

## Z12-P19: Ohnov kruh

Existuje mnoho príbehov o slávnom Ohnovom kruhu. Mal som to šťastie hovoriť osobne s Teruyukim Minourou, ktorý bol svojho času prezidentom severoamerickej pobočky firmy Toyota Motor Manufacturing. Znalosť TPS získaval priamo od majstra a časť jeho ranného vzdelávania v Toyote spočívala v tom, že stál v kruhu:

Minoura: Pán Ohno od nás chcel, aby sme na podlahe výrobnéj prevádzky nakreslili kruh, a potom nám povedal: „Postavte sa do neho a sledujte proces a premýšľajte.“ Pritom vám ani v najmenšom nenaznačil, čo by ste mali sledovať. To je tajomstvo TPS.

Liker: Ako dlho ste v tom kruhu stál?

Minoura: Osem hodín!

Liker: Osem hodín ?

Minoura: Ráno prišiel pán Ohno a požiadal ma, aby som zostal v kruhu až do obeda, a potom sa na mňa prišiel pozrieť a spýtal sa ma, čo som videl. A samozrejme, povedal som mu: „ V procese sa vyskytlo toľko problémov ...“ Pán Ohno ale neposlúchal. Iba sa pozeral.

Liker: A čo sa stalo na konci dňa ?

Minoura: Bol už pomaly čas večere. Prišiel sa na mňa pozrieť. Ani sekundu nevenoval tomu, aby mi poskytol nejakú spätnú väzbu. Iba mi vlúdne povedal: „Chodte domov.“

Je samozrejme veľmi ťažké predstaviť si, že by taký výcvik mohol prebiehať v továrni v USA. Väčšina mladých technikov by zúrila, keby ste im povedali, aby si na zemi nakreslili kruh a na 30 minút sa do neho postavili – nie to ešte celý deň. Minoura ale chápal, že je to dôležité poučenie a tiež česť, že ho takto vyučuje sám majster TPS. Čomu ho presne Ohno učil ? Učil ho chápať silu a moc dôkladného pozorovania. Učil Minouru samostatne premýšľať o tom, čo vidí, alebo klásť si otázky, rozoberať, vyhodnocovať.

Dnes sme, pokiaľ ide o rozhovor a vyhodnocovanie údajov, často závislí na počítačoch. Napríklad v rámci iniciatívy programu Six Sigma zameranom na zvýšenie kvality zhromažďujeme údaje, a potom k nim pristupujeme so svojou štatistickou výbavou – zisťujeme korelácie, regresiu, prevádzame analýzu odchýlok. Niektoré zo získaných údajov sú štatisticky významné. Rozumieme ale naozaj kontextu toho, čo sa deje, alebo povaha problému ?

Údaje sú vo výrobe samozrejme dôležité, ale ja kladiem väčší dôraz na fakty. - Taiichi Ohno

Veľký rozdiel podľa Ohno spočíva v tom, že údaje sú o krok vzdialené procesu, sú to iba indikátory toho, čo sa deje. Vám ide ale o to, aby ste si na mieste overili fakty týkajúce sa situácie. Ohnov princíp sa skôr podobal prístupu kriminalistu, ktorý skúma miesto trestného činu.