor. Bu durumda, daha fazla malzeme sipariş etmek için tetikleyici bir sistem olarak 3x5 kartlar kullanıyorlardı. Böyle bir tetikleyici sistem ile bir işletme “ne olur ne olmaz” mantığı ile birçok şey sipariş etmek zorunda kalmaz – aksine kullanıcı veya müşteri ihtiyaç duyduğunda (“çekme”), malzeme yeniden sipariş edilir (ikmal edilir).

Bunu keşfetmeme rağmen ilgisiz kalmayı tercih ettim, “Bu planla bunu nasıl başardınız?” diye sordum. LaDawn, birkaç yıl önce Bayan Wright'ın artan malzeme

harcamaları konusunda endişelendiğini belirtti "O durum tam bir kâbustu. Bu stok odası oldukça düzensizdi, bazı malzemelerin fazla stoku bazılarının da eksik stoku bulunuyordu. Hatta stokta o kadar çok renkli keçeli kalem vardı ki, biz daha onları kullanamadan bir düzine kutu ziyan oldu. Bu israf, Bayan Wright için son damla oldu. Bu sisteme geçerek inanılmaz bir ivme yakaladık ve aniden stok odamız küçülüverdi."

"Sorunu nasıl çözdünüz?" diye sordum. LaDawn, "Durumu incelemek ve önerilerde bulunmak üzere görevlendirilmiş destek personeli ve öğretmenler ekibine liderlik ettim" dedi LaDawn. Bayan Wright, bize sistemi kullanan insanlar olduğumuz için bir çözüm bulmamız gerektiğini söyledi.

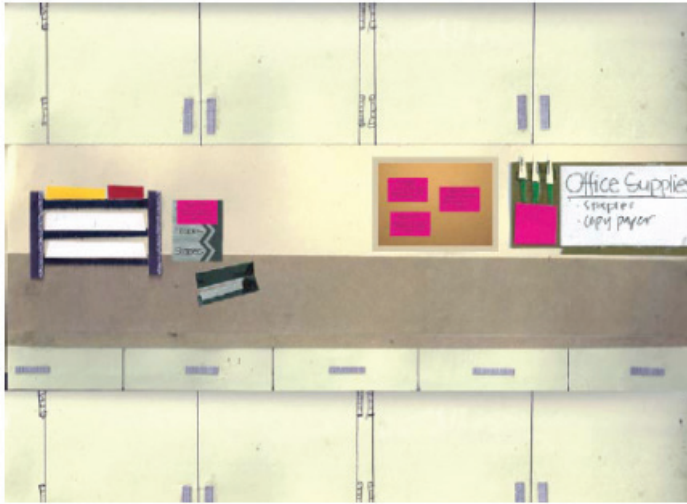
"Eski sistemde, okul dört aylık bir dönemi kapsayan okul sömester'ı için malzeme tedarik ediyordu. Tüm malzemeler geldiğinde ise yeterli alanımız yoktu ve depolama odası kalabalıklaşıp dağınık hale geldi ve personelin ihtiyaç duyduğu şeyi bulmasını zorlaştırdı. Dönem ilerledikçe, stok odası tıklım tıklım dolu olsa da bazı malzemeler tükenmeye başlamıştı. Deponun içinde çok fazla malzeme olduğunu düşünmüyorlardı, ama yine de en çok ihtiyaç duyulan şeylerin tükendiği görülüyordu. Stokta mevcut ne olduğunu ve tükenen malzemelerimizi fark etmemizi kolaylaştıracak bir sisteme ihtiyacımız olduğunu fark ettiğimizde ilk büyük "işte bu" tepkimiz gelmişti. İlk başta, stokları yönetmek için bazı yazılımlar satın almamız gerekebileceğini düşündük. Ama Bayan Wright'ın bundan haberi olmazdı. Diğer yandan, elimizde bulunan malzemeleri kısıtlamaya ve her şeyi organize etmeye ve etiketlemeye karar verdik." "ve 3x5 kartlar bu noktada mı ortaya çıktı?" diye sordum. LaDawn tüm pembe kartları işaret etti - odadaki her bir materyal için bir tane var. "Evet. Bu şekilde malzemelerimizin tükenmediğinden emin oluyoruz. Malzemeleri stoklamak fazla yerimiz olmadığından, her bir stok yapacağımızı malzemenin miktarını düşürmek zorunda kaldık. Bu, stok tamamen erimeden önce, miktarı düşük olan her şeyi yeniden sipariş edip stoklayabilmemiz için bir yeni bir sistem geliştirmemiz gerektiği anlamına geldi."

"Etkilendim. Ama insanlar stok tükenir endişesine kapılmadı mı?" diye sordum. LaDawn güldü. "Bütün personel bunu sordu! İnsanlar başlangıçta stok tükenmesinden korkuyordu, bu yüzden bir "güvenlik ağı" oluşturduk. Bu her bir materyal için ne kadar yedeğimiz olduğu ile ilgiliydi. "İlk yıl bunu denedik ve çok daha yüksek güvenlik ağı düzeylerine ulaştık. Burada yarım düzine zimba makinesi, bir düzine kutu zimba, bir kutu dolusu kâğıt ve devamında her materyalden bir adet bulundu."

“Bu stokların tükenmediğinden emin olmanızı sağladı mı?” diye sordum. “Hayır” diye cevap veriyordu, “Ayrıca güvenlik ağının yeni sistemimizle ilgili sorunları gizlediğini de keşfettik. Örneğin, çeşitli malzemeleri ne kadar hızlı kullandığımızı anlamakta zorluk çektik.” “Bu durumda ne yaptınız?” diye sordum. “Tedarikçimizden belirli aralıklarla büyük partiler halinde ve herhangi bir teslimat şekli belirtmeksizin tedarik aldığımızı fark ettik. Sonrasında tedarikçimize gittik ve haftada bir kez teslimat yapmaya başlamalarını istedik. Bu, daha düşük stok seviyelerine ulaşmamıza ve stoktan ne kadar kullandığımızı izlememize yardımcı oldu.”

"Sonra ne oldu?" diye sordum.

“Bir süre sonra, yılın hangi zamanlarında gerçekten hangi malzemelere ne kadar ihtiyaç duyduğumuzu kestirmekte büyük bir yol kat ettik. Daha az miktarda sarf malzemesi siparişi vermeye başladık. Personel gerektiğinde hızlı bir şekilde ürün alabileceğimizi bilerek sisteme güvenmeye başladı. Bu yüzden her yıl stok deposunda güvenlik ağını azaltabiliyoruz.” “Sizin için bu sistem iyi çalışıyor gibi görünüyor” diyerek, sistemi bu kadar basit anlatmasından etkilendim.



LaDawn, “Ekibimiz sonuçlarla gurur duydu” dedi. “İlk yıl, tedarik maliyetlerini yüzde 10 azalttık ve bu yıl yüzde 35’lik bir tasarruf elde etmeyi umuyoruz. Personel ve öğretmenler ihtiyaçlarını ne kadar zamanda ve hızlı tedarik edebileceklerini bilmekten oldukça memnunlar. Bu yıl stoku yüzde 50 oranında azaltmaya çalışacağız ve sipariş verdiğimiz ürünlerin çeşitliliğini azaltmak istiyoruz. Örneğin çok çeşitli kalem ve kâğıt çeşitlerimiz var. Öğretmenleri ve destek personelini birkaç standart ürüne yönlendirebiliriz.”

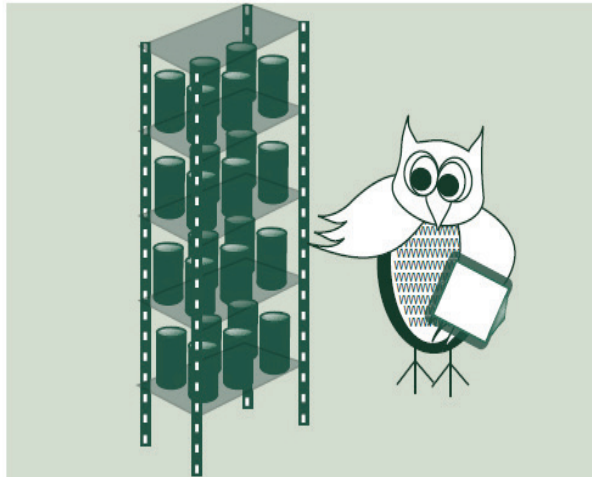
“Tedarikçinizden her gün veya haftada en az birkaç kez teslimat almayı düşündünüz mü?” diye sordum. “Bu şekilde, bu odadaki malzemelerin çoğundan kurtulup başka bir amaç için kullanabilirsiniz!” diye ekledim. “Bu harika bir fikir” dedi LaDawn. “Bu fikri personele iletceğim. Öğrenci takımlarının gün içinde buluşabileceği ayrı bir alan oluşturmaya çalışıyoruz!”

“Şimdiden harika bir iş çıkardınız” diye cevapladım. “Ödediğim vergilerin bu okulda akıllıca kullanılmasından dolayı oldukça memnunum!” Bu sırada, Abbey’in sınıfına geri dönmenin daha iyi olacağı kanısına vardım.

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Çekim İkmali Üzerine

Daha önce de belirtildiği gibi, yalın işletmede aşırı üretim israfların en büyüğüdür. İster üretimde, dağıtımda veya bir ofiste olsun, aşırı üretim, o anda ihtiyaç duyduğumuzdan daha fazlasını üretmemiz veya satın almamızdır. Aşırı üretim aynı zamanda ihtiyaç oluşmadan ürettiğimiz veya aldığımız ürünler anlamına da gelmektedir. Aşırı üretim, depolanması, taşınması, sayılması, düzeltilmesi gibi daha sayamadığım birçok fazla stok israfını yaratır. Aşırı üretim, kaynakların israfından başka bir şey değildir. Aşırı üretimi ortadan kaldırmak ve stoku azaltmak için yalın yöntem ‘tedarik zinciri hızı’ olarak bilinen bir kavram kullanılmaktadır. Hız, daha küçük miktarlarda materyali standart olarak daha sık bir şekilde seviyeli hareket ettirerek oluşturulur (bu, mevcut zamanda aynı miktarda olduğu anlamına gelir) ve tutarlı bir zamanlamadır. Hız, elinizde bulundurmanız gereken stok miktarını azaltacaktır. Stok seviyesini azalttıkça, stok tarafından gizlenen sorunları ortaya çıkarmaya başlayacaksınız. Ve öğrendiğimiz gibi, problemleri açığa çıkarmak iyidir. Tedarik zinciri hızını akışı iyileştirmek ve bir çekme-ikmal sistemine geçmek yolu ile başarabilirsiniz. Çekme, malzeme ve bilgileri yalnızca tükendiğinde ve sadece tüketilen miktarda ikmal ettiğimiz anlamına gelmektedir. Çekme sisteminde tüketim, ikmal tetikleyen şeydir. Bu sistem çoğu kuruluşta kullanılan, sipariş edilen veya üretilen malzemelerin veya malzemelerin miktarının parti düşüncesine ve tahminine dayanan tipik “itme” sistemlerinin tam tersidir. Sonuçta, gerekli olmayan stok ortaya çıkar (ancak bunun için ödeme yapmanız gerekir!). İtme sisteminin en kötü tarafı, çok miktarda stoka

sahip olmanız fakat bu stok ürünlerinin belirli bir günde ihtiyaç duyduğunuzda veya ihtiyacınız olan miktarda olmamasıdır. Bir çekme ikmal sisteminin uygulanması çok karmaşık olmak zorunda değildir. Williams İlkokulu, basit bir 3x5 kart sistemi kullanarak tedarik yedeklemesini görünür kılmıştır. Yalın üretimde böyle bir “çekme





kartı” kanban olarak bilinir. Kanban materyale iliştilir ve bir takım üyesinin malzemenin ne zaman üretilip ne zaman tedarik edileceğini anlamasını sağlar. Çekme sistemlerinin karmaşık teknoloji barındırması gerekmemektedir. Bunları basitleştirip görselleştirmeniz yeterli olur.

## Çekme Üzerine Üç Ders

- Stokun ikmal, tahminlere göre değil, gerçek tüketime göre belirlenmelidir
- Çekme-ikmal sistemleri basit ve ucuz olabilirler
- Çekme-ikmal sistemleri, tüm süreç boyunca aktivite miktarını ayarlamanıza, stoku azaltmanıza (ve dolayısıyla maliyetleri düşürmenize) yardımcı olur ve sorunları ortaya çıkarır



## Nasıl Yaptık?

Öğleden Sonra 03:30

Okul gününün sonuna yaklaşıyorduk ve Bayan Young okul ve sınıf davranışlarını belirleyen üç kuralı gözden geçirdi. “Bu sabah bahsettiğim üç kuralı kim söyleyebilir?” diye sordu. Bazı öğrenciler elini kaldırdı. Arkada oturan kıvrıkcık saçlı çocuk söz aldı ve “Okul kurallarına uymalıyız” dedi.

“Evet Sammy. Haklısın. Örneğin, bu okuldaki önemli kurallardan biri, yemekhanede kurallara uygun davranmaktır. Yemekhaneyi öğlen yemeğinde ziyaret etmiş oldunuz, peki bu kuralın neden önemli olduğunu biliyor musunuz?” Elbisesi desenli bir kız öğrenci elini kaldırdı. Bayan Young ona söz verdiğinde, “Erkekler bizi kovalamasınlar diye” diyerek cevapladı.

“Sadece etrafta koşmasını istemediğimiz erkek çocuklar değil, Cecilia” diye yanıtladı Bayan Young. Daha sonra dördüncü sırada ciddiyetle oturan bir çocuğa söz verdi. “George, yemekhanede koşmanın neden kurallara aykırı olduğunu düşünüyorsun?” George omuzlarını silkti ve “Belki gezerken düşebilir ve her yere yiyecek dökümleriz” dedi. “Bu doğru, George” dedi Bayan Young. “Kimsenin gömleğinde spagetti sosuyla eve gitmesini istemiyoruz.” Sınıf kıkır kıkır güldü. “Tamam, millet, başka hangi sebeplerle öğle yemeğinde yemekhanede kurallara uymalıyız?” Birkaç dakika boyunca tartışmaya devam etti, çocuklara fikirlerini sordu, öğle yemeği konusunun üstünden çabukça geçti ve böylece çocuklar hem çalışmalarına devam edebildi hem de molada daha fazla zaman geçirebildi.

Bayan Young daha sonra ilk sorusuna geri döndü. “Bunlar harika fikirler, çocuklar. Peki, bu sabah konuştuğumuz diğer kuralları hatırlayan var mı?”

Bu kez Abbey konuştu, babasını gururlandırdı. “Birbirimize iyi davranmalıyız” diye özgüvenli bir şekilde cevap verdi. “Mükemmel, Abbey, haklısın. Bu okuldaki insanların birbirine iyi davranmasını istiyoruz, ” dedi Bayan Young. “Birbirimize saygıyla davranmalıyız. Saygının ne anlama geldiğini bilen var mı?”

Sınıf şaşırtıcı bir düzeyde olgunluk göstererek tartışmaya bir süreliğine devam etti. Çocuklar birbirlerine iyi davranmaktan, sınıflarını ve okullarını güvenli ve mutlu bir yer haline getirme konusunda çaba sarf etmekten bahsetti. Bayan Young üçüncü kuralı sorduğunda, sınıf, dinleme, öğrenme ve sınıfta çalışmanın önemini tartıştı.

Bayan Young daha sonra saatine baktı ve dedi ki, "Sınıf, duyuruları dinlemenin zamanı geldi. Müdürümüz Bayan Wright, şimdi bizimle konuşacak."

Çatlak bir sesle Bayan Wright'ın sesi hoparlörden duyuldu. "Tünaydın. Bildiğiniz gibi, okulun ilk ayı boyunca her gün, Williams'ın Sihirbazlık Ödülü'nü kazananları açıkladım. Kazanan bugün Bayan Young'ın birinci sınıfı, 101 numaralı derslik oldu. Okulun ilk günü okul kurallarına uyma konusunda mükemmel bir iş çıkardınız! Çocukları ve Bayan Young'ı tebrik ederim."

Bayan Young, çocuklar ve ben şok olduk! Bu haberi hazmetmemiz bir kaç dakikamızı aldı. Bir dakika sonra ise, gülümsemeler ve tezahürat yapılarak bu başarılı günümüzde birbirimizi kutladık. Abbey'in yüzündeki neşenin ve şaşkınlığın görüntüsünü her daim hatırlayacağım. Öğrenciler kendileriyle gurur duydular. Özgüvenlerinin yükselmesini görebiliyordum. O anda, çocukların her biri iyi bir öğrenci olmanın nasıl bir şey olduğunu anladı.



## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile İletişim ve Geri Bildirim Üzerine

Yalın işletme, organizasyondaki tüm ekip üyelerine geri bildirim sağlamanın ve etkin iletişimin önemini ortaya çıkarmaktadır. İletişim, işletmedeki diğer süreçlerden farklı değildir. Tüm süreçler gibi, girdiler, prosedürler, zamanlama ve çıktılar vardır. Bu nedenle, iletişim söz konusu olduğunda, bilmeniz gerekenler şunlardır:

1. İletişim kurmak için neye ihtiyacımız var (girdiler)? Burada odaklandığımız konu okulun üç temel değeri üzerineydi.

2. Nasıl iletişim kuracağız (prosedürler)? Her öğretmen, öğrencilerin tümünün anladığından emin olmak için sınıflarında değerler hakkında konuşmak istiyordu.

3. Ne zaman ve ne sıklıkta iletişim kuracağız (zamanlama)? Williams İlkokulu, okulun ilk ayı boyunca her günün değerli zamanları hakkında tartışmalar yaptı daha sonra bunların sıklığı azaldı.

4. İletişimden beklenen çıktı veya sonuç nedir (çıktılar)? Öğrencilerin değerleri anlamaları, anlamadıkları zaman soruları sormaları ve davranışlarını değerlere uyacak şekilde şekillendirmeleri bekleniyordu.



İnsanlar, haklı olarak, geri bildirim almaya ihtiyaç duyarlar. Yalın işletme insana saygı prensibini en üst mertebede tutar. Tüm çalışanlara iyi veya kötü geri bildirimler iletmek için mekanizmalara sahip olmak bir kuruluşun görevidir. İnsanlar kurumun vizyonunu, stratejilerini ve amaçlarını bilmek ister. İnsanlar ne zaman iyi performans gösterdikleri ve ne zaman iyileştirmeye ihtiyaç duyduklarını bilmek isterler. Sadece üst yönetimde işin statüsünün yüksek düzeyde anlaşılması yeterli değildir. Tüm ekip üyelerinin nelerin olup bittiğini bilmesi ve onların kişisel katkılarının işin geleceği açısından ne kadar önem arz ettiğini bilmesi gerekir.

## İletişim Üzerine Üç Ders

- İnsanlara saygı duymak için açık, dürüst ve sık iletişim kurmanız gerekir
- İletişim, girdiler, çıktılar, prosedürler ve zamanlamadan oluşan bir süreçtir
- Tüm kişilerin nerede durduklarını ve işi nasıl etkilediklerini bilmesi gerekir



## Eve Hazırlıklı Gitme

Öğleden Sonra 03:45

Bayan Young'ın sınıfı, Williams'ın Sihirbazlık Ödülünü kazanmaları haberiyle coşkuyla doluydu. Bayan Young, “Sizinle gurur duyuyorum” dedi. “Yeni öğretim yılına başlamak için harika bir durum! Şimdi, son zilden önce yapmamız gereken iki şey daha var” dedi ve elindeki kâğıtları dağıtmaya başladı.

Bayan Young, “Haftalık yapılacaklar listeniz bu” dedi. “Size her hafta bu turuncu kâğıtlardan birini vereceğim. Kâğıdı bugün yaptığınız çizim ile birlikte klasörünüze koyun. Klasörünüzü ebeveyninize vermeyi ve çalışmalarınızı onlarla paylaşmayı unutmayın. Bu bilgiler ebeveynlerinizin size yardımcı olmasını sağlayacak, böylece sizde her gün öğrenmeye hazır bir şekilde okula geleceksiniz.



“Örneğin, bazı günler ertesi gün okula gelmeden önce evde ödev yapmanızı isteyeceğim. Bunu istediğim zaman, turuncu kâğıda yapmanızı istediğim ödevi yazacağım. Diğer günlerde, evden özel malzemeler getirmeniz gerekebilir ve bunlar açıklanacak. Ya da özel olarak gezilere gidersek örneğin gelecek hafta hayvanat bahçesine yapacağımız gezi gibi, bunlar da turuncu kâğıtta yazıyor olacak. Ayrıca ne zaman kısa sınav veya sınav olacağınızı da belirteceğim. Sorusu olan var mı?”

“Turuncu kâğıdı geri getirmek zorunda mıyız?” diye sordu bir kız öğrenci. “Hayır, Rita, bu turuncu kâğıtlar sadece sen ve ailen için. Tamam, mı sınıf? Turuncu kâğıda bakacaksınız ve birlikte okuyacağız.” Çocuklara okuma konusunda rehberlik etti ve “Herhangi bir sorunuz var mı?” diye sordu. Eğer ebeveynlerinizin soruları varsa, bana e-posta göndermelerini veya telefon etmelerini söyleyin.” Bayan Young sınıfta yürümeye, turuncu kâğıttaki öğelerden bahsetmeye ve çocukların sorularını yanıtlamaya başladı. Bir ev ödevi listesi oluşturulmuştu. Buna göre öğrencilerin cuma günü bir sanat projesi için boş alüminyum kutular getirmesi isteniyordu. “Her gün yapacağımız son aktivite, bugün ne yaptığımızı gözden geçirmek ve yarınki planımızı görmek için aktivite panosuna göz gezdirmek” dedi. Sınıfla birlikte bütün günün etkinliklerinin değerlendirmesini yaptılar ve günün tempolu ve yavaş zamanlarını hatırlatarak birlikte tartıştılar. İyi işleyen şeyleri nasıl tekrar edebileceklerini ve iyi işlemeyen şeyleri de nasıl geliştireceklerini konuştular. Ardından, çocuklara sembollerini sorarak ve hatırlatarak ertesi günün programını okudular.

Konuşmasını bitirir bitirmez okul gününün bitişi haber veren zil çaldı. Çocuklar kapıya doğru yöneldiler. Bayan Young onlara yavaşlamalarını söyledi, “Çocuklar, lütfen unutmayın, kimsenin incinmesini istemiyoruz. Önce güvenlik! Yarın görüşürüz.” Abbey eşyalarını kendisine ait bölmeden toplarken, Bayan Young’ın masasında bir defteri karıştırdığını gördüm. Merak ettim ve ne yaptığını sordum. Bana güne dair bazı notlar aldığını söyledi ve “Çoğu öğretmen bir günlük tutar” diye ekledi. “Bunu yapmanın farklı yolları var ve deneyimli öğretmenler, günlük defterlerini, öğrencilerin ihtiyaçlarına ve kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirirler.” Bayan Young, bazı öğretmenlerin, öğrencinin faaliyet çizelgesine veya daha yüksek sınıflar için konu programlarına uyan bir şablonla işe başladığını açıklamaya devam etti. Onun şablonu, resim yerine sözcükleri kullanması dışında, etkinlik tablosundaki haftalık programla eşleşiyordu. Her konu ve zaman aralığı, o gün için o konuyla ilgili ders planının kısa bir taslağını yazdığı bir alan içeriyordu. “Günün sonunda” dedi, “Nelerin tamamlandığını kontrol ederim ve eksikleri daire içine alırım. Ayrıca, ertesi gün için kendime faydalı olacak notlar da alırım.”

“Buna değer mi?” diye sordum Bayan Young’a. “Bu defterin birçok amacı var. Birincisi, yedek öğretmen için bir plan görevi görmesidir. Diyelim ki yarın hastalandım ve okula gelemeyeceğim. Bu sınıfı devralacak öğretmen bu defter sayesinde bugün hangi konuda ne işlendiğini ve yarın için planlananın kaydına sahip olmuş ola-

cak. Örneğin, matematik altında, beceri ve beceri düzeyi, öğrenci aritmetik çalışma kitaplarından ve öğretmen kılavuz kitaplarından veya masa üzerinde yığılmış olan referans materyallerinden gelen sayfa numaraları ile birlikte işlenecek.”

“Sınıfın idaresi çok zaman alıyor mu? Çok fazla iş ve disiplin gerektiren bir iş gibi görünüyor bu kayıt tutma işi” dedim. “Aslında değil” diye cevapladı, “günlük defter tutmak benim rutininin bir parçası ve bu çok işe yarayan, esnek ve yardımcı bir doküman. İhtiyacım olduğu kadar çok veya az yazmakta özgürüm. Bu, planlanan ve gerçekleşen işi gösteren kalıcı bir kayıt olmasına rağmen, bu bir rapor veya öylesine formalite için hazırlanmış bir belge değildir. Bunu başarılarımızın ve meydan okumalarımızın bir kaydı olarak görüyorum. Ayrıca gelecekteki planlama için bir yön belirlememde bana yardımcı oluyor.” Kurduğu sisteminin her gün önceliklere odaklanmasına yardımcı olduğunu söylemeye devam etti. “Gün sonu kontrol listesi ve hatırlatıcılar muhtemelen sistemimin en önemli kısımları. Çok karmaşık bir şey değil – ayrıca karmaşa için zamanım yok. “Bugün, örneğin, öğrencilerle okul kurralları ve sınıf organizasyonu hakkındaki konuşmamızın iyi gittiğini düşünüyorum. Ayrıca, 6. masanın kendi gruplarında bir karar vermelerini istediğimde daha fazla rehberliğe veya yardıma ihtiyaç duyabileceğini göz önünde bulundurdum. Brian’ın ve Lisa’nın davranışlarını gözlemek için not alacağım ve bir dahaki sefere daha fazla koçluk sağlayacağım, böylece birlikte çalışarak daha iyisini yapabilecekler.”

Defterini toparlamaya başladı ve ekledi “Defterimi ayrıca öğrencilerimin okul dışındaki ilgi alanları veya hobileri ile onlar hakkındaki notlarım veya onların çizimlerinden notlar yazmak için kullanıyorum. Öğrencilerle ilgili bireysel ayrıntılar, sesli okumalar veya sessiz okumalar için kitaplar ile ilgili materyal seçerken faydalı oldu.” Konuşma sırasında, Abbey kolumu çekiştirdi.



## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) Döngüsü Üzerine

Yalın bir işletme oluşturmanın en zor kısmı, değişim uygulandıktan sonra onu sürdürmektir. Yalın iyileştirmelerin sürdürülmesi zordur çünkü:

1. Organizasyonlar görevde kalmaz; odaklarını kaybetme eğilimindedirler.
2. Organizasyonlar günün her dakikasında israfla savaşmaz.

Hayattaki diğer her şey gibi, strateji ve odak üzerinde sürekli çalışılmazsa bu kavramlardan uzaklaşmak kaçınılmazdır. İsraf çoğalmak ister. Strateji ve israf, yaşayan organizmalar gibidir ve onların görevi her gün rotadan ayrılmaktır.



Bu nedenle, israfı kontrol altında tutmak ve strateji uygulamasını takip etmek için her dakika çaba sarf etmeniz gerekir. Bunu gerçekleştirmenin en iyi yolu, bilimsel bir model olan PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) Döngüsünü kullanmaktır. Bilimsel bir model olmasının yanında, PUKÖ'nün anlaşılması ve uygulanması oldukça basittir.

İşletmedeki her işlem için bir planınız olduğundan emin olarak bunu uygulamaya başlarsınız. Gün içerisinde planınızı yaparsınız. Ardından, planınızı, o gün gerçekleşen işle karşılaştırmak için sonuçları kontrol edersiniz. Plan ile fiili durum arasındaki fark bir problem olarak kabul edilir. Proseslerinizi buna göre ayarlamalı ve PUKÖ sürecini tekrar başlatmalısınız. PUKÖ'nün gücü, model iş kültürünün bir parçası haline geldiğinde ortaya çıkar. Etkili PUKÖ, başarılı veya başarısız bir yalın yolculuk arasındaki belirleyici faktör olabilir.

## **Kazançları Korumak Üzerine Üç Ders**

- Strateji ve odak eğer onlara düzenli olarak dikkat etmiyorsanız bozulur
- Her gün stratejiyi devam ettirmek ve israfın artmaması için mücadele etmeliyiz
- Planla-Yap-Denetle-Harekete Geç problem çözme döngüsü gibi basit bir yöntem, yalın tutum için temel oluşturacaktır



## Futbol Antrenmanı

Öğleden Sonra 04:00

“Hadi baba, gitmeye hazır mısın?” Abbey bir kez daha ayakta ona yetişmemi bekledi. “Futbol antrenmanına geç kalacağım” dedi üstüne basarak. “Futbol antrenmanı, bunu önceden biliyor muydum?” diye sordum. “Dün gece bu konuda konuştuk. Annem bu sabah futbol ayakkabılarımı yanıma aldığımı gördü” diye cevapladı Abbey. “Bakin, işte burada sırt çantamda.”

“Acele etsek iyi olur. Harekete geçiyoruz!” Gecikmeye neden olan kişi Abbey’miş gibi ses çıkarmaya çalışıyordum, ama bunun onu harekete geçirdiğini düşünmüyordum. Okulun arkasındaki futbol sahalarına geldiğimiz zaman, diğer çocukların ve ebeveynlerin çoğunun çoktan oraya vardığını gördük. Abbey sırt çantasını hemen yanımda yere bıraktı. Ona ayakkabılarını giymesinde yardım ettim ve bir an önce diğer birinci ve ikinci sınıflara katılmak için acele etti. Koç olduğunu tahmin ettiğim düdüğü taşıyan, öğrencilerin temel becerileri uygulaması için organize eden genç ve yetenekli bir kadının etrafına kümeleniyorlardı. Yaşça büyük öğrencilerin ekiplerinin aynı şeyi yaptığını fark ettim. Yaklaşık 20 dakika sonra koç, birinci ve ikinci sınıfları iki gruba ayırdı ve birbirlerine karşı oynatmaya başladı. Abbey’in takımını izlerken, hala ayakta duran ya da çimleri koparan birkaç kişi dışında, aynı anda topun arkasından koşuşturan öğrencileri gördükçe kendimi gülmek için zor tuttum. Bu yaştaki çocuklar futbol oynadığında, kazara olanlar hariç herhangi birinin puan alma şansı çok azdır. Bu oldukça kaotik bir manzara!

Bu noktada üçüncü ve dördüncü sınıfların takımlarına baktım. Büyük sınıflar pozisyonların nasıl oynanması gerektiğini öğrenmiş durumdalar. Farklı pozisyonların düzgün bir şekilde oynanmasının gol atma olasılığını artırdığının farkındalar-fakat ilginç olan şu ki, bu çocukların sabit bir şekilde pozisyonlarını korumaları, görünüşe göre, top onlara gelmedikçe hiçbir şey yapmayacakları gösteriyor! Bu bana Ontario’da Timmins’in kuzeyinde yaşadığım yıllarda çocukken oynadığım masa üstü “kubbe hokeyi” oyununu hatırlattı. Hokey tahtasındaki oyuncular sadece kendi pistlerinde yukarı ve aşağı gidebilirlerdi, bu yüzden hokeyi diskinde ulaştığında

yalnızca bir oyuncuyu oynatabilirdiniz. Daha da kötüsü, kendi kendime merak ettim, bütün takımın sahadaki topu kovalaması mı? Yoksa top doğrudan onlara gelene kadar ayakta hareketsiz duran oyuncularından oluşan bir takımına sahip olmak mı? Başka bir sahada oynayan beşinci sınıflara baktım. Onlar daha gelişmiş beceri ve verimlilik ile topu yukarı ve aşağı futbol sahasında oynuyorlardı.



Farklı olarak ne yapıyorlar? diye kendi kendime sordum. Daha yakından izlediğim zaman, yeni başlayanların, topu kümelenerek kovaladıklarını görüyorum. Belirli pozisyonlarda oynuyorlar -prensipte üçüncü ve dördüncü sınıfların yaptıklarını yapıyorlar- ama her oyuncu, topu takip etme sırasının onda olup olmadığını bilmiyor gibi görünüyor. Ayrıca, büyük çocukların topun etrafında iyi bir şekilde hareket etmek için ne yaptığının farkındayım. Bazı çocuklar açık bir şekilde topu kovalamakla görevlendirilirken, diğerleri belirli pozisyonlarda oynuyordu. Fakat herhangi bir çocuk, oyunun akışına uymak mantıklı geldiğinde pozisyonunu bırakabilir. Diğer bir deyişle, bir pozisyonda kalmak için bir disiplin vardır, ancak çocuklar esnekler - eğer koşullar değişirse, bir takım üyesini desteklemek için pozisyonlarını bırakırlar.

Elimde olmadan kurumların içinde çok sık meydana gelen durumlara paralel olarak bir çizim yapıyordum. Bir yandan şirketler son ateşle mücadele ederek bir kümedeki topu takip ediyorlardı. Tüm organizasyon sadece günü tamamlamaya çalışıyordu. Bu durumda, süreçler kararsızdır, stratejik hedeflerin karşılanmasının

bir yolu yoktur ve insanlar işin iyileştirilmesi için çalışamazlar - müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için tüm kuvvetlerini kullanmakla çok meşguldürler. Öte yandan, birçok kuruluşun her bir çalışanı, kendi bireysel konumlarının sınırları içinde hareket ederek, sadece kendi işlevsel durumları için endişelenmekte ve konumlarının işin geri kalanıyla nasıl etkileştiğini ve etkilendiğini anlamamaktadır. Çalışanlar daha büyük bir oyun planına sahip olmadıklarında, kararları belirli iş, rol veya bölümleri için iyi olabilir ancak bir bütün olarak organizasyon için daha iyi olan bir şeyle taban tabana zıt hareket edebilirler. Çalışanların büyük oyunu anladıkları bir ortam yaratmak, şirketin genel olarak daha iyi kararlar almasına yardımcı olacaktır.

Gerçekte, takım çalışması ve olumlu sonuçlar, süreçleri sağladığımız, yan-  
gıyla mücadele etmeyi bıraktığımız ve işi bir sistem veya birbirine bağlı parçaların yapısı olarak düşündüğümüzde meydana gelir.

Her kısım, organizasyonun nihai başarısı için diğer kısımlara bağlıdır.

Bu nedenle, insanların organizasyondaki kişisel rollerini bilmeleri gerekir, fakat aynı zamanda organizasyondaki diğer kişilere öneri ve geri bildirim sunabilmeleri gerekir.

İnsanların mantıklı olduğu takdirde organizasyonda hareket edebilmeleri gerekir. Aklımda bu fikirle, birilerinin hayatımda benim alanımı nasıl daha iyi yönetebileceğime dair bir öneri sunduğunda savunmaya geçtiğim zamanları hatırladım. Bununla karşılaştığımda ilk düşüncem ve yanıtlım şu olurdu: Kendi bölümünüzde yeterince sorun varken, bana ne yapmam gerektiğini nasıl söyleyebiliyorsunuz? Ancak, şimdi geriye dönüp bakınca, diğer bölümlerdeki insanların benim yaptığım işin onlar üzerinde etkileri olduğunu görüyorum. Aslında, iyileştirme için neye ihtiyacım olduğunu söyleyen en iyi kişiler onlardı.

Bölümlerin ayrışmalarındaki yıkıcı unsurları ve insan savunmasızlığı hakkında daldığım hayallerden, Abbey'in bir kez daha kolumu çekiştirmesiyle çıktım.

“Futbol antrenmanı bitti baba” diyerek beni uyardı.

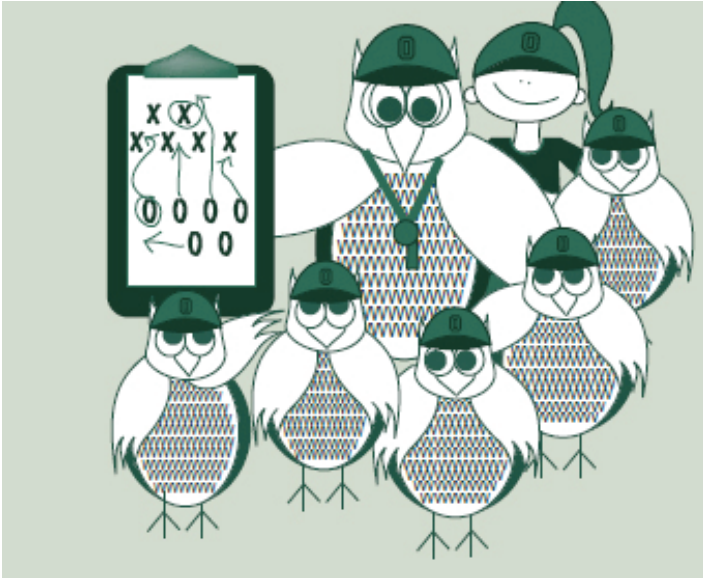
“Harika tatlım” dedim. Futbol sahasından ayrılırken, “Peki, Abbey, birinci sınıfın ilk günü iyi geçti mi?” diye sordum.

“Evet, geçti” dedi Abbey.

İçtenlikle ekledim, “Benimde öyle geçti, tatlım, benimde öyle. Hadi eve gidelim.”

## Yaşlı Bilge Baykuş Orlo ile Takım Çalışması ve İş Birliği Üzerine

Yalın işletme, takım çalışması ve gerçek işbirliği ilkeleri üzerine kurulmuştur. Bu, organizasyondaki herkesin kurum vizyonunu anlaması ve ortak hedeflere yönelik olarak birlikte çalışması gerektiği anlamına gelir. Eğer insanlar iş standartlarını biliyor ve takip ediyorsa ve bu standartları ne zaman ve nasıl değiştireceklerini biliyorsa, standartları iyileştirmek için yetkiler varsa, ekip çalışması ve iyileştirmeden söz edilebilir. Anlattığım hikâyeden, futbol takımlarının nasıl ilerlediğine dikkat edin. En küçük öğrenciler, topu, strateji veya konum bilinci olmadan bir grup olarak takip ettiler. Bir üst seviye futbolcular, pozisyonların önemli olduğunun farkına vardılar ancak bir pozisyona sahip olmanın, gerekli olsa dahi oyun alanının etrafında hareket etmemek olduğunu düşündüler. Takımları en etkili olan en büyük çocuklar, topu kovalamamayı, bir pozisyonda oynamayı ve aynı zamanda tüm takımın yararına olacaksa saha içerisinde hareket etmeyi biliyorlardı.



Etkili bir takım çalışmasının olgun bir aşamasına geçtikten sonra problemler tutarlı bir şekilde belirlenecek ve işbirliği ile ortadan kaldırılacaktır. Yalın kültürün problemlerini tanımlamak ve çözmekle ilgili olduğunu fark ettiğinizde, insanlar operasyonunuzdaki zayıf noktaları belirttiklerinde savunmaya geçmeye son vereceksiniz. Detaylara çok yakın olduğunuz için başkalarının görmediğiniz sorunları

ve fırsatları görebileceği gerçeğine saygı duymanız ve onlara saygı göstermeniz gerekir. Tüm sorunları kendi başınıza çözemeyeceğinizi unutmayın. İşi iyileştirmenin en iyi yolu, organizasyondaki her seviyeden bireylerin ekiplerini oluşturmaktır. Onlar işi yapmak için içtenlikle birlikte çalışmak isteyen insanlar olmalıdırlar.

## **Ekip Çalışması Üzerine Üç Ders**

- Ekip çalışması ve işbirliği, kuruluşun tüm düzeylerindeki kişilerin ortak hedeflere doğru çalışmasını gerektirir
- Ekip çalışması, insanlar kendişiyle ilgili standartların farkında olduğunda ve iş dünyasında başkalarına önerileri sunmak için hareket etmeye teşvik edildiğinde oluşturulur
- Gerçek takım çalışmasının gerçekleşmesi için, insanlar yapıcı eleştiriler konusunda savunmacı olmamalıdır çünkü yalın kültürün amacı problemleri tanımlamak ve düzeltmektir





## İzlenimler

Akşam 07:30

Abbey'i eve götürdüm. Sırt çantasını kapıya bıraktı ve ben Corinne ile akşam yemeğini hazırlarken oynamak için dışarı çıktı. Yemek sırasında, Abbey birinci sınıfın ilk gününde annesine yaşadıklarını anlattı. Akşam yemeğinden sonra, klasörünü çıkardı ve annesine yaptığı çizimi ve ebeveynler için turuncu kâğıdı gösterdi. Corinne, Abbey'le gün boyunca güzel vakit geçirip geçirmediğimi sordu. Ona bütün dürüstlüğümler harika bir gün geçirdiğimi söyledim. “Evet” dedi. “Keyfini çıkaracağını biliyordum. İşten uzak bir güne ve sürekli yalın düşünmekten uzaklaşmaya ihtiyacın vardı!” Ona sadece gülümsüyorum ve düşünüyorum-keşke tüm olanları bilseydi.



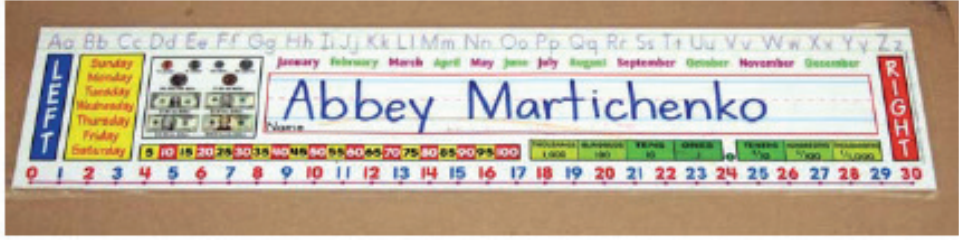
Az sonra Corinne ve Abbey her gece yaptığımız gibi yatmadan önce bir hikâye okudular. Elimden geldiğince bu güne ilgili izlenimlerimi paylaşacağım. Etrafımızdaki her şey gibi, okullarımız da çocuklarımızı eğitme düşüncesinde ve yaklaşımlarında kendilerini geliştirdiler. Bununla birlikte, başarılı bir öğrenim deneyimi için zamansız ve eleştirel görünen belirli rehber ilkeler vardır. Öğrenciler, kendilerini rahat ve güvende hissettiklerinde, özgüvenli olduklarında ve yeteneklerine inandıklarında daha iyi öğrenirler. Abbey ve diğer çocuklar bunu bu şekilde açıklayamazdı ancak Abbey'in birinci sınıftaki tam zamanlı görevi öğrenmek. Bu durum bizim iş

organizasyonlarımızda da aynıdır. Eğer her gün öğrenmiyorsak büyümeyi ve gelişmeyi nasıl bekleyebiliriz? Abbey'in okulunu hatırlatarak görsel ipuçlarını, standart rutinleri, sınıf organizasyonunu ve problem çözme alıştırmalarını düşünüyorum. Okullar neyi başarmaya çalışıyor? Bu taktiklerin, Abbey ve sınıf arkadaşlarının her bir yeteneğinden en iyi şekilde yararlanabileceği verimli bir öğrenme ortamı yaratmak için basit araçlar olduğu sonucuna vardım. Öğretmenler, müdür, tüm okulun altyapısı, öğrencilerin her gün öğrenmelerine yardımcı olacak şekilde tasarlanmıştı.

Tüm çocukların ya da yetişkinlerin aynı hızda ya da aynı şekilde öğrenmedikleri açıktır. Bununla birlikte, sürece tam olarak dâhil olduğumuzda, kendi başımıza ve bir takım içinde problem çözme fırsatlarına sahip olduğumuzda daha iyi öğreniriz. Bir okul gibi, yalın bir işletme öğrenme, risk alma, problem çözme ve günlük rutinler ile süreçlere gömülü bir ekip olarak çalışma fırsatı sunan bir kültürdür. Yaşımızdan bağımsız olarak, fikir ve düşüncelerimizin önemli olduğunu bilerek daha büyük bir çözümün parçası olmak için çalışırız. Günün sonunda, gürültüyü filtrelediğimizde, öğrenme insan deneyiminin en önemli bileşenidir.

## Sonuç ve Yazarın Yorumları

Umarım bu hikâyeyi beğenmişsinizdir. Bu hikâye Abbey'in sınıfına yapılan birkaç ziyaretin sonucunda oluşmuştur. Ben yalın kavramları desteklemek için çeşitli yerlerde yaratıcı lisan kullanmış olsam da, tanımlamalar gerçek ve geliştirici bir birinci sınıftaki etkinliklerle çok yakından örtüşüyor. İlham çalışmalarının bazı örnekleri, aşağıdaki sayfalardaki fotoğraflarda gösterilmektedir.



Bazı okurlara “Henry Ford” un şarkısının kurgu gibi geldiğinden eminim ama inanın bende çok şaşkınım. Bu kitap projesinin her dakikasından keyif aldım. Bu kitap bana Abbey ve Emilee ile birlikte vakit geçirme, meslektaşlar ve aile ile yalın kavramını tartışma ve benim yalın hakkındaki düşüncelerimi organize etme ve onaylama fırsatı sundu.

Bu kitabın yazımında, bu hikâyenin okuyucuya değer katması benim için çok önemliydi. Eğer bu kitapla bir şeyi başarabildiysem o da yalının basitçe bir takım araçları uygulamaya koymanın değil düşünme ve öğrenme ile ilgili olduğunu ortaya koymaktır. Eğer işinizin bir alanını organize etmeye istekliyseniz ve bunu neden yaptığınızı da bilincindeyseniz, o zaman amacıma ulaştım demektir. Neden nasıldan daha kritik bir sorudur. Giriş bölümünde de bahsettiğim gibi, nedenini bilmeden, nasıl olduğu sürdürülebilir değildir. Yine giriş bölümünde bahsettiğim gibi, yalın öğrencisi olmak sizin üzerinde kalıcı bir etki yapacaktır. Bu kitabı da son zamanlarda başıma gelen bir olayla bitiriyorum.



Birkaç cumartesi önce, günün planının Emilee ve Abbey ile zaman geçirmek olduğunu bilerek uyandım. Önemli bir seyahatten gelmiştim, bu yüzden kızlarımla kaliteli zaman geçirmeyi hak etmiştik. Yapmak istedikleri her şey benim için uygundu. Üçümüz günün planını yapmak için kahvaltı masasına oturduk.



“Bugün ne yapmalıyız?” diye sordum iki kızıma birden.

Birbirlerine baktılar ve Emilee, “Haydi beyin fırtınası yapalım!” dedi.

Abbey yanıt verdi, “Harika bir fikir, beyaz tahtayı alacağım!”

Çok şaşırdım! (Yine, bu defalarca oldu.)

Abbey küçük taşınabilir beyaz tahta ile geri döndü ve her iki kızım da günümüze tahta üzerine fikir yazmakla başladı. Bir ara, Emilee hayvanat bahçesine gitmeyi önerdi. Abbey “Ben hayvanat bahçesine gitmek istemiyorum!” diye fikrini belirtti. Ve iki saniye içinde, Emilee, “Abbey, beyin fırtınasında, hiç fikrin olmaması kötü bir fikirdir” cevabını verdi.

Ah, öğrenme yetisi ve aileme sahip olduğum için şükürler olsun. Yalın yolculuğunuzda bol şanslar ve her gününüzün öğrenme ile geçmesini dilerim.

Robert Orloe Martichenko


Haziran 2008





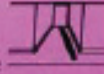
**Today's MEGA-Plan** Thurs. May 22, 2008

SUBJECT	ASSIGNMENT	DOE
Reading	AR Amelia & Selection Test Eleher	<input type="checkbox"/> Finished
English Language Arts	Grammar Packet - due Fri.	<input type="checkbox"/> Finished
Spelling	Spelling Packet - due Fri.	<input type="checkbox"/> Finished
Math	Study Facts test * Practice Mult. Facts * Study!	<input type="checkbox"/> Finished
Science		<input type="checkbox"/> Finished
Art		<input type="checkbox"/> Finished
Health		<input type="checkbox"/> Finished
Other	Great American Bake sale tomorrow if bring quarters if you want to buy some tarts!	<input type="checkbox"/> Finished
		<input type="checkbox"/> Finished

**IMPORTANT**  
 Take Home...  
 Bring to School...  
 Teacher Message

### CAFETERIA RAMP PROCEDURES

GIVE ME 

1. Walk 
2. No Talking 
3. Face Forward 
4. Hands and Feet to Yourself 
5. Stay on the Left Side 

## Yazar Hakkında



Robert Martichenko, LeanCor LLC'nin (www.leancor.com) CEO'sudur. LeanCor, tedarik zincirinde yalın uygulamaya odaklanan üçüncü kişilerle tam hizmet veren bir lojistik şirkettir. Robert, J. Ross Yayıncılık tarafından yayınlanan Yalın Altı Sigma Lojistik adlı lojistik yönetim kitabının ve Yalın Enstitü tarafından yayınlanan Yalın Akışın Oluşturulması adlı kitabında yazarlarından biridir.

İletişim adresi: robert@leancor.com dur.

## Çizimler (İllüstratör) Hakkında

Liz Maute-Cooke, Louisiana'nın New Orleans kentinde yaşayan serbest çalışan bir grafik tasarımcısıdır.



Liz 'Yalın Hakkında Bildiğim Herşeyi Birinci Sınıfta Öğrendim' kitabının çizimlerini yaparken bir yandan da Mayıs 2008'de Oklahoma Üniversitesi'nden Reklamcılık derecesi ile mezun olmuştur. Onun çizim tarzı el işçiliği ile samimi bir hissiyat uyandıran dijital kolaylığı birleştirir.

İletişim adresi: lizcookedesigns@gmail.com

### Çevirici **Hakkında**



Dr. Sevilay Demirkese Çakır lisans derecesini 2010 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden yüksek lisans derecesini ise 2011 yılında Chicago'da bulunan Illinois Institute of Technology (Illinois Teknoloji Enstitüsü)'den "Yapım Mühendisliği ve Yönetimi" programından almıştır. Doktora derecesini ise 2016 yılında Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Programından almıştır. Dr. Demirkese'nin Yalın Üretim ve Yalın İnşaat ile tanışması 2016 yılında doktora sonrası araştırmacı olarak gittiği ABD'nin California eyaletinde yer alan University of California, Berkeley'de başlamıştır. Dr. Demirkese burada 2 yıl süre ile **"Yalın Üretim, Yalın İnşaat, Yalın Teknikler, Yalın İş güvenliği ve Hata Engelleme Teknikleri"** konularında Profesör Iris Tommelein ve Dr. Glenn Ballard ile birlikte Proje Üretim Sistemleri Laboratuvarı'nda (<http://p2sl.berkeley.edu/>) araştırmalar yürütmüştür. Dr. Demirkese'nin Yalın İnşaat konularında araştırmalarını Türkiye'de yürütmek istemesi üzerine yolu Yalın Enstitü Derneği ile kesişmiştir. Yalın Enstitü Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Yalçın İpbüken ile Yalın İnşaat konusunda araştırmalar yapmak, bu kavramı Türkiye'de yaygınlaştırmak ve uygulamanın yanında, bu konularda danışmanlık hizmetleri sunmak üzere bir araştırma takımı oluşturmuşlardır. Dr. Demirkese 2018-2019 yılları arasında İstanbul Aydın Üniversitesi'nde Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yapmıştır. 2019 yılından itibaren Dr. Demirkese Gebze Teknik Üniversitesi'nde görev yapmaktadır. Dr. Demirkese'nin ayrıca akademik çalışmaları devam etmekte olup University of California, Berkeley ve Karlsruhe Institute of Technology ile iş birliği kapsamında da yürüttüğü çalışmaları mevcuttur.