



آموزش مدیریت تولید  
در قالب یک داستان



نویسنده: دکتر گلدرت  
ترجمه: داریوش نقشینه



**IDENTIFY  
the system's  
constraint(s).**

**Decide how to  
EXPLOIT  
them.**

**SUBORDINATE  
everything else  
to the above  
decision.**

**ELEVATE  
the system's  
constraint(s).**

**If a constraint  
is broken,  
GO BACK  
to the first step.**

هدف کتابی است که در قالب یک رمان به بیان مشکلات تولید و پروسه برخورد با آنها می‌پردازد.

آلکس روگو، مدیر یک کارخانه است و با مشکلات همیشگی تولید دست و پنجه نرم می‌کند: کالا با تاخیر به دست مشتری می‌رسد، مقدار قطعات نیمه ساخته مرتب افزایش می‌یابد، خروجی کم، هزینه‌ها زیاد و کارخانه ضررده است. خطر نه تنها موجودیت کارخانه، بلکه زندگی خانوادگی‌اش را هم تهدید می‌کند. او و پرسنلش تصمیم می‌گیرند وضع را تغییر دهند...

انتقال ساده مفاهیم مدیریت، یکی از دلایل موفقیت این کتاب در آمریکاست: اما فروش بیش از دو میلیون نسخه کتاب هدف، قبل از هر چیز مدیون سنت‌شکن بودن و قابل اجرا بودن تئوری محدودیتها یا TOC است که در این کتاب شرح داده شده.

تاثیر آن بر روی دنیای کسب و کار تا اندازه‌ای بوده که مجله Fortune هدف را رهبری برای صنعت و مجله Business Week آن را یک اثر نبوغ‌آمیز خوانده است.

Harvard Business Review در مورد تئوری ارائه شده در هدف می‌نویسد: این تئوری راه حلی اجرایی، برای کارخانه‌هایی که با کندی تولید و یازده پایین دست به گریبان هستند ارائه می‌کند.

تئوری محدودیتها یک روند دائم و تکرار شونده پیشرفت است. به همین دلیل آن را پروسه بهبود مستمر نیز می‌خوانند.

## به نام خرد

با دکتر گلدردت و تئوری محدودیتها در دوره کارشناسی ارشد "عمران - مدیریت ساخت" و در کلاس درس "کنترل پروژه" دکتر عباس بخشبانی آشنا شدم. از ایشان متشکرم. علاقه‌ای که به این مبحث پیدا کردم باعث شد به دنبال کتابهای مربوط بگردم. *The Goal* را که اولین کتاب دکتر گلدردت است پیدا کردم و خواندم. شیوه داستانی آن در بیان مطلب، تئوریه‌ها را بسیار ساده و قابل فهم می‌کند و مسائلی با پیش رفتن ماجرا حل می‌شوند که در عالم واقع هم دامنگیر مدیران شرکتهای تولیدکننده هستند. کتاب را ترجمه و ویرایش کردم. و دوباره ویرایش کردم. بعد از چهارمین ویرایش، متن قابل قبول به نظر رسید.

به نتیجه رسیدن تلاشهایم مرهون کمکهای این افراد است:  
آقایان

مهندس محمدرضا داهی، که کمک کردند بهتر فارسی بنویسم

مهندس احمدعلی احسنی

و حسین مقصودی که جلد ویرایش اول این کتاب را طراحی کردند

خانمها

پگاه حق نثار

لیلا معینی زند

و مینا (مهديه) نصیری

از آنها سپاسگزارم.

دکتر گلدردت رمانهای آموزشی دیگری هم دارد. او در ادامه *The Goal* (هدف) کتابی را به نام *It's Not Luck* (شانسی در کار نیست) نوشته است که در آن به بررسی پروسه‌های فکری می‌پردازد. کتابهای دیگر، *Critical Chain* (زنجیر بحرانی) است که به کاربرد تئوری محدودیتها در "کنترل پروژه" و "فروش و پخش" اختصاص دارد. هر دو این کتابها را ترجمه کرده‌ام.

کلیه زیرنویسهای این کتاب نوشته‌ی مترجم هستند.

Email من [Dariush@Farasaz.com](mailto:Dariush@Farasaz.com) است. خوشحال می‌شوم نظراتتان را دریافت کنم.



وقتی ساعت هفت و نیم صبح وارد پارکینگ می‌شوم مرسدس بنز قرمز رنگی را کنار ساختمان اداری کارخانه می‌بینم که در جای بیوک من پارک شده. به جز "بیل پیچ" چه کسی ممکن است چنین کاری کرده باشد؟ او اهمیت نمی‌دهد که بقیه پارکینگ عملاً خالی است، برایش مهم نیست که محل‌های پارکی برای میهمانان در نظر گرفته شده؛ بیل وظیفه خود می‌داند ماشینش را در جایی پارک کند که نام من رویش نوشته شده.

خوب، چیزی هم نمی‌شود گفت، او رئیس کل بخش است و من فقط یک مدیر کارخانه ناچیز هستم. بیل می‌تواند هر کجا خواست مرسدس لعنتی‌اش را پارک کند.

بیوکم را کنار ماشین قرمز، در محل حسابدار، پارک می‌کنم. یک نگاه به پلاک مرسدس کافی است تا مطمئن شوم ماشین متعلق به بیل است. روی پلاک اتومبیل نوشته شده "شماره ۱" و همانطور که همه می‌دانند بیل همیشه به دنبال شماره یک بودن است. می‌خواهد مدیرعامل کل شرکت شود. من هم به دنبال شماره یک شدن هستم، فقط اشکال اینجاست که حالا دیگر هرگز در این مورد شانس نخواهم داشت.

به هر حال به سمت درهای دفتر می‌روم، مضطربم و از همین حالا ضربان قلبم بالا رفته. بیل اینجا چه غلطی می‌کند؟ معمولاً صبحها قبل از ساعت شروع کار وارد کارخانه می‌شوم تا به کارهایی که در طول روز مشغله زیاد اجازه پرداختن به آنها را نمی‌دهد بپردازم ولی امروز چون فکر نمی‌کردم کار خاصی داشته باشم برخلاف روزهای پیش به موقع وارد کارخانه شده‌ام.

یک نفر مرا صدا می‌زند: آقای "روگو"!

می‌ایستم. چهار نفر از در کنار کارخانه به طرفم هجوم می‌آورند. "دمپسی" مدیر شیفت،

"مارتینز" مسئول اتحادیه کارگری، یک کارگر ساعتی و "ری" یک استادکار بخش ماشینکاری. هر چهار نفر همزمان شروع به صحبت می‌کنند. دمپسی می‌گوید: دچار مشکل شده‌ایم. مارتینز داد می‌زند کارگران اعتصاب خواهند کرد. کارگر ساعتی اعتقاد دارد به او توهین شده و ری می‌نالد که ما نمی‌توانیم کار لعنتی را تمام کنیم چون قطعات لازم را نداریم و من در میانه این ماجرا گیر کرده‌ام. آنها به من نگاه می‌کنند و من به آنها. حتی فرصت نوشیدن یک فنجان چای را هم ندارم.

سرنجام موفق می‌شوم آرامشان کنم تا بفهمم چه اتفاقی افتاده. موضوع از این قرار است که پیچ یک ساعت قبل وارد کارخانه شده، داخل سالن تولید آمده و در مورد وضعیت سفارش شماره ۴۱۴۲۷ سوال کرده.

از قضای روزگار هیچ کس از سفارش کار شماره ۴۱۴۲۷ خبر نداشته، بنابراین پیچ همه را به تکاپو انداخته تا داستان این سفارش کشف شود. در نهایت مشخص می‌شود که اتفاقاً این یک سفارش بزرگ و همراه با دیرکرد است.

خوب، اینها تازگی ندارند. همه کارها در کارخانه ما با تاخیر انجام می‌شود. هیچ سفارشی را به موقع تحویل نمی‌دهیم.

وقتی پیچ می‌فهمد که ۴۱۴۲۷ حتی نزدیکی‌های بسته بندی و حمل هم نیست شروع می‌کند به بازی کردن نقش یک تسریع کننده. به این طرف و آن طرف می‌دود و با فریاد به دمپسی دستور می‌دهد. در نهایت کاشف به عمل می‌آید که تقریباً تمام قطعات لازم برای تکمیل این سفارش حاضر و آماده هستند. خروارها از آنها منتظر هستند ولی نمی‌توانند مونتاژ شوند. یک قطعه از یک ساب‌اسمبلی کم است و هنوز باید از پروسه‌های دیگری بگذرد. اگر مونتاژ کارها این قطعه را نداشته باشند نمی‌توانند محصول را مونتاژ کنند و اگر محصول مونتاژ نشود طبیعتاً نمی‌تواند حمل شود.

بعد، متوجه می‌شوند که قطعات کسری ساب‌اسمبلی در کنار یک ماشین CNC قرار دارند و منتظر نوبت هستند تا رویشان عملیات تراشکاری صورت پذیرد.

وقتی به قسمت ماشینکاری می‌روند می‌فهمند که مسئولین ماشین به جای کار بر روی قطعات مورد بحث در حال کار روی قطعه‌های دیگری برای یک سفارش به تاخیر افتاده دیگر هستند که یک تسریع کننده دیگر به صورت عجله‌ای به آنها داده است.

۱- Expeditor یا تسریع کننده، در این کتاب عنوان فردی است که پس از شکایت مشتریان از تاخیر در تحویل سفارششان، به قسمتهای مختلف کارخانه می‌رود و قطعات کسری سفارش را خارج از نوبت تامین می‌کند.

۲- Subassembly قطعه ایست که بعد از مونتاژ شدن در کنار قسمتهای دیگر، یک محصول را می‌سازد و به نوبه خود از قطعات کوچکتری تشکیل شده.

برای پیچ آن یکی سفارش هیچ اهمیتی ندارد. فقط آماده کردن ۴۱۴۲۷ برایش مهم است. بنابراین به دمپسی می‌گویند تا به سرکارگش ری بگوید که به تراشکار دستور بدهد سفارش مهم دیگر را فراموش کند و سراغ قطعه لازم برای ۴۱۴۲۷ برود. در اینجا مسئول ماشین نگاهش را از ری به دمپسی و از دمپسی به پیچ می‌اندازد، آچارش را به زمین می‌کوبد و به آنها می‌گوید که همه‌شان دیوانه شده‌اند. یک ساعت و نیم وقت تراشکار و شاگردش صرف تنظیم ماشین برای قطعه دیگر شده که همه آنقدر برای حاضر شدنش عجله داشته‌اند، حالا می‌خواهند که بدون انجام کار، ماشین را برای قطعه جدید تنظیم کند؟ بیخود!

بنابراین پیچ سیاستمدار ما، جلوی سرپرست شیفت و سرکارگر می‌رود و به تراشکار می‌گوید اگر کاری را که به او گفته شده انجام ندهد، اخراج است.

حرفهای دیگری رد و بدل می‌شود. تراشکار تهدید به استعفاء می‌کند. سر و کله نماینده اتحادیه کارگری پیدا می‌شود. همه دیوانه شده‌اند. هیچ کس کار نمی‌کند و حالا چهار نفر آدم آشفته جلو یک کارخانه زیبای بیکار به استقبال آمده‌اند.

از آنها می‌پرسیم: خوب، الان بیل پیچ کجاست؟

دمپسی می‌گوید: تو دفتر شما.

- ممکنه بری و بهش بگی تا چند دقیقه دیگه می‌رم اونجا؟

دمپسی با قدرشناسی به طرف درهای ساختمان اداری می‌شتابد.

به طرف مارتینز و کارگر ساعتی که کشف می‌کنم همان تراشکار است برمی‌گردم و به آنها می‌گویم تا جایی که به من مربوط می‌شود اخراج و تعلیقی در کار نخواهد بود و کل قضیه فقط یک سوء تفاهم است. در ابتدا به نظر می‌رسد که مارتینز با این توضیح راضی نشده و تراشکار انتظار یک عذرخواهی را از طرف پیچ دارد. از قرار، من می‌دانم که مارتینز به تنهایی صلاحیت ندارد اعتصابی راه بیندازد، بنابراین می‌گویم: اگر اتحادیه تصمیم دارد یک پرونده شکایت تشکیل دهد خوشحال خواهم شد امروز با "مایک اودانیل" مدیر محلی اتحادیه صحبت کنم تا مسائل را با هم حل و فصل کنیم. مارتینز که متوجه می‌شود به هر حال قبل از صحبت کردن با اودانیل هیچ کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد می‌پذیرد و به همراه کارگر ساعتی به طرف سالن تولید می‌روند.

به ری می‌گویم: چطوره که اونها رو برگردونی سر کارشون؟

- البته... ولی باید روی کدوم سفارش کار کنند؟ اونیه که ماشین رو برایش تنظیم کرده‌ایم یا سفارشی که پیچ می‌گه؟

- کاری که پیچ می‌گه.

ری می‌گوید: باشه، ولی به اندازه تنظیم مجدد دستگاه باید وقت تلف کنیم.

- خیلی خوب، تلف کنیم! ببین ری اصلا نمی‌دونم وضعیت از چه قراره، ولی باید مسئله‌ای

اضطراری باشه که بیل پیچ بزرگ رو به اینجا کشونده. این به نظر منطقی نمیاد؟

- چرا منطقیه. متاسفم، فقط می‌خواستم بدونم چه کار باید بکنم.

برای اینکه احساس بهتری داشته باشم می‌گویم: می‌دونم که تو یک دفعه وسط همه این ماجراها گیر کردی. حالا فقط لازمه که اون تنظیمات رو هر چه سریعتر انجام بدیم و شروع کنیم به تولید قطعات.

می‌گوید: باشه.

قبل از ورود به دفتر کارم دمپسی را در میانه راهش به سمت سالن تولید می‌بینم. از گوشه لب من می‌گوید: موفق باشی.

در اتاقم چهار تاق باز است. وارد می‌شوم و... بیل اینجاست. او که الان پشت میز نشسته مردی چهار شانه با چانه‌ای بزرگ است که موهایی خاکستری متناسب با رنگ چشمهایش دارد.

کیفم را زمین می‌گذارم. چنان به من خیره شده گویی می‌گوید: حسابت را می‌رسم روگو!

می‌پرسم: خوب بیل، چه خبر شده؟

می‌گوید: چیزهایی هست که باید در موردشون صحبت کنیم، بنشین.

- خیلی دوست دارم بشنیم ولی تو توی صندلی من هستی.

احتمالا گفتن این جمله نادرست بود.

- می‌دونی چرا اینجا هستم؟ اینجا آمده‌ام تا تو مفلوک رو نجات بدم.

می‌گویم: با توجه به استقبالی که دم در از من شد به نظر میاد اومدی اینجا تا روابط خوب من و کارگرانم رو نابود کنی!

مستقیم نگاهم می‌کند و می‌گوید: اگر نتونی اینجا رو سر و سامان بدی کارگری نخواهی داشت که نگرانش باشی. چون اصلا کارخانه‌ای نخواهی داشت که نگرانش باشی در حقیقت شغلی نخواهی داشت که نگرانش باشی.

- خیلی خوب سخت نگیر، بذار در مورد این مسئله صحبت کنیم. مشکل این سفارش کار چیه؟

ابتدا بیل می‌گوید که دیشب ساعت ۱۰ "باکی برنساید" پیر و مهربان، مدیرعامل یکی از بزرگترین شرکت‌های مشتری "یونیکو" به او تلفن کرده. به نظر می‌رسیده که باکی به دلیل این واقعیت که سفارشش - ۴۱۴۲۷ - هفت هفته تاخیر داشته از کوره در رفته. حدود یک ساعت برای بیل سخنرانی کرده. ظاهرا باکی با وجود مخالفت‌های زیاد موجود در شرکتش این سفارش را به جای یکی از رقیبانمان به ما داده است. او به تازگی با چند نفر از مشتریانش شام خورده و آنها به دلیل تاخیر در تحویل سفارش‌هایشان که اتفاقا به خاطر تاخیرات ما بوده حالش را گرفته‌اند.

باکی خیلی عصبانی و احتمالا کمی هم مست بوده، ولی بیل توانسته با دادن این وعده که

مسئله را شخصا پیگیری و سفارش را امروز ارسال می‌کند او را آرام کند. سفارش باید تا آخر امروز ارسال شود حتی اگر لازم باشد کوهها جابجا شوند.

بعد بیل می‌پرسد چرا دیروز به تلفنهایی که به خانها زده جواب نداده‌ام؟

نمی‌خواهم به او بگویم دو دفعه اولی که تلفن زنگ زد گوشی را برنداشتم چون در حال دعوا با همسرم بر سر این مسئله بودم که چرا اینقدر کم به او توجه می‌کنم و دفعه سوم به این دلیل جواب ندادم که مشغول آشتی کردن بودیم. می‌گویم دیر به خانه رسیده‌ام، او هم زیاد روی این مسئله پافشاری نمی‌کند و می‌پرسد چطور ممکن است ندانم در کارخانه خودم چه می‌گذرد؟ از شنیدن اعتراض در مورد سفارشهای به تاخیر افتاده خسته شده. چرا نمی‌توانم بر کارها احاطه داشته باشم؟

می‌گویم: یک چیز رو می‌دونم و اون اینه که بعد از سری دومی که مجبورمون کردی عذر تعدادی از کارگران رو بخواهیم و بعد هم بیست درصد هزینه‌ها رو کاهش بدیم باید خیلی خوش شانس باشیم اگر بتونیم سفارشی رو به موقع ارسال کنیم.

با ملایمت موعظه می‌کند: "آل"، تولید لعنتی رو انجام بده. شنیدی چی گفتم؟

می‌گویم: پس به اندازه کافی به من کارگر بده!

- به اندازه کافی آدم داری. به راندها نگاه کن. جا برای پیشرفت دارند. تا موقعی که از اونچه داری استفاده بهینه نکرده‌ای برای گرفتن کارگر بیشتر نق نزن.

دهانم را باز می‌کنم تا چیزی بگویم که پیچ دستش را برای ساکت کردن من بالا می‌آورد. می‌ایستد و به سمت در می‌رود تا آن را ببندد. در دلم می‌گویم: اوه، بر شیطان لعنت!

کنار در به طرفم برمی‌گردد و می‌گوید: بنشین. تمام این مدت ایستاده بودم. یک صندلی کنار میز را برای خودم بیرون می‌کشم. جایی که معمولا ملاقات کنندگان می‌نشینند. پیچ به پشت میز برمی‌گردد.

می‌گوید: ببین آل، بحث کردن در این مورد وقت تلف کردنه. آخرین گزارش کارکرد تو همه چیز رو بیان می‌کنه.

می‌گویم: خیلی خوب، درست می‌گی، مسئله اینه که سفارش برنساید باید تحویل داده بشه...

- گور پدر سفارش برنساید! مسئله حمل شدن محموله برنساید نیست! این فقط یک نمونه از مشکلات اینجاست؛ تو فکر می‌کنی فقط برای تسریع یک سفارش به تاخیر افتاده اینجا اومدم؟ یعنی اینقدر بیکارم؟ من اومدم تا تو و بقیه آدمهای این کارخانه رو گوشمالی بدم. موضوع فقط خدمت به مشتری نیست، مسئله اینه که کارخانه تو داره ضرر می‌ده.

بیل مکث می‌کند انگار می‌خواهد اهمیت صحبتش کاملا درک شود. سپس، بوم! مشتش را روی میز می‌کوبد و انگشتش را به سمت من نشانه می‌رود و ادامه می‌دهد: اگه نتونی سفارشها رو



تحویل بدی اونوقت خودم بهت نشون می‌دم چطور این کار رو بکنی و اگر باز هم نتونستی، اون موقع فایده‌ای در نگه داشتن تو یا نگه داشتن این کارخانه نمی‌بینم.

- یک دقیقه صبر کن ببینم بیل...

- یک دقیقه هم وقت ندارم! دیگه برای بهانه‌ها فرصت ندارم. به توضیح دادن هم نیازی ندارم. به عملکرد نیاز دارم، تحویل کالا می‌خوام، درآمد می‌خوام!

- بله. خودم این رو می‌دونم بیل.

- اون چیزی که تو نمی‌دونی اینه که این بخش از شرکت داره بزرگترین ضررهای تاریخش رو تجربه می‌کنه. داریم توی چاهی می‌افتیم که ممکنه نتونیم ازش در بیایم و کارخانه تو همون وزنه‌ایست که داره ما رو پایین می‌کشه.

احساس می‌کنم به ستوه آمده‌ام. با خستگی می‌پرسم: خیلی خوب، ازم چی می‌خوای؟ شش ماهه که اینجا هستیم. قبول دارم که از موقعی که اومده‌ام وضع به جای بهتر شدن داره بدتر می‌شه ولی دارم تمام تلاشم رو می‌کنم.

پیچ می‌گوید: اگر می‌خواهی با تو اتمام حجت کنم، ال، باید بهت بگم که تو سه ماه فرصت داری تا اینجا رو منحول کنی.

- و اگر این طور نشه؟

- اونوقت پیش هیئت مدیره می‌رم و پیشنهاد می‌کنم این کارخانه رو تعطیل کنند.

در حالی که زبانم بند آمده می‌نشینم و نگاهش می‌کنم. مسلماً این از هر چیزی که امروز صبح انتظار شنیدنش را داشتیم بدتر است.

از پنجره به بیرون نگاه می‌کنم، محوطه پارکینگ در حال پر شدن با ماشینهای کارکنان شیفت اول است. دوباره به پیچ نگاه می‌کنم، از جایش بلند شده و به این سمت می‌آید. در صندلی کنار میز می‌نشیند و به جلو خم می‌شود. صحبت دوستانه و امید دادن دوباره شروع می‌شود: ال، می‌دونم که وضعیتی که تو در اینجا به ارث بردی بهترین حالت ممکن نبود. این کار رو به تو دادم چون فکر کردم تو کسی هستی که می‌تونه این کارخانه رو از یک بازنده به یک... خوب، لااقل به یک برنده کوچک تبدیل کنه. هنوز هم همینطور فکر می‌کنم. ولی اگر می‌خوای تو این شرکت به جایی برسی باید نتایج خوب نشون بدی.

- ولی بیل، من به زمان نیاز دارم!

- متأسفم، سه ماه وقت داری و اگه اوضاع خیلی بدتر بشه ممکنه همین مقدار هم نتونم بهت مهلت بدم.

در خود فرو می‌روم. بیل به ساعتش نگاه می‌کند و می‌ایستد. بحث به پایان رسیده.

می‌گوید: اگه الان برم فقط جلسه اولم رو از دست می‌دم.

از جا بلند می‌شوم. بیل به طرف در می‌رود، دستش را روی دستگیره در می‌گذارد، برمی‌گردد و با پوزخندی می‌گوید: حالا که اوضاع اینجا رو برات سر و سامان دادم فکر کنم بتونی امروز سفارش باکی رو ارسال کنی. این طور نیست؟

می‌گویم: می‌فرستیمش بیل.

چشمکی می‌زند و می‌گوید: خوبه.

یک دقیقه بعد از پنجره او را می‌بینم که سوار مرسدس بنزش می‌شود و به طرف دروازه کارخانه می‌راند.

سه ماه. تمام دار و ندارم همین است.

یادم نمی‌آید کی چشم از پنجره برداشتم. نمی‌دانم چقدر زمان گذشت. ناگهان می‌بینم پشت میزم هستم و به فضا خیره شده‌ام. فکر می‌کنم بهتر است خودم بروم و ببینم در سالن تولید چه می‌گذرد. از کمد کنار در کلاه و عینک ایمنی‌ام را برمی‌دارم و از اتاق خارج می‌شوم.

در حال گذشتن از کنار منشی‌ام به او می‌گویم: "فرن"، به مدتی می‌رم تو سالن.

فرن نگاهش را از روی یک نامه بر می‌دارد و لبخند می‌زند.

- خیلی خوب باشه. راستی! اون ماشین پیچ بود که امروز صبح جای شما پارک شده بود؟

- بله مال پیچ بود.

- فرن با خنده می‌گوید: ماشین قشنگی بود، اول که دیدمش فکر کردم مال شماست.

من هم می‌خندم. روی میز خم می‌شود و می‌پرسد: فکر می‌کنید همچین ماشینی چقدر

می‌ارزه؟

- دقیقاً نمی‌دونم، ولی فکر کنم حدود سی هزار دلار.

نفس فرن بند می‌آید. می‌گوید: شوخی می‌کنید؟ این همه؟ اصلاً فکرشو نمی‌کردم که یه

ماشین بتونه اینقدر گرون باشه. با خنده ادامه می‌دهد: فکر نکنم به این زودی‌ها بتونم شورت

خودم رو با یکی از اونها عوض کنم!

و سر کار تایپ خودش بر می‌گردد.

تکیه کلام فرن "خیلی خوب، باشد" است. چند سال دارد؟ حدس می‌زنم حدوداً چهل ساله

باشد. دو فرزند نوجوان دارد که سعی می‌کند معیشتشان را تامین کند. خیلی وقت است از شوهر

سابق الکی‌اش جدا شده و از آن موقع هیچ کاری با مردها نداشته. تقریباً هیچ کاری. فرن همه

اینها را روز دوم حضورم در کارخانه برایم تعریف کرد.

او و کارش را تحسین می‌کنم. دستمزد خوبی به او پرداخت می‌کنیم. لاقل فعلاً که پرداخت

می‌کنیم. به هر حال هنوز هم سه ماه فرصت دارد.

با ورود به سالن تولید احساس می‌کنم اینجا شیاطین و فرشتگان درهم آمیخته‌اند تا معجزه‌ای خاکستری بیافرینند. اینجا همیشه همین حس را دارم.

اطرافم همه چیز جادویی و سحرآمیز است. سالنهای تولید واقعا مسحورکننده هستند، حتی از لحاظ بصری، ولی اکثر مردم مانند من به آنها نگاه نمی‌کنند. با گذشتن از چند در دویل که دفاتر اداری را از سالن تولید جدا می‌کنند جهان دگرگون می‌شود. بالای سر، شبکه‌ای از چراغها قرار دارد که از تیرهای سقف آویزان شده‌اند و همه چیز در هاله کرم و نارنجی نور لامپهای بخار سدیم فرو رفته است.

قفسهایی اینجا هستند که طبقاتشان با زنبیلها و کارتن‌هایی از قطعات و مواد اولیه برای هر آنچه که می‌سازیم پر شده است. در راهرو بین دو قفسه مردی یک جرثقیل-لیفت تراک را که از ریل‌هایی زیر سقف آویزان است، می‌راند. روی زمین یک رول ورق براق فولادی آرام آرام، باز می‌شود و در دستگاهی که هر چند ثانیه یک بار صدای کا-چونگ می‌دهد، فرو می‌رود. ماشین آلات هستند که اهمیت دارند. سالن فقط یک اتاق وسیع است. مقدار زیادی فضا که با ماشین آلات پر شده. ماشینها در بلوکها طبقه بندی شده‌اند و بلوکها هم با پارتیشن از هم جدا شده‌اند.

اکثر ماشینها با رنگهای شاد رنگ آمیزی شده‌اند: نارنجی، صورتی، زرد، آبی. در صفحه نمایش دیجیتال ماشینهای جدیدتر، اعداد با نور یاقوتی چشمها را خیره می‌کنند. بازوهای رباتیک طبق برنامه‌شان می‌رقصند. این طرف و آن طرف کارگرانی به چشم می‌خورند که تقریبا تمام بدنشان پشت ماشینها پنهان شده است. وقتی از کنارشان رد می‌شوم نگاهی به من می‌اندازند. بعضی‌ها برایم دست تکان می‌دهند و من هم جوابشان را می‌دهم. یک واگن الکتریکی به رانندگی مردی فوق‌العاده چاق با ناله از کنارم می‌گذرد. خانمها پشت میزهایی بلند روی رنگین‌کمانی از سیمها کار می‌کنند. یک مرد کثیف با یونیفرم چروک بعد از تنظیم ماسک بر روی صورت، مشعل جوشکاری‌اش را روشن می‌کند. از پشت شیشه یک خانم خوش هیكل دیده می‌شود که دکمه‌هایی روی کامپیوتری با نمایشگر کهربایی را می‌فشارد.

صدای زمینه این تصاویر یک نویز دائمی است. غوغایی از آوای چرخ دنده‌ها، فن‌ها، موتورها و هوای عبوری از تهویه‌ها که نفیری تمام نشدنی به نظر می‌رسد.

هر از گاهی معلوم نیست از کجا، صدای بوم می‌آید. پشت سرم جرثقیل سقفی آژیرکشان به حرکتش روی ریل ادامه می‌دهد. رله‌ها تق تق می‌کنند، سیرن‌ها می‌نوازند و صدای سیستم پیچ کارخانه، منقطع، گهگاه غیر قابل فهم و مانند آوای خدا مافوق همه صداها به گوش می‌رسد. با وجود تمام این سر و صداها صدای سوت را می‌شنوم. برمی‌گردم و "باب داناوان" را می‌بینم

که در راهرو به طرفم می‌آید. باب جزو کسانی است که می‌توان آنها را کوهی از گوشت نامید. حدود ۱۹۵ سانتیمتر قد دارد و با مدد آجو به وزن ۱۲۵ کیلوگرم رسیده. مرد خوش قیافه‌ای نیست. فکر می‌کنم آرایشگرش را نظامیان تعلیم داده‌اند. خیلی سلیس صحبت نمی‌کند و کمی لهجه لاتی دارد، احتمالاً به این مسئله افتخار هم می‌کند. ولی اگر از چند نکته منفی باب بگذریم، او مرد خوبی است. نه سال است که باب مدیر تولید این کارخانه است. می‌خواهید کاری انجام شود؟ کافی است به باب بگویید؛ اگر قابل انجام باشد دفعه بعدی که در موردش سوال کنید کارتان انجام شده است. یک دقیقه‌ای طول می‌کشد تا ما دو نفر به هم برسیم. به نظر می‌رسد روحیه خوبی ندارد. احتمالاً او هم در چهره من همین احساس را می‌خواند.

باب می‌گوید: صبح به خیر.

- نمی‌دانم کجایش خیر است. در مورد بازدیدکننده‌مان چیزی شنیدی؟  
- آره، اخبارش تو کل سالن پیچیده.

می‌پرسم: پس از اضطراری بودن تحویل سفارش ۴۱۴۲۷ خبر داری؟  
شروع به قرمز شدن می‌کند و می‌گوید: در همین مورد می‌خواستم باهات صحبت کنم.  
- چطور؟ چی شده؟

- نمی‌دونم به گوشت رسیده یا نه، ولی تونی، اون استاد کار که امروز صبح پیچ سرش داد زد، استعفا داد.

- آه، عجب بدشانسی‌ای!

- فکر نکنم لازم باشه بهت بگم؛ از اینجور آدمها زیاد پیدا نمی‌شه. برای پیدا کردن جانشین مشکل خواهد داشت.

- نمی‌تونیم برش گردونیم؟

- ممکنه درست نباشه برگردونیمش. قبل از اینکه بره تنظیماتی رو که ری بهش گفته بود انجام داد ولی چند تا پیچ ماشین رو سفت نکرد. الان رنده ماشین تکه پاره شده و اینطرف اون طرف ریخته.

- چند تا قطعه رو باید دور بندازیم؟

- چندان زیاد نیست. دستگاه فقط مدت کمی کار کرد.

- اونقدر قطعه داریم که بتونیم اون سفارش رو حاضر کنیم؟

- باید ببینم. ولی مسئله اینه که خود ماشین از کار افتاده و ممکنه تا مدتی هم درست نشه.

می‌پرسم: کدوم ماشینه؟

- NCX10

چشمه‌ایم را می‌بندم. انگار آب سرد روی سرم ریخته‌اند. آن ماشین تنها دستگاه از نوع خودش

در این کارخانه است.

از باب می پرسم: مقدار تخریب چقدر بوده؟

جواب می دهد: نمی دونم. الان ماشین رو تا نصفه پیاده کرده اند. داریم تلفنی با شرکت سازنده اش صحبت می کنیم.

سرعت راه رفتنم را بیشتر می کنم. می خواهم با چشمهای خودم ببینم. خدایا توی چه مخمصه ای افتادیم. به باب که سرعت قدمهایش را با من تنظیم کرده نگاه می کنم و می پرسم: فکر می کنی این خرابکاری عمدی بوده؟

باب متعجب به نظر می رسد. می گوید: نه، راستش نمی تونم با قاطعیت بگم. فکر کنم یارو آنقدر حالش گرفته بوده که نمی تونسته حواسش رو جمع کنه، به خاطر همین گند زده.

دیگر احساس نمی کنم آب سرد رویم می ریزند، صورتم در حال داغ شدن است. آنقدر از دست بیل پیچ ناراحتم که درباره تلفن زدن به او و فریاد زدن بر سرش فکر و خیال می کنم. تقصیر اونه! یادم می آید که توی اتاقم در مورد اینکه چطور اوضاع را سر و سامان داده و می توان سفارشها را به دست مشتری رساند داد سخن می داد.

بله بیل. واقعا به من نشون دادی چطور باید کار کرد.

## ۲

آیا غریب نیست که ببینی کل دنیایت دارد از هم گسیخته می‌شود در حالی که تمام نزدیکانت احساس پایداری و امنیت می‌کنند؟ نمی‌توانی بفهمی چرا آنها مثل تو تحت تاثیر قرار نگرفته‌اند. حدود ساعت ۶:۳۰ با عجله از کارخانه به خانه می‌روم تا شامی بخورم. وارد که می‌شوم "جولی" چشم از تلویزیون برمی‌دارد، به من نگاه می‌کند و می‌گوید: سلام! از مدل موهام خوشت میاد؟ سرش را می‌چرخاند. موهای صاف و قهوه‌ای رنگش تبدیل به حلقه‌های فروری منجمد شده‌اند. رنگشان هم عوض شده، در قسمت‌هایی روشن‌تر هستند. اتوماتیک می‌گویم: آره عالی به نظر می‌رسند. در حالی که تندتند مژه‌هایش را به هم می‌زند می‌گوید: آرایشگر گفت این مدل به چشم‌هام جلوه می‌ده.

جولی چشم‌های آبی بزرگ و زیبایی دارد که به نظر من هیچ نیازی به جلوه دادن ندارند. می‌گویم: چه خوب.

- تو خیلی علاقمند به نظر نمی‌رسی...

- ببخشید ولی روز خیلی بدی داشتم.

- اوه کوچولوی بیچاره من! یک فکر عالی دارم! شام رو با هم می‌ریم بیرون و تو همه چیز رو فراموش می‌کنی.

سرم را تکان می‌دهم و می‌گویم: نمی‌تونم، باید زود یه چیزی بخورم و برگردم کارخونه. بلند می‌شود و دست‌هایش را به کمر می‌زند. متوجه می‌شوم که لباس جدیدی پوشیده. می‌گوید: تو واقعا شوخ طبع هستی. می‌رم بچه‌ها رو به یه نفر بسپارم تا بتونیم بریم.

می‌گویم: جولی، من در کارخانه با وضعیت حادی روبرو هستم. یکی از گرونترین ماشینهای کارخانه امروز صبح خراب شده و برای تحویل دادن یک سفارش اضطراری بهش نیاز داریم. باید به حل این مسئله نظارت کنم.

- باشه. بسیار خوب. ولی هیچ چیز برای خوردن نیست. چون فکر می‌کردم شام با هم می‌ریم بیرون. دیشب خودت گفتی که می‌ریم.

تازه آن موقع است که یادم می‌آید. راست می‌گوید؛ گذراندن امشب در شهر قسمتی از قولهای بود که موقع آشتی کردن به او دادم.

می‌گویم: متاسفم. شاید بتونیم حدود یک ساعت با هم بریم بیرون.

- تو به این می‌گی گذروندن یک شب در شهر؟ اصلا لازم نکرده.

می‌گویم: به من گوش کن! امروز صبح بیل پیچ به صورت غیرمنتظره ظاهر شد، می‌گفت ممکنه کارخانه ما رو تعطیل کنه.

صورت جولی تغییر می‌کند. برای یک لحظه به نظر می‌رسد بشاش شده.

می‌پرسد: بستن کارخانه؟ جدی؟

- بله، اوضاع داره خیلی خراب می‌شه.

- در مورد محل شغل بعدیت باهاش صحبت کردی؟

بعد از یک ثانیه ناباوری می‌گویم: نه! در مورد شغل بعدیم با بیل صحبت نکردم. کار من اینجا، توی این شهر، توی این کارخانه.

- خوب، حالا که قراره کارخانه تعطیل بشه، اگه تو علاقمند نیستی بدونی محل کار بعدیت کجاست من هستم.

- اون فقط حرفشو می‌زنه.

- اوه!

- به او خیره می‌شوم و می‌گویم: خیلی دوست داری زودتر از این شهر بری بیرون، نه؟

- اینجا زادگاه من نیست الکس، من احساسی که تو نسبت به این شهر داری رو ندارم.

می‌گویم: ما فقط ۶ ماه اینجا بودیم.

- همین؟ فقط ۶ ماه؟ الکس من هیچ دوستی توی این شهر ندارم. غیر از تو هیچکی نیست که باهاش حرف بزنم و تو هم اکثر مواقع خونه نیستی. خانواده تو خیلی خوب هستند ولی بعد از یک ساعت صحبت با مادرت، دیوانه می‌شم. بنابراین برای من خیلی بیشتر از ۶ ماه گذشت.

- تو می‌خواهی که چه کار کنم؟ خودم نخواستم که بیام اینجا، شرکت منو فرستاد تا کاری رو انجام بدم. این یک توفیق اجباری بود.

- عجب توفیقی!

- جولی من فرصت ندارم که دوباره با تو دعوا کنم.

شروع به گریه می‌کند و می‌گوید: خیلی خوب، برو پی کارت، منم اینجا تنها می‌مونم. مثل هر شب.

- اوه جولی.

جلو می‌روم و دستانم را دورش حلقه می‌کنم. چند دقیقه هر دو با هم ساکت می‌ایستیم. موقعی که گریه‌اش بند می‌آید، عقب می‌روم، نگاهم می‌کند و می‌گوید: متاسفم، اگر مجبوری بری کارخانه، زودتر برو.

- چطوره که فردا شب با هم بریم بیرون؟

دستهایش را بالا می‌برد و می‌گوید. خوبه. هر چی تو بگی.

برمی‌گردم، به عقب نگاه می‌کنم و می‌پرسم: تو اینجا کم و کسری نداری؟

- نه اصلا. توی فریزر یه چیزی برای خوردن پیدا می‌کنم.

شام خوردن را به کلی فراموش کرده بودم. می‌گویم: باشه، من هم احتمالا سر راه برگشتنم به

کارخانه یه چیزی می‌خورم. امشب می‌بینمت.

سوار ماشین که می‌شوم احساس می‌کنم اشتهایم را از دست داده‌ام.

از لحظه‌ای که وارد "بیرینگتون" شدیم به جولی سخت گذشته. هر بار که درباره این شهر

صحبت می‌کنیم او از آن انتقاد می‌کند و من در موضع دفاع قرار می‌گیرم.

اینجا را خانه خودم می‌دانم چون در بیرینگتون زاده و بزرگ شده‌ام. همه خیابانها را بلدم،

بهترین جاهایی را که می‌توان از آنها خرید کرد می‌شناسم، می‌دانم کدام بارها خوب هستند و از

کجاها باید دوری کرد و همه این جور مسائل. نسبت به این شهر احساس مالکیت و تعلق خاطر

دارم. ۱۸ سال تمام اینجا برایم خانه بود. ولی فکر نکنم بتوانم نکات مثبت زیادی درباره‌اش

بگویم. بیرینگتون یک شهر کارگری است. هر کسی ببیندش احتمالا چیز خاصی در آن پیدا

نخواهد کرد. خودم هم الان که در حال گذشتن از شهر هستم چنین برداشتی دارم. محله ما

درست مثل هر شهرک دیگر آمریکایی است. خانه‌ها نسبتا جدیدند. چند مرکز خرید و سه چهار

رستوران غذای فوری این نزدیکیها هستند. کنار اتوبان بین ایالتی هم یک بازار بزرگ داریم. هیچ

تفاوتی بین اینجا و بقیه شهرکهایی که در آنها زندگی کرده‌ایم نمی‌بینم. ساختمانهایی دود گرفته

و در برخی نقاط فروریخته، دو طرف خیابانهای وسط شهر صف کشیده‌اند و نمایی دلگیر به

منطقه داده‌اند. بعضی مغازه‌ها خالی هستند و بعضی با تخته چندلا پوشانده شده‌اند. در شهر

تعداد زیادی خط راه آهن هست ولی قطارهای زیادی به چشم نمی‌خورد.

در گوشه تقاطع خیابان‌های مین و لینکلن، تنها ساختمان مرتفع شهر سر برافراشته. ده سال

پیش ساخته شدن این برج چهارده طبقه برای شهر مسئله مهمی به حساب می‌آمد. آتش نشانی

شهر به بهانه تاسیس این ساختمان یک ماشین جدید خرید. ماشینی با نردبانی آنقدر بلند که به

بالاترین طبقه برسد. فکر می‌کنم از آن موقع تا به حال آنها منتظر یک آتش سوزی در طبقه



فوقانی این برج هستند تا بتوانند نردبان جدیدشان را آزمایش کنند.

غلو کنندگان شروع به سخن‌سرایی درباره ساختمان کردند. گفتند این برج نمادی از حیات دوباره بیرینگتون است، نشانه‌ای از تولد دوباره یک شهر قدیمی صنعتی. یکی دو سال پیش مسئول ساختمان، تابلویی عظیم با تیتراژ "مرا بخرید!" همراه با یک شماره تلفن روی سقف ساختمان نصب کرد. از داخل اتوبان بین ایالتی این طور به نظر می‌رسد که کل شهر را برای فروش گذاشته‌اند که خیلی هم از حقیقت به دور نیست.

سر راهم به کارخانه‌مان، هر روز از کنار کارخانه دیگری می‌گذرم. کارخانه‌ای با نرده‌های زنگ زده که رویشان سیم خاردار کشیده‌اند و درشان قفل و زنجیر شده است. علفها بین سنگفرشهای پارکینگ جلوی کارخانه این سو و آن سو سر برآورده‌اند. سالهاست که اینجا ماشینی پارک نشده. رنگ دیوارها رفته و گچشان نمایان است.

بالای دیوار جلویی، جایی که نام و آرم شرکت قرار داشته‌اند رنگ دیوار تیره‌تر است و هنوز می‌توان اسم شرکت را خواند.

شرکتی که مالک کارخانه بود به جنوب نقل مکان کرد. آنها جایی در کارولینای شمالی کارخانه‌ای جدید تاسیس کردند. شایعات می‌گویند که می‌خواستند از دست وضعیت بدی که با اتحادیه کارگری داشتند فرار کنند. البته انجمن کارگری جدیدشان هم احتمالاً حدود ۵ سال دیگر برایشان دردسر درست خواهد کرد ولی تا آن موقع آنها ۵ سال دستمزدهای کمتری پرداخت خواهند کرد و به احتمال زیاد ۵ سال آزار کمتری از نیروی کار خواهند دید. در برنامه‌ریزی مدیریت نوین ۵ سال یعنی ابدیت. بنابراین بیرینگتون لاشه یک دایناسور صنعتی دیگر را در حومه خود دید و حدود دو هزار نفر بیکار به خیابانها ریخته شدند.

شش ماه پیش توانستم داخل آن کارخانه را ببینم. آن موقع دنبال یک سوله ارزان قیمت در این نزدیکی می‌گشتم. این کار جزو وظایف من نبود ولی من هم با یک نفر دیگر به آنجا رفتم تا نگاهی بیاندازم.

در بدو ورود به اینجا چقدر خوش خیال بودم... فکر می‌کردم ممکن است روزی به فضای بیشتری برای گسترش کارخانه نیاز داشته باشیم. الان این فکر چقدر خنده‌دار به نظر می‌رسد. سکوت آنجا بیش از هر چیزی مرا تحت تاثیر قرار داد. همه جا به شدت ساکت بود. صدای قدمها به شکل ترسناکی منعکس می‌شد. همه دستگاهها برچیده شده بودند. فقط یک فضای خالی غول‌آسا بر جای مانده بود.

حالا که از کنارش می‌گذرم بی اختیار فکر می‌کنم ظرف ۳ ماه سرنوشت ما نیز همین خواهد بود. این فکر به من احساس دل‌آشوبه می‌دهد.

از اینکه به وقوع پیوستن چنین مسائلی را ببینم، متنفرم. از اواسط دهه ۷۰ شهر به طور متوسط هر سال یک کار آفرین بزرگ را از دست داده است. آنها یا کاملاً از بین رفتند یا به محل

دیگری نقل مکان کردند. احتمال دارد این بار در این داستان که به نظر نمی‌رسد پایانی داشته باشد نوبت ما باشد.

موقعی که برای مدیریت این کارخانه به شهر برگشتم، روزنامه "بیرینگتون هرالده" مقاله‌ای در مورد من نوشت. می‌دانم که آنقدرها هم مهم نیست ولی برای مدتی مرا به یک ستاره کوچک تبدیل کرد. یک جوان شهر، کار بزرگی انجام داده بود. مثل یک رویای زمان دبیرستان بود که به حقیقت پیوسته باشد.

اصلاً دوست ندارم فکر کنم دفعه بعد که اسمم در روزنامه ذکر می‌شود، مطلب در مورد بسته شدن کارخانه خواهد بود.

احساس می‌کنم به همه خیانت کرده‌ام.

وقتی به کارخانه می‌رسم داناوان را می‌بینم که مانند یک گوریل عصبی است. با این همه این طرف و آن طرف دیدن، امروز باید دو سه کیلویی لاغر شده باشد.

موقعی که از راهرو به سمت NCX10 می‌روم وزنش را از روی یک پا به روی پای دیگر می‌اندازد. بعد چند قدم بر می‌دارد و می‌ایستد. سپس مانند گلوله به سمتی می‌رود تا با یک نفر صحبت کند. بعد برمی‌گردد تا چیزی را چک کند. برایش یک سوت دو انگشتی می‌زنم ولی نمی‌شنود. مجبور می‌شوم به اندازه دو بخش دنبالش کنم. موقعی که کنار NCX10 برمی‌گردد به او می‌رسم. از دیدنم تعجب می‌کند.

از او می‌پرسم: کار انجام می‌شه؟

می‌گوید: داریم تلاش خودمون رو می‌کنیم.

- می‌دونم، ولی تموم می‌شه؟

- هر کاری بتونیم انجام می‌دیم.

- باب! امشب سفارش رو حمل می‌کنیم یا نه؟

- شاید.

برمی‌گردم، می‌ایستم و به NCX10 نگاه می‌کنم. واقعا هم نگاه کردنیست. تپه‌ای از تجهیزات؛ گرانترین ماشین تراشکاری ما؛ به رنگ بنفش متالیک رنگ آمیزی شده و از دیگر ماشینها متمایز است.

یک طرف دستگاه پانل کنترل قرار دارد، که پوشیده شده است از دکمه‌های سبز، زرد و قرمز، سوئیچ‌های درخشان، کبیردی سیاه رنگ درایوهای نوار و نمایشگر کامپیوتر.

حقیقتاً ماشین قشنگی است. کل تجهیزات به سمت وسط آن متمرکز شده‌اند، در محلی که گیره‌ای یک قطعه فولادی را نگاه داشته است. براده‌های فلز با ابزار برداشته می‌شوند و دوشی از یک مایع روغنی روی قطعه می‌ریزد و براده‌ها را دور می‌کند.

لااقل ماشین لعنتی دوباره به کار افتاده.

امروز شانس آوردیم. خسارت آنقدرها که فکر می‌کردیم سنگین نبود، ولی کار تکنسین تعمیرکار تا ساعت ۴:۳۰ بعد از ظهر تمام نشد. به شیفت دوم رسیده بودیم. با وجود اینکه اضافه‌کاری برخلاف سیاست فعلی بخش ماست تمام پرسنل قسمت مونتاژ نهایی را برای اضافه‌کاری نگاه داشتیم. نمی‌دانم چطور می‌توانیم هزینه اضافه‌کاری را جبران کنیم اما مجبوریم این سفارش را امروز تحویل بدهیم. "جانی جونز" مدیر بخش بازاریابی و فروش ما امروز چهار بار به من زنگ زد. بیل پیچ گوش او را هم پیچانده. کارشناسان فروش و مشتری هم گوشش را پیچانده‌اند. این سفارش بدون تردید باید امروز تحویل داده شود.

آرزو می‌کنم اشکال دیگری پیش نیاید. هر قطعه که تمام می‌شود به صورت مجزا به محلی که باید روی ساب‌اسمبلی نصب شود حمل می‌گردد. سپس سرکارگر آن قسمت ساب‌اسمبلی را با گاری برای مونتاژ نهایی می‌فرستد. بهتر است از راندمان حرفی‌زنیم، کارگران قطعات را با دست این طرف و آن طرف می‌برند. هر بار یک قطعه. رفت، برگشت. رفت، برگشت. تولید ما به ازای هر نفر مضحک و شرم‌آور است. شلوغی دیوانه‌وار است. حالا که فکر می‌کنم، اصلاً باب این همه آدم را از کجا آورده؟

آرام به اطراف نگاه می‌کنم. در قسمتهایی که به سفارش کار ۴۱۴۲۷ مربوط نمی‌شوند تقریباً کسی کار نمی‌کند. داناوان هر کسی را که توانسته از قسمتهای دیگر برداشته و بر سر کار روی این سفارش گمارده. اوه خدایا، کار نباید با این وضعیت انجام شود. اما سرانجام سفارش حمل می‌شود.

به ساعت نگاه می‌کنم. چند دقیقه‌ای از ۱۱ شب گذشته. روی سکوی بارگیری ایستاده‌ایم، درهای عقبی تریلی بسته می‌شود، راننده از نردبان بالا می‌رود و به صدلی‌اش می‌رسد، موتور را روشن و ترمز دستی را آزاد می‌کند و به درون تاریکی می‌خزد.

من به داناوان نگاه می‌کنم و او به من. به او تبریک می‌گویم.

می‌گوید: متشکرم ولی سوال نکن. خودم هم نمی‌دونم چطور این کار رو کردیم.

می‌گویم: باشه نمی‌پرسم. چطوره که بریم باهم شامی بخوریم؟

برای اولین بار در کل روز داناوان لبخند می‌زند. از دور در تاریکی صدای دنده عوض کردن تریلی را می‌شنویم.

چون ماشین داناوان نزدیکتر است سوار آن می‌شویم. دو رستوران اولی که به آنها سر می‌زنیم بسته‌اند، بنابراین شروع می‌کنم به راهنمایی کردن داناوان. در خیابان ۱۶ رانندگی می‌کنیم و از رودخانه می‌گذریم، سپس مستقیم به سمت جنوب می‌رویم تا اینکه به یک آسیاب می‌رسیم. به داناوان می‌گویم به راست بپیچد؛ وارد کوچه‌های فرعی می‌شویم. اینجا خانه‌ها دیوار به دیوار کنار یکدیگر ساخته شده‌اند. نه حیاطی نه چمنی نه درختی. کوچه‌ها باریک هستند و همه مردم ماشینهایشان را در کوچه پارک می‌کنند به همین دلیل حرکت کردن از بین ماشینها تا حدودی

سخت است.

بعد از مدتی به بار و کبابی "سدینگ" می‌رسیم.

داناوان نگاهی به محل می‌اندازد و می‌گوید: مطمئنی اینجا جای مناسبیه؟

می‌گویم: آره، آره بیا. اینجا بهترین همبرگر رو در تمام شهر داره.

داخل که می‌شویم مغازه دار از ما استقبال می‌کند. مرا می‌شناسد، به طرفم می‌آید و خوش و بشی می‌کند. بعد از کمی صحبت، من و داناوان سفارش همبرگر و سیب زمینی سرخ شده و آبجو می‌دهیم.

داناوان این طرف و آن طرف را نگاه می‌کند و می‌پرسد: اینجا رو چطور بلدی؟

می‌گویم: خوب من اولین مشروب و آبجوی زندگیمو اینجا خوردم. فکر کنم روی چهارپایه سوم

از سمت چپ نشسته بودم ولی مطمئن نیستم چون زمان زیادی ازش گذشته.

داناوان می‌پرسد: مشروب خوردن رو خیلی دیر شروع کردی یا توی این شهر بزرگ شدی؟

می‌گویم: به فاصله دو چهارراه از اینجا زندگی می‌کردم. پدرم نبش چهارراه یک خواروبار

فروشی داشت. الان برادرم اونجا رو می‌گردونه.

- نمی‌دونستم بچه بیرینگتون هستی.

- با اون همه منتقل شدن به شهرهای مختلف ۱۵ سالی طول کشید تا برگردم اینجا.

آبجوهایمان را می‌آورند.

مغازه دار می‌گوید: این دو تا آبجو به حساب "جو" هستند و به "جو سدینگ" که پشت پیشخوان

ایستاده اشاره می‌کند. من و داناوان به نشانه تشکر برایش دستی تکان می‌دهیم. داناوان لیوانش

را بلند می‌کند و می‌گوید: به سلامتی خلاص شدن از دست ۴۱۴۲۷.

می‌گویم: به سلامتیش. و لیوانم را به لیوان او می‌زنم.

داناوان چند قُلپ که می‌خورد خیلی آرامتر می‌شود. ولی من هنوز هم به آنچه امشب بر ما

گذشت فکر می‌کنم.

می‌گویم: می‌دونی، برای تحویل این کالا بهای سنگینی پرداختیم. یک ماشینکار خوب رو از

دست دادیم، کلی خرج تعمیر NCX10 کردیم و تازه باید هزینه اضافه‌کاری‌ها رو هم پردازیم.

- به علاوه زمانی که از NCX10 موقع خرابی‌اش از دست دادیم. ولی باید قبول کنی موقعی که

شروع به کار کردیم کار جانانه‌ای انجام دادیم. کاش می‌شد هر روز این جوری کار کنیم.

می‌خندم و می‌گویم: نه دوست عزیز، آرزو می‌کنم هرگز این طوری کار نکنیم.

- منظورم این نبود که لازمه بیل پیچ بیاد توی کارخانه و الم شنگه راه بندازه. مقصودم اینه که

باید همین طوری کالا تحویل بدیم.

- از خدامه که سفارشها رو تحویل بدیم، ولی نه با این وضع.

باب می‌گوید: ما تحویلش دادیم مگه نه؟

- بله ولی نباید اجازه بدیم باز هم با همین روش کالا تحویل داده بشه.

- احساس کردم این تنها راهیه که می‌شه امروز این سفارش رو تحویل داد به همین دلیل هم همه قوانین رو فراموش کردم و همه رو به کار کشیدم.

- باب، می‌دونی اگر هر روز به همین روش کار کنیم چه راندمان‌های افتضاحی خواهیم داشت؟ نمی‌تونیم در هر زمان همه کارخانه رو فقط به یک سفارش اختصاص بدیم. این طوری مزیت‌های بزرگ بودن کارخانه ما به کلی از بین خواهند رفت. هزینه‌های ما به... منظورم اینه که از الان هم بیشتر می‌شوند.

داناوان ساکت می‌شود. بعد از چند لحظه می‌گوید: شاید موقعی که کار تسریع کننده رو انجام دادم به تئوریهای کاملا غلطی رسیدم.

می‌گویم: اشتباه نکن، کار امروز تو فوق‌العاده بود. جدی می‌گم. ولی باید بدونی که سیاست‌گذاری‌های شرکت دلیل دارند. همین بیل پیچ که امروز برای تحویل این سفارش آسمان رو به زمین آورد اگر در آخر ماه نتونیم راندمان مناسبی ارائه بدهیم پدرومون رو در میاره.

باب با سر تائید می‌کند و می‌پرسد: خوب، پس دفعه دیگر که این اتفاق افتاد چه کارکنیم؟

لبخند می‌زنم و می‌گویم، احتمالا همین کار احمقانه‌ای که امروز کردیم. بعد به سمت مغازه‌دار برمی‌گردم و می‌گویم: "ماکسین"، دو لیوان دیگه آبجو به ما بده، نه... بذار کاری کنم در راه رفتن صرفه جویی کنی، یک پارچ آبجو بده.

به افتخار کاری که امروز کردیم نوشیدیم، به افتخار پیروزی. پیروزی لب مرز. حالا که داناوان رفته و اثر الکل از سرم پریده نمی‌توانم دلیلی برای جشن گرفتن پیدا کنم. امروز توانستیم یک سفارش را با کلی تاخیر تحویل بدهیم. آفرین به ما.

مسئله اصلی این است که من کارخانه بحران‌زده‌ای دارم. قبل از اینکه بیل پیچ دو شاخه را از پریز بکشد سه ماه فرصت داریم. به این معنا که حداکثر دو یا سه گزارش ماهانه برای ارائه دادن داریم تا نظر بیل پیچ عوض شود. بعد اگر موفق نشویم روند داستان به این شکل خواهد بود:

بیل پیش مدیریت عالی شرکت می‌رود و ارقام را ارائه می‌کند. همه کسانی که دور میز نشست‌اند به "گرانبی" خیره می‌شوند. گرانبی چند سوال می‌پرسد، یک بار دیگر نگاهی به اعداد می‌اندازد، با تکان دادن سر تائید می‌کند و این پایان ماجراست.

زمانی که یک تصمیم اجرایی گرفته شود دیگر نمی‌توان تغییرش داد.

به ما آنقدر زمان خواهند داد که سفارشهای در دست ساختمان را تمام کنیم و سپس ۶۰۰ نفر به صف بیکاران می‌پیوندند. آنها به ۶۰۰ نفر از دوستان و همکاران سابقشان که قبلا اخراج کرده‌ایم ملحق خواهند شد.

بنابراین بخشی از شرکت که در آن کار می‌کنیم یعنی یونیورس از یک صحنه رقابت دیگر حذف می‌شود. یعنی جهان دیگر نمی‌تواند از محصولات خوب ما استفاده کند چون نمی‌توانیم

محصولاتمان را به اندازه ژاپنی‌ها ارزان، سریع، با کیفیت یا هر چیزی که لازم است بسازیم. هر شش ماه یک بار سر و کله یک گروه از ساختمان مرکزی شرکت با یک برنامه کاملاً جدید که قرار است حلال تمام مشکلات ما باشد پیدا می‌شود. بعضی از آنها واقعا خوب به نظر می‌رسند اما هیچ کدام کار عمده‌ای صورت نمی‌دهند. اوضاع بهتر نمی‌شود. معمولاً بدتر هم می‌شود. خوب، حرفهای ناامیدکننده دیگر بس است. باید خونسردی‌ام را حفظ کنم. باید عقلانی فکر کنم. داخل اتاق کارم، یعنی روی تخت سلطنت امپراتوری‌ام در کارخانه نشسته‌ام. تنها. نه تلفنی نه مزاحمی نه همه‌مه‌ای. بهتر است مساله را تجزیه و تحلیل کنم؛ چرا نمی‌توانیم به طور همزمان هم تولیدی با کیفیت و به موقع تحویل بدهیم و هم با قیمت رقیبان رقابت کنیم؟ یک جای کار می‌لنگد. نمی‌دانم کجای کار ولی یک اشکال اساسی وجود دارد. کارخانه‌ای را اداره می‌کنم که می‌تواند کارخانه خوبی باشد. کارخانه خوبی هم هست. تکنولوژی روز را داریم. بعضی از بهترین ماشینهای N/C که با پول می‌توان خرید را داریم. روبات داریم. سیستم کامپیوتری داریم که هر کاری به جز درست کردن قهوه را می‌تواند انجام بدهد. در اکثر موارد آدمهای خوبی هم داریم. ممکن است در قسمتهایی پرسنل مناسب نداشته باشیم و درست است که به افراد بیشتری نیاز داریم ولی در مجموع خوب هستند. با اتحادیه کارگری مشکلات چندانی نداریم. گاهی مایه دردسر هستند اما رقبای ما هم اتحادیه‌های کارگری دارند. ماشین آلات دارم، پرسنل دارم، تمام مواد مورد نیاز را دارم. می‌دانم که بازار فروش تولیداتم هم وجود دارد چون رقبای ما فروش خوبی دارند.

پس مشکل کجاست؟

مشکل این رقابت لعنتی است. این چیزی است که دارد نابودمان می‌کند. از زمانی که ژاپنی‌ها وارد بازار محصولات ما شدند رقابت شدید شده. سه سال پیش ما را در زمینه طراحی محصولات و کیفیت شکست دادند. حالا که در این زمینه‌ها به آنها رسیده‌ایم در مورد قیمت و زمان تحویل، بهتر از ما ظاهر شده‌اند. کاش رمز کارشان را می‌دانستم.

برای رقابت بهتر، چه کار می‌توانیم بکنیم؟ هزینه‌ها را کاهش دادم. هیچ مدیر دیگری در این بخش به اندازه من تقلیل هزینه نداده است. هیچ چیزی برای کم کردن باقی نمانده و با وجود چرت و پرتی‌هایی که بیل پیچ می‌گفت راندمان‌هایم در بخش‌های مختلف، هم کاملاً خوب است. او کارخانه‌های دیگری با راندمان‌های بدتر از من دارد. ولی آنهایی که بدتر هستند رقابتی مثل رقابت من پیش رو ندارند.

ممکن است بتوانم راندمان‌هایم را کمی بهبود بدهم، ولی همه اینها مثل شلاق زدن به اسبی است که دارد با تمام توانش می‌دود.

باید کاری در مورد سفارشهایی که تحویلشان به تاخیر افتاده بکنیم. هیچ چیز در کارخانه ما تحویل داده نمی‌شود مگر موقعی که یک نفر تسریع کننده دنبالش را بگیرد. توده‌های عظیمی از

محصولات نیمه ساخته داریم. مواد خام را طبق برنامه داخل خط تولید می‌فرستیم ولی آن طرف خط، هیچ چیز طبق برنامه بیرون نمی‌آید.

این غیر معمول نیست، تمام کارخانه‌هایی که می‌شناسم تسریع کننده دارند و به هر کارخانه با مقیاس مشابه ما در آمریکا بروید با همین مقدار کالای در حال ساخت انباشته شده مواجه خواهید شد. ما بهتر از خیلی کارخانه‌های دیگر کار می‌کنیم ولی در حال ضرر دادن هستیم. چرا؟

ای کاش می‌توانستیم تمام کالای در حال ساخت را تبدیل به محصول تمام شده کنیم. گاهی وقتها فکر می‌کنم بین دو شیفت وقتی که هیچ کس حواسش نیست کوتوله‌های کوچکی می‌آیند و همه چیز را به هم می‌ریزند. می‌توانم قسم بخورم که کار کار آدم کوچولوهاست.

شاید هم دانش کافی ندارم. ولی این هم نباید درست باشد. یک لیسانس مهندسی و یک MBA دارم. اگر پیچ مرا مناسب این کار نمی‌دانست برای این شغل معرفی‌ام نمی‌کرد.

الان چهارده پانزده سال است که در رشته مهندسی صنایع کار می‌کنم. قبلا فکر می‌کردم اگر بیشتر تلاش کنم اوضاع مرتب می‌شود. از دوازده سالگی کار کرده‌ام. بعد از مدرسه در فروشگاه پدرم کار می‌کردم. در زمان دبیرستان هم کار می‌کردم. وقتی به اندازه کافی بزرگ شدم تابستانها به کارخانه‌های اطراف شهر می‌رفتم و آنجا کار می‌کردم.

همیشه به من گفته می‌شد اگر سخت کار کنم در نهایت، پاداش تلاشم را خواهم گرفت. کار برادرم آسانتر بود. او فرزند ارشد بود و حالا یک فروشگاه خواروبار در یک محله پایین شهر دارد. در عوض من با عرق ریختن توانستم دانشکده مهندسی را تمام کنم. در یک شرکت بزرگ کار پیدا کردم و برای همسر و فرزندانم تبدیل به یک غریبه شدم.

هر چه شرکت یونیکو می‌توانست به من بدهد گرفتم و باز هم فریاد می‌زنم: بیشتر می‌خوام! حالا در سی و هشت سالگی یک مدیر کارخانه‌ء نکیتی هستیم. واقعا که چقدر خوش می‌گذرد. بس است دیگر. برای یک روز به اندازه کافی خوش گذشته.

## ۳

در حالی که جولی رویم خم شده از خواب بیدار می‌شوم. متاسفانه جولی چندان واله و شیدا به نظر نمی‌رسد. او خم شده تا صدای ساعت دیجیتالی کنار تخت را که ۶:۰۳ را نشان می‌دهد خاموش کند.

ساعت، سه دقیقه است که زنگ می‌زند. جولی روی دکمه‌اش می‌کوبد تا خفه شود. با آهی از روی من کنار می‌غلند. چند لحظه بعد تنفسش یکنواخت می‌شود، دوباره خوابیده. این هم یک روز کاملاً جدید.

چهل و پنج دقیقه بعد بیوک را از گاراژ بیرون می‌آورم. هوا تاریک است. چند کیلومتری که می‌رانم آسمان کم‌کم روشن می‌شود. در نیمه راه شهر، آفتاب طلوع می‌کند. آنقدر در فکر هستم که تا مدتی متوجه خورشید که از پشت درختها سرک می‌کشد نمی‌شوم. من هم مانند اکثر مردم آنقدر درگیر روزمره‌گیها شده‌ام که وقت ندارم به معجزاتی که هر لحظه در اطرافم به وقوع می‌پیوندند نگاه کنم.

نگران پیچ هستم. او همه افرادی را که تحت نظر مستقیمش انجام وظیفه می‌کنند برای جلسه به ساختمان مرکزی فراخوانده. یعنی مدیران کارخانه‌ها و پرسنل ستادی خودش را.

جلسه قرار است ساعت ۸ شروع شود. نکته مضحک این است که پیچ موضوع جلسه را به ما نگفته. او! رمز و راز بزرگ! انگار که جنگی در راه است! به ما گفته ساعت ۸ آنجا باشیم و گزارشها و اطلاعات لازم را برای روشن شدن جزئیات کلیه مسائلی که در بخش می‌گذرد همراه



داشته باشیم.

طبیعتا همه ما موضوع جلسه را کشف کردیم، یا لاقلا ایده‌های خوبی در موردش داریم. بنا بر شایعات، بیل قصد دارد به ما اخباری در مورد کارکرد بد بخش در سه ماهه اول بدهد سپس خطابه بزرگی در مورد پیشرفت در میزان مولد بودن و سخنرانی‌گرایی در مورد اهداف پیش‌بینی شده برای هر کارخانه ایراد کند. به همین دلیل است که خواسته راس ساعت ۸ آنجا باشیم، احتمالا پیچ فکر کرده این طور زمانبندی حس دیسپیلین و اضطراب جلسه را به ما القا خواهد کرد.

برای حضور در جلسه در این ساعت، نیمی از مدعوین باید شب قبل پرواز کنند و تا صبح در هتل بمانند و غذا بخورند. در نتیجه بیل برای اعلام اینکه وضع بخش تا چه حد بد است باید چند هزار دلاری بیشتر خرج کند که اگر جلسه را یکی دو ساعت دیرتر برگزار می‌کرد نیازی به آن نبود.

شاید پیچ هم قاطی کرده. نه اینکه در حال خردشدن تحت فشار است؛ نه، مسئله این است که تازگی‌ها نسبت به همه چیز شدیدتر از آنچه لازم است عکس‌العمل نشان می‌دهد. وضع او شبیه ژنرالی است که می‌داند در حال باختن جنگ است ولی به دلیل ناامیدی، به کار بردن استراتژی برنده را فراموش می‌کند.

چند سال پیش بیل متفاوت بود. اعتماد به نفس داشت، از تفویض اختیارات نمی‌ترسید، تا وقتی که پایان خوشی متصور بود اجازه می‌داد نمایش خودش را اجرا کنی. سعی می‌کرد مدیر روشنفکری باشد. می‌خواست ایده‌های جدید را پذیرا شود. اگر مشاور می‌گفت کارمندان برای مولد بودن باید احساس خوبی در مورد شغلشان داشته باشند، بیل سعی می‌کرد گوش کند. اما همه اینها مربوط به زمانی است که فروش بالا و بودجه درخشان بود. الان او چه جوابی می‌دهد؟ او به یک مدیر که عقیده داشت کارمندانی سالم کارمندانی شاد خواهند بود و می‌خواست برای کارمندانش باشگاه تناسب اندام تاسیس کند و به این روش بازده آنها را بالا ببرد جواب داد: "اهمیتی نمی‌دهم که آنها احساس خوبی دارند یا نه. حاضر نیستم یک شاهی خرج اضافی برای احساس آنها بکنم." و عملا او را از دفترش بیرون کرد.

حالا بیل در کارخانه من قدم می‌زند و به اسم ارائه خدمت به مشتریان عربده‌کشی می‌کند. این اولین دعوی من با بیل نبود. قبلا هم با هم بگو بگو داشتیم ولی ماجرای دیروز مسلما جدی‌ترین مشاجره ما بود. ناراحتی من از این است که قبلا رابطه خیلی خوبی با بیل پیچ داشتم،

حتی زمانی فکر می‌کردم با هم دوست هستیم. آن موقع جزو گروهش بودم. بعضی روزها بعد از کار در دفتر کارش می‌نشستیم و ساعتها حرف می‌زدیم. گاهی وقتها هم بیرون می‌رفتیم و نوشیدنی می‌خوردیم. همه فکر می‌کردند که چالپوسی‌اش را می‌کنم اما این طور نبود و او هم دقیقا به همین دلیل مرا دوست داشت. من فقط برایش خوب کار می‌کردم.

شبی را به یاد می‌آورم که بعد از اجلاس سالانه فروش در آتلانتا من و پیچ و چند تا از برو بچه‌های بخش بازاریابی و فروش، یک پیانو را از بار هتل‌مان دزدیدیم و توی آسانسور بردیم. میهمانهای دیگر هتل که منتظر آسانسور بودند بعد از بازشدن درهای آسانسور ما را در حال خواندن مستانه یک ترانه ایرلندی که ملودی‌اش را بیل پیچ با پیانو می‌نواخت می‌دیدند. (آخر بیل پیچ پیانیست خیلی خوبی هم هست) بعد از یک ساعت، مدیر هتل به ما گیر داد. آن موقع جمعیت‌مان آنقدر زیاد شده بود که در آسانسور جا نمی‌شدیم؛ روی سقف هتل رفته بودیم و برای کل شهر می‌خواندیم.

اگر جلوی بیل را نگرفته بودم با نگهبانانی که مدیر هتل برای متفرق کردن ما فرستاده بود گلاویز می‌شد. عجب شبی بود.

بیل پیچ بود که به من گفت در این شرکت آینده درخشانی خواهم داشت. او کسی بود که وقتی فقط یک مدیر پروژه بودم مرا به داخل گود کشاند. موقعی که فقط می‌دانستم که چگونه سخت تلاش کنم او مرا برای فرستادن به سازمان مرکزی انتخاب کرد. او زمینه‌هایی مهیا کرد که به دانشگاه برگردم و MBA ام را بگیرم. حالا ما داریم بر سر هم فریاد می‌کشیم. واقعا باورم نمی‌شود!

ساعت ده دقیقه به هشت، ماشینم را در پارکینگ زیر ساختمان یونیکو پارک می‌کنم. بیل و پرسنل بخش او سه طبقه از ساختمان را در اختیار دارند. از ماشین پیاده می‌شوم و کیف سامسونتم را از صندوق عقب بر می‌دارم. امروز کیفم پر از گزارشها و پرینتهای کامپیوتری است و حدود پنج کیلویی وزن دارد. روز خوبی را پیش‌بینی نمی‌کنم.

با چهره‌ای عبوس به سمت آسانسور به راه می‌افتم.

کسی از پشت سر صدا می‌زند: آل!

بر می‌گردم. "ناتان سلوین" است که به طرفم می‌آید. منتظرش می‌شوم.

می‌گوید: اوضاع چطوره؟

- خوبه، خوشحالم که باز می‌بینمت.

با هم به راه می‌افتیم.

می‌گوییم: ابلاغیه انتصابت را به عنوان یکی از پرسنل گروه بیل دیدم. تبریک می‌گم.

- خیلی ممنون، با اوضاعی که اینجا هست نمی‌دونم جای تبریک داره یا تسلیت.

- چطور مگه؟ بیل مجبورت می‌کنه شبها هم کار کنی؟

- نه، مساله این نیست.

بعد با مکثی به من خیره می‌شود و ادامه می‌دهد: مگه اخبار جدید رو نشنیدی؟

- در چه مورد؟

می‌ایستد و به اطراف نگاه می‌کند، وقتی مطمئن می‌شود کسی اطرافمان نیست با صدایی آرام

می‌گوید: درباره بخش.

شانهام را بالا می‌اندازم. نمی‌دانم موضوع چیست.

- قراره کل بخش تعطیل بشه، همه اونهایی که توی طبقه ۱۵ هستند شلوارهاشونو خیس کردن.

پیچ یک هفته پیش خبر رو از گرانبی گرفت. اون تا آخر سال وقت داره که عملکرد رو بهبود بده

یا کل بخش به فروش می‌رسه. حتی شنیدم گرانبی مخصوصا گفته اگر بخش بره پیچ هم باید

باهاش بره.

- مطمئنی؟

ناتان با سر تأیید می‌کند و ادامه می‌دهد: مدتها بود که صحبتش بود.

دوباره به راه می‌افتیم.

اولین چیزی که به ذهنم می‌رسد این است که جای تعجب ندارد که پیچ این روزها مثل

دیوانه‌ها رفتار می‌کند. محصول تمام عمرش در خطر است. اگر شرکت دیگری بخش ما را بخرد

پیچ شغش را هم از دست می‌دهد. صاحبان جدید، خانه تکانی خواهند کرد و مسلما از بالا شروع

می‌کنند.

من چطور؟ آیا شغلی خواهم داشت؟ سوال خوبی است روگو. قبل از اینکه ماجرا را بشنوم

تقریبا مطمئن بودم پیچ شغل دیگری به من خواهد داد. معمولا این طور است. البته ممکن بود

چیزی که می‌خواستم نباشد، چون هیچ کارخانه‌ای از بخش یونیور نیست که به مدیر نیاز داشته

باشد. با وجود اینکه می‌دانستم شغل قدیمی‌ام در گروه تصاحب شده و بیل پیچ خیلی هم از

کارمندی که جای من آمده راضی است فکر می‌کردم ممکن است کار گذشته‌ام را به من پس

بدهد. حالا که دقیق‌تر می‌شوم می‌بینم او دیروز تهدیدم کرد که ممکن است دیگر شغلی نداشته

باشم.

لعنت به این شانس! ممکن است سه ماه دیگه تو خیابون باشم!

- ال، اگه کسی ازت پرسید نگو که اینها رو از من شنیدی. ناتان این را می گوید و می رود. در حالی که به خودم می آیم که به تنهایی در راهرو طبقه پانزدهم ایستاده‌ام. حتی به یاد نمی آورم کی سوار آسانسور شدم.

نگاه کردن به اطراف باعث می شود احساس حماقت کنم. مدتی سعی می کنم به خاطر بی‌اورم قرار است کجا بروم تا اینکه جلسه را به یاد می آورم. از تالار می گذرم و عده‌ای را می بینم که به طرف اتاق کنفرانس می روند. داخل اتاق شده می نشینم. پیچ سر میز ایستاده. یک پروژکتور اسلاید جلوی او قرار گرفته. وقتی ساعت دیواری دقیقاً ساعت ۸ را نشان می دهد شروع به حرف زدن می کند. به بقیه نگاه می کنم، بیست نفر هستند و اکثراً به پیچ زل زده‌اند، تنها یکیشان که "هیلتون اسمیت" نام دارد به من خیره شده.

هیلتون اسمیت هم یک مدیر کارخانه است. از ابتدا هم از او خوشم نمی آمد. از سبک رفتارش منزجرم. همیشه در حال جار زدن کار جدیدی است که دارد انجام می دهد و معمولاً کارش هیچ فرقی با آنچه همه می کنند ندارد.

انگار با نگاهش مرا ارزیابی می کند. آیا به این دلیل است که کمی لرزان هستم؟ دوست دارم بدانم از چه چیزهایی خبر دارد. آنقدر به او نگاه می کنم تا به طرف پیچ برمی گردد.

روی حرفهای بیل متمرکز می شوم، او بحثی را با مدیر مالی بخش، "اتان فراست" آغاز کرده. فراست پیرمردی لاغر اندام است که اگر کمی آرایش کند دقیقاً شبیه "گریم ریپر" خواهد شد.

اخبار امروز با گوینده‌شان تناسب دارند. سه ماهه اول که تازه تمام شده از همه نظر افتضاح بوده. بخش به طور جدی در خطر کمبود نقدینگی است. همه باید کمربندهایشان را محکم کنند.

بعد از پایان حرفهای فراست، پیچ می ایستد و صحبت‌هایی را در مورد اینکه چطور همه باید در این مبارزه شرکت کنند به گوش شنوندگان فرو می کند.

خیلی تلاش می کنم گوش بدهم ولی بعد از چند جمله ذهنم یاری نمی کند. فقط جملات نامربوط و غیر پیوسته می شنوم.

... ضروری است که ریسکهای پایین دست را کم کنیم... قابل قبول برای وضعیت بازاریابی فعلی ما... بدون کم کردن هزینه‌های استراتژیک... فدا شدنهای اجباری... افزایش و بهبود عملکرد در تمام نقاط...

نمودارهای پروژکتور اسلاید یکی پس از دیگری بر صفحه نمایش داده می شوند. معیارهای

سنجش وضع بخش به طور نفس‌گیری بین پیچ و دیگران مبادله می‌شود. با وجود تلاش زیاد نمی‌توانم فکرم را متمرکز کنم.

فروش این فصل نسبت به سه ماهه مشابه سال قبل ۲۲ درصد کمتر بوده... هزینه کل مواد خام افزایش یافته... هزینه دستمزد مستقیم پرداخت شده نسبت به مقدار کار انجام شده به مقدار سه هفته اضافه شده... حالا اگر به اعداد ساعات به کار رفته برای تولید نگاه کنید و آنها را با استاندارد مقایسه کنید می‌بینید که ۲۰ درصد در راندمان‌هایمان کمبود داریم.

به خودم می‌گویم: باید جمع و جور شوم و توجه کنم. دستم را داخل جیب جلیقه‌ام می‌برم تا قلمی برای یادداشت برداشتن بیرون بیاورم.

بیل پیچ می‌گوید: جواب واضح است، آینده کسب و کار به توانایی شما در بهبود عملکرد بستگی دارد.

اما قلم پیدا نمی‌شود. بنابراین دستم را داخل جیب دیگرم می‌کنم. سیگار برگی را بیرون می‌کشم و به آن خیره می‌شوم. مدت‌هاست که سیگار نمی‌کشم. بعد از چند لحظه فکر کردن به یاد می‌آورم این سیگار از کجا آمده.

## ۴

دو هفته پیش همین کتی را که هم اکنون پوشیده‌ام، به تن داشتم. در آن ایام خوب، فکر می‌کردم اوضاع روبراه خواهد شد. قرار بود با هواپیما به اوهار بروم. چون عجله‌ای نداشتم به یکی از سالنهای غذاخوری فرودگاه رفتم. داخل سالن پر از افرادی بود که مثل من کسب و کاری داشتند. دنبال صندلی خالی می‌گشتم و به لباسهای فرمی که طرح راه راه داشتند و خانم‌هایی که لباسهای ورزشی پوشیده بودند نگاه می‌کردم تا اینکه چشمم به فردی افتاد که کلاهی بر سر و پولیوری به تن داشت. او در کنار چراغی نشسته، کتابی در دست گرفته و سیگار برگ می‌کشید. اتفاقاً کنار او یک جای خالی بود. تصمیم گرفتم آنجا بنشینم. احساس کردم آن مرد را می‌شناسم و دیگر به فکر جا و صندلی نبودم. در یکی از شلوغ‌ترین فرودگاههای دنیا دیدن یک آشنا خوشایند بود. ابتدا مطمئن نبودم خودش باشد، اما او خیلی شبیه یک استاد فیزیک به نام "جوناس" بود که زمانی می‌شناختم. همین که خواستم بنشینم نگاهی به من انداخت. از چهره‌اش فهمیدم که همان سوال ناگفته را دارد: آیا شما را می‌شناسم؟

از او سوال کردم: شما جوناس هستید، درسته؟ من الکس روگوم. منو به خاطر دارید؟

از حالت صورتش مشخص بود مرا به جا نیاورده.

به او گفتم: از زمان دانشجویی شما را می‌شناسم. زمانی که بورس تحصیلی گرفته بودم تا در زمینه متدهای ریاضی که شما روی آنها کار می‌کردید، مطالعه کنم. یادتون اومد؟ اون وقتها ریش داشتم.

سرانجام چشمانش برقی حاکی از به یاد آوردن زد و گفت: آره یادم اومد. الکس درسته؟

- بله.

پیشخدمت برای گرفتن سفارش آمد. لیموناد و ویسکی سفارش دادم و از جونا هم دعوت کردم تا چیزی سفارش بدهد. چون مجبور بود زود برود ترجیح داد چیزی نخورد.

پرسیدم: اوضاع و احوال چگونه؟

جواب داد: خیلی گرفتارم. تو چگونه؟

گفتم: منم همینطور. الان در راه "هاستون" هستم. مقصد شما کجاست؟

جونا گفت: به نیویورک می‌روم.

به نظر می‌رسید از این موضوع خسته شده و دوست دارد بحث را تمام کند. لحظاتی سکوت کردیم. اما خوشبختانه یا بدبختانه در معاشرت‌ها میل به حرف زدن و سکوت نکردن دارم و هرگز موفق به کنترل خودم نشده‌ام.

گفتم: خنده‌داره، بعد از آن همه طرحهایی که برای بعد از پایان تحقیقاتم داشتم سر از دنیای کسب و کار در آوردم. در حال حاضر مدیر یکی از کارخانه‌های شرکت یونیکو، هستم.

جونا سری تکان داد. به نظر می‌رسید موضوع برایش جالب شده. به سیگار برگش پکی زد.

برای واداشتن من به حرف زدن به فشار زیادی نیاز نیست. به صحبت‌م ادامه دادم: راستش به همین خاطر است که به هاستون می‌روم. ما عضو یک انجمن تولیدکنندگان هستیم.

انجمن از یونیکو هم دعوت به عمل آورده تا در میزگردی در مورد روباتیک در کنفرانس سالانه صحبت کند. من نماینده شدم چون کارخانه‌ام در زمینه روباتها بیشترین سابقه را دارد.

جونا گفت: فهمیدم. موضوعات مورد بحث باید تکنیکی باشند.

گفتم: بیشتر در زمینه کسب و کار است تا مسائل تکنیکی.

بعد به خاطر آوردم چیزی دارم که می‌توانم نشانش بدهم.

- یک لحظه صبر کنید.

کیفم را روی پایم گذاشتم و بازش کردم. کپی‌هایی از برنامه‌های از پیش تعیین شده که انجمن برایم فرستاده بود، بیرون آوردم.

گفتم: اینهاش.

و تیترا را برایش خواندم؛ روباتیکز به عنوان راه حلی در بحران تولید آمریکا در دهه ۸۰... برخی از استفاده کنندگان و کارشناسان در رابطه با تاثیرات ناشی از روباتهای صنعتی بر تولیدات آمریکا بحث و گفتگو می‌کنند.

به او نگاه کردم، ظاهراً زیاد از این موضوع خوشش نیامده بود. این را به حساب اینکه او مردی

دانش پژوه است و از دنیای کسب و کار سر در نمی‌آورد گذاشتم.

پرسید: گفתי کارخانه شما از روبات استفاده می‌کند؟

- در بعضی از قسمتها بله.

- آیا آنها واقعا میزان تولید را در کارخانه بالا برده‌اند؟

جواب دادم: بله همینطور. پیشرفت داشته‌ایم، بذار ببینم...

و به سقف خیره شدم تا به یاد بیاورم.

-... به نظرم سی و شش درصد در یک قسمت پیشرفت داشته‌ایم.

جونا پرسید: واقعا سی و شش درصد؟ پس شرکت شما بعد از نصب تعدادی روبات ۳۶٪ پول

بیشتری کسب کرده؟ چه جالب.

نتوانستم جلوی خنده‌ام را بگیرم. گفتم: خوب، این طور نیست. کاش به این راحتی بود. مسئله

خیلی پیچیده‌تر از این حرفهاست؛ ببینید این ۳۶٪ افزایش تولید فقط در یک بخش بوده.

جونا به سیگار برگش نگاهی انداخت و در زیر سیگاری خاموشش کرد. گفت: پس در حقیقت

میزان تولید را بالا نبرده‌اید.

خنده روی لبانم خشک شد.

جونا به طور مرموزی به جلو خم شد و گفت: می‌خواهم سوالی از تو بپرسم که جوابش بین

خودمون می‌مونه: آیا در نتیجه تغییر به وجود آمده در بخشی که روباتها آنجا نصب شده‌اند

کارخانه شما روزانه قادر به تولید حتی یک محصول بیشتر بوده است؟

من کردم و گفتم: خوب باید تعداد آنها را بررسی کنم.

پرسید: آیا کسی هم اخراج شده؟

تکیه دادم و نگاهش کردم. مقصودش از این سوالها چیست؟

گفتم: منظور شما اینه که به دلیل نصب روباتها عده‌ای را اخراج کرده باشیم؟ نه، با اتحادیه

کارگری به توافق رسیدیم که با آمدن روباتها هیچ کس اخراج نشود. به افراد آن بخش کارهای

دیگری محول کردیم. البته زمانی که دچار رکود شویم، افراد را اخراج می‌کنیم.

او گفت: پس روباتها، به خودی خود، هزینه‌های دستمزد کارخانه را کاهش نداده‌اند.

اعتراف کردم که هزینه‌ها را پایین نیاورده‌اند.

جونا پرسید: در این صورت آیا موجودی کالای انبار کاهش پیدا کرده؟

آرام خندیدم و به او گفتم: جونا منظورت چیه؟

گفت: فقط جوابم رو بده. موجودی کالا پایین اومده؟



- بدون محاسبه و فی‌البداهه تصور نمی‌کنم این طور باشه اما باید اعداد و ارقام را بررسی کنم. جونا گفت: اگر مایلی محاسبه کن. اما اگر موجودی کالا پایین نیامده و هزینه‌های کارگران کاهش نیافته و فروش کارخانه افزایش پیدا نکرده نمی‌شود گفت روباتها وضع کارخانه را بهتر کرده‌اند.

ته دلم احساسی را پیدا کردم که احتمالا شبیه احساس شما در آسانسوری است که کابل آن پاره شده است. گفتم: بله، تا اندازه‌ای منظورت رو درک می‌کنم. ولی بازده بالا رفته و هزینه‌ها پایین آمده.

جونا پرسید: واقعا این طوره؟ و کتابش را بست.

- حتما همینطوره. در حقیقت، میانگین راندمان آنها عملا بالای ۹۰٪ است. هزینه‌هایم در هر بخش به طور قابل ملاحظه‌ای کاهش پیدا کرده. باید بگم در این روزها برای دوام آوردن در بازار رقابتی، باید هرکاری می‌تونیم برای بازده بیشتر و کاهش هزینه‌ها انجام بدیم. پیشخدمت نوشیدنی را آورد و آن را روی میز کنارم گذاشت. ۵ دلار به او دادم و منتظر باقی پولم شدم.

جونا گفت: برای کسب این بازدهی بالا شما باید دائما از روباتها استفاده کرده باشید.

به او گفتم: کاملا درسته. مجبور بودیم. در غیر این صورت هزینه‌های انجام شده در آن بخش به هدر می‌رفت و بازده کاهش پیدا می‌کرد. این امر نه تنها در مورد روباتها بلکه در مورد تمام سرمایه‌های تولید صادق است. باید همیشه تولید کنیم تا بازدهی داشته باشیم و سودمان را حفظ کنیم.

او گفت: جدی می‌گی؟

- بله. البته این به این معنی نیست که مشکل نداریم.

جونا گفت: فهمیدم. بعد لبخندی زد و ادامه داد: راستش را بگو! موجودی کالای شما زیاد شده، درسته؟

نگاهش کردم. از کجا فهمید؟

گفتم: اگر منظورت کالاهای نیمه کاره است...

او گفت: تمام موجودی انبار.

گفتم: خوب بستگی داره. در بعضی از قسمتها موجودی بالاست.

جونا پرسید: و همیشه تاخیر دارید. شما نمی‌تونید سفارشها را به موقع تحویل بدهید.

به او گفتم: اعتراف می‌کنم که مشکل بزرگ ما تحویل کالا در تاریخ مقرر است. این یک مسئله

جدی است که اخیرا با مشتریها پیدا کرده‌ایم.

جوناه به علامت تأیید سرش را تکان داد، گویی از قبل پیش بینی کرده بود.  
 از او پرسیدم: یک لحظه صبر کن ببینم. چطور این مسائل را فهمیدی؟  
 دوباره خندید و گفت: فقط یک حدس بود. به علاوه خیلی از کارخانجات تولیدی، این مسائل  
 رو دارند. همه همینطور هستند.  
 - مگه شما استاد فیزیک نیستید؟  
 - من محقق و دانشمندم. الان هم در علوم سازماندهی و به ویژه سازماندهی تولید فعالیت  
 می‌کنم.  
 - نمی‌دونستم چنین علمی هم وجود داره.  
 گفت: بله علم جدیدیست.  
 به او گفتم: به هرچه اشاره کردید و انگشت روی آنها گذاشتید از بزرگترین مشکلات من است.  
 چطور...  
 ساکت شدم چون او به زبان عبری چیزی گفت و دستش را در جیب شلوارش برد و ساعت  
 قدیمی را در آورد و گفت: ببخشید الکس اگر عجله نکنم از هواپیما جا می‌مونم. بلند شد و کتش  
 را برداشت.  
 گفتم: خیلی بد شد. با حرفهایی که زدید مرا کنجکاو کردید.  
 جوناه مکشی کرد. خوب، آره. اگه درباره مباحثمون فکر کنی، گمان کنم بتونی در دسر فعلی  
 کارخانهات را حل کنی.  
 گفتم: شاید موضوع را خوب بیان نکردم. گفتم مشکلاتی داریم اما منظورم این نبود که کل  
 کارخانه دچار دردسر شده.  
 به چشمانم زل زد. انگار از همه چیز خبر داشت.  
 ادامه دادم: ولی یک کمی وقت دارم، اشکالی نداره تا نزدیک هواپیما همراهیتون کنم؟  
 گفت: نه اصلاً، اما باید عجله کنیم.  
 بلند شدم و کت و کیفم را برداشتم. مشروبم مانده بود. سریعاً یک قلمپ سر کشیدم و باقی‌اش را  
 رها کردم. جوناه در حال حرکت به سمت در بود. صبر کرد تا به او برسم.  
 بعد دوتایی وارد راهرویی شدیم که مردم در آن شتابان به هر سو می‌دویدند.  
 جوناه سریع قدم برمی‌داشت. مشکل می‌شد همزمان با او راه رفت.  
 به او گفتم: کنجکاو شدم بدونم چی باعث شد فکر کنید کارخانه من با مشکل مواجه شده؟  
 جوناه گفت: خودت گفتی.  
 - نه، نگفتم.

- الکس از حرفایی که زدی برام روشن شد که کارخانه‌ها به اندازه‌ای که فکر می‌کنی بازدهی نداره. شما درست در جهت مخالف حرکت می‌کنید. یعنی کارخانه رو با بهره‌وری بسیار پایین مدیریت می‌کنید.

گفتم: اندازه‌گیریها این رو نشون نمی‌ده منظورتون اینه که افرادم گزارش غلط دادن و به من دروغ می‌گن؟

گفت: نه، احتمال اینکه افرادت دروغ بگن کمه. اما قطعاً روشهای غلط اندازه‌گیری شما رو به اشتباه می‌اندازند.

- درسته که گاهی، بعضی جاها، ارقام رو دستکاری می‌کنیم اما این بازی است که همه می‌کنند. گفت: نکته رو نگرفتی. تو فقط فکر می‌کنی که کارخانه سودآوری رو اداره می‌کنی اما فکر تو اشتباهه.

- کجای افکارم اشتباهه؟ نظریات من با عقاید اکثر مدیران دیگه هیچ فرقی نداره.  
- بله دقیقاً!

پرسیدم: منظورت از این حرف چیه؟

احساس کردم با این حرف تا حدودی به من توهین شده.

- مانند بقیه مردم دنیا بودن به این معنی است که تقریباً همه چیز رو بدون چون و چرا قبول کنی و اصلاً در مورد اونها فکر نکنی.

گفتم: جونا من دائماً در حال فکر کردن هستم. این بخشی از کارمه.

او سرش را به علامت مخالفت تکان داد و گفت: الکس دوباره می‌پرسم چرا فکر می‌کنی روباتها باعث پیشرفتی عالی در کارخانه شده‌اند؟

- چون باعث افزایش میزان مولد بودن شده‌اند.

- و مولد بودن یعنی چی؟

یک دقیقه فکر کردم، سعی کردم به خاطر بیاورم. به او گفتم: طبق تعریفی که شرکت از بازدهی داره، فرمولی برای محاسبه میزان مولد بودن هست. ارزش افزوده‌ای که هر کارگر ایجاد می‌کند مساوی است با...

جونا مجدداً سرش را تکان داد و گفت: علی‌رغم تعریف شرکت شما، معنی حقیقی مولد بودن این نیست. برای یک دقیقه هم که شده فرمول و این چیزها رو فراموش کن و با تعریف خودت و با تجربه‌ای که کسب کرده‌ای معنی مولد بودن رو توضیح بده.

با عجله به گوشه‌ای رفتیم. در جلوی خود دستگاه فلزیاب و گارد امنیت را دیدم.

خواستم بایستم و خداحافظی کنم اما جونا نایستاد. دوباره پرسید: به من بگو منظور از مولد بودن چیه؟

داخل دستگاه فلزیاب شد. از آنطرف با من حرف می‌زد: شخصا چه نظری داری؟  
کیفم را روی دستگاه بازرسی چمدانها گذاشتم و به دنبالش رفتم. متعجب شدم؛ یعنی منتظر چه جوابیست؟

از دور گفتم خوب حدس می‌زنم یعنی به انجام رساندن یک ماموریت.

گفت: دقیقا، اما در چه ارتباطی؟

گفتم: در ارتباط با اهدافم.

جونا گفت: درسته!

دستش را زیر پولیورش برد و از جیب پیراهنش سیگار برگی در آورد. آن را به من داد.  
و گفت: تقدیم به تو! زمانی، کارِت بازدهی دارد و زمانی مولد هستی که در حال تکمیل کردن ماموریتی به سمت اهدافت باشی.

در حالی که کیفم را بر می‌داشتم گفتم: درسته!

با عجله از خروجیها عبور کردیم. سعی می‌کردم از جونا عقب نیفتم. گفت: الکس، فکر می‌کنم مولد بودن یعنی نزدیک کردن یک شرکت به هدفش. هر عملکردی که شرکت را به هدفش نزدیکتر کند، عملی مولد است و هر عملکردی که شرکت را به سوی هدفش پیش نبرد، مولد نیست. منظورم را می‌فهمی؟

- آره، ولی جونا اینکه خیلی بدیهه!

گفت: بله، منطقی و بدیهی است. منطقی و بدیهی.

ایستادیم. از کانتنر رد شد و بلیطش را تحویل داد. به او گفتم: خیلی مختصر بود، مطلب جدیدی به من یاد نداد. اگر به سوی هدفم پیش بروم مولد هستم و اگر نروم، مولد نیستم. خوب که چی؟!

او گفت: چیزی که می‌خوام بگم اینه که تا هدفت رو پیدا نکنی مولد بودن معنی نخواهد داشت. بلیطش را گرفت و به طرف خروجی رفت.

- خوب شما می‌تونید به قضیه این طور نگاه کنید: یکی از اهداف شرکت من بالا بردن راندمان است پس هر زمانی که راندمان بالا رفت من مولد هستم. منطقیه، نه؟

جونای بی‌حرکت ایستاد و به طرفم برگشت. پرسید: می‌دونی مشکل تو چیه؟

گفتم: البته که می‌دونم. باید راندمان را بالا ببرم.

گفت: نه مشکل تو این نیست. مشکل تو اینه که نمی‌دونی هدفت چیه. فقط یک هدف در تمام

شرکتها وجود دارد. این هدف هیچ ربطی به نوع شرکت ندارد. لحظه‌ای گیج شدم. جونا مجدداً به راه افتاد. به نظرم بقیه سوار هواپیما شده بودند. تنها دو نفر در سالن انتظار بودند، به دنبالش رفتم و گفتم: صبر کن، منظورت چیه که نمی‌دونم هدف چیه؟ خوب هم می‌دونم.

به در هواپیما رسیدیم. مهماندار از داخل کابین به ما نگاه می‌کرد. جونا به طرفم برگشت و گفت: واقعا؟ پس بهم بگو. هدف سازمان تولیدی شما چیه؟ بهش گفتم: هدف، تولید محصولات با بهترین راندمان ممکن است. جونا گفت: اشتباهه. هدف این نیست. هدف واقعی چیه؟ مات و مبهوت نگاهش می‌کردم. مهماندار از در خم شد و پرسید: آیا شما سوار این هواپیما می‌شوید؟

جونا به او گفت: لطفاً، یک لحظه صبر کنید.

بعد به طرف من برگشت و گفت: زود باش الکس اگه می‌دونی بگو هدف اصلی چیه؟ گفتم: قدرت؟

با تعجب نگاهم کرد. خوب، بد نیست الکس. اما تو به خاطر تولید چیزی به قدرت نمی‌رسی. مهماندار عصبانی شده بود. با سردی گفت: آقا! اگر سوار هواپیما نمی‌شید باید به داخل ترمینال برگردید.

جونا توجهی به او نکرد و ادامه داد: الکس، برای درک معنی مولد بودن باید هدف رو پیدا کنی. در غیر این صورت، فقط با اعداد و کلمات بازیهای مختلف انجام می‌دی. به او گفتم: خوب، پس هدف، داشتن سهم بیشتری از بازار است. پرسید: این هدفه؟! به داخل هواپیما رفت.

داد زدم: نمی‌شه بهم بگی؟

گفت: در موردش فکر کن. خودت می‌تونی جواب رو پیدا کنی.

بلیطش را به مهماندار داد. به من نگاه کرد و دستی تکان داد. دستم را بلند کردم که خداحافظی کنم که متوجه شدم سیگاری که جونا به من داده را در دست دارم. سیگار را داخل جیب جلیقه کتم گذاشتم. وقتی به بالا نگاه کردم او رفته بود.

یک نگهبان بی حوصله به طرف من آمد و با صدای گرفته‌اش گفت می‌خواهد در را ببندد.



سیگار خوبیست، چون چند هفته‌ای در جیب جلیقه‌ام بوده، ممکن است از دید یک آدم خبره کمی خشک باشد ولی من در طول گردهمایی بزرگ بیل با لذت دودش می‌کنم و دیدار عجیبم با جونا را به یاد می‌آورم.

آیا واقعا آن دیدار از این گردهمایی عجیب‌تر بود؟ پیچ جلو ما ایستاده و با یک تکه چوب بلند به مرکز نموداری ضربه می‌زند. دود در شعاع تابش پروژکتور می‌چرخد و بالا می‌رود. در مقابلم فردی مشتاقانه به ماشین حسابش نوک می‌زند. به جز من همه با چهره‌هایی مصمم گوش می‌دهند، یادداشت برمی‌دارند یا توضیحاتی ارائه می‌کنند.

پارامترهای مرکب... اساسی برای به دست آوردن... ماتریس مزیتها... بازیافت بسیط قبل از سودآوری... شاخص‌های عملیاتی... ایجاد دلایل مماسی...

واقعا نمی‌دانم چه می‌گذرد. کلمات آنها انگار به زبانی دیگر است... نه مانند زبانی بیگانه، بلکه همچون زبانی که زمانی می‌دانستم ولی حالا به سختی به یاد می‌آورم. عبارات به گوشم آشنا هستند ولی حالا دیگر از معنی واقعی‌شان مطمئن نیستم. حالا به نظرم فقط کلماتی گسیخته هستند.

شماها دارید با کلمات و اعداد بازی می‌کنید.

برای لحظاتی در فرودگاه اوهار تلاشم را کردم تا به گفته‌های جونا فکر کنم.

حرفهایش به نظرم کاملا عقلانی آمد. یک جورهایی نکات جالبی در حرفهایش بود. ولی مانند این بود که کسی از جهانی دیگر با من سخن گفته. باید بی‌خیالش می‌شدم. باید به هوستون

می‌رفتم و در مورد روباتها سخنرانی می‌کردم. باید سراغ هواپیمای خودم می‌رفتم. حالا فکر می‌کنم شاید جونا از آنچه ابتدا به نظر می‌رسید به حقیقت نزدیک‌تر بود. چون حالا که به دیگران نگاه می‌کنم هیچ کدام از ما بیش از آنچه یک جادوگر قبيله در مورد دانش پزشکی می‌فهمد در مورد کارمان نمی‌دانیم. طایفه ما جلو چشمان می‌میرند و ما در مراسم دودآلودمان در حال رقصیدن برای دفع ارواح پلیدیم.

هدف واقعی چیست؟ اینجا هیچ کس سوالي این چنین اساسی را نمی‌پرسد. پیچ در وصف فرصت‌های هزینه‌ای و اهداف ما در میزان مولد بودن می‌سراید. هیلتون اسمیت در پایان هریک از بیانات پیچ احسنت می‌گوید؛ واقعا کسی هست که درک کند اصل مطلب چیست؟ ساعت ده پیچ تنفس اعلام می‌کند. غیر از من همه به طرف توالت یا ماشین قهوه می‌روند. می‌نشینم تا همه خارج شوند.

اینجا چه غلطی می‌کنم؟ نشستن در این اتاق برای من یا هر کس دیگر، چه فایده‌ای می‌تواند داشته باشد؟

آیا این جلسه (که قرار است تقریبا تمام روز طول بکشد) به کارخانه من در رقابت بهتر کمک خواهد کرد؟ یا شغل مرا حفظ می‌کند؟ یا به احدی سودی می‌رساند؟ نمی‌توانم تحملش کنم. حتی نمی‌دانم مولد بودن چیست. پس این همایش به جز اتلاف وقت چه کاری انجام می‌دهد؟ با فکر کردن به این مسئله بی‌اختیار شروع به گذاشتن کاغذهایم در کیف می‌کنم.

در کیف را محکم می‌بندم و آرام و بی‌صدا به راه می‌افتم. ابتدا شانس می‌آورم و بدون اینکه کسی متوجه بشود خودم را به آسانسور می‌رسانم، ولی موقعی که منتظر آسانسور هستم هیلتون اسمیت پرسه زنان از کنارم می‌گذرد. می‌پرسد: تو که تصمیم نداری جلسه رو از حضور خودت محروم کنی، ال؟ اول می‌خواهم سوالتش را نشنیده بگیرم، ولی بعد می‌ترسم اسمیت فضولی کند و چیزی به بیل بگوید.

می‌گویم: مجبورم. در کارخانه اتفاقی افتاده که باید خودم به آن رسیدگی کنم.

- چی شده؟ مسئله اضطراری پیش اومده؟

- می‌شه این طور گفت.

با باز شدن درهای آسانسور داخل می‌شوم. اسمیت با نگاهی پرسشگر می‌گذرد. درها بسته می‌شوند.

در حال رفتن به سوی ماشینم در پارکینگ به ذهنم می‌رسد که ممکن است پیچ مرا به خاطر

جیم شدن از جلسه‌اش اخراج کند ولی با وضعیت فعلی، اخراج شدن فقط دوره اضطراب و نگرانی قبل از یک واقعه احتمالا غیر قابل اجتناب را کوتاه می‌کند. مستقیما به طرف کارخانه نمی‌روم، کمی در اطراف رانندگی می‌کنم. یک جاده را می‌گیرم و می‌روم تا موقعی که از آن خسته شوم، بعد یک جاده دیگر را انتخاب می‌کنم. دو ساعتی می‌گذرد. برایم اهمیتی ندارد که کجا هستم فقط می‌خواهم بیرون باشم. آزادی تا موقعی که حوصله آدم از آن سرنرفته خیلی نشاط بخش است. موقع رانندگی سعی می‌کنم به کار فکر نکنم. اتفاقا روز قشنگی هم هست. خورشید می‌تابد، هوا گرم و آسمان آبی و بدون ابر است، روز خوبیست برای پیک‌نیک. درست قبل از رسیدن به دروازه‌های کارخانه به ساعت نگاه می‌کنم، کمی از ساعت یک گذشته.

برای پیچیدن به داخل محوطه کارخانه سرعت را کم می‌کنم که ناگهان به نظرم می‌رسد این کار کار صحیحی نیست. پابم را روی گاز می‌گذارم و به جای پیچیدن راهم را ادامه می‌دهم. به خودم می‌گویم: فعلا گرسنه‌ام. باید جایی ناهار بخورم. اما شاید این دلیل واقعی نیست، فقط می‌خواهم کسی نتواند پیدایم کند. می‌خواهم فکر کنم؛ و اگر الان به دفتر کارم برگردم هرگز موفق به فکر کردن نخواهم شد. یک کیلومتر جلوتر یک پیتزا فروشی قرار دارد. وقتی می‌بینم باز است توقف می‌کنم و وارد می‌شوم.

من محافظه‌کار هستم. فقط یک پیتزا با پنیر دوبل، پیرونی، سوسیس، فلفل سبز، فلفل قرمز تند، زیتون سیاه و پیاز سفارش می‌دهم و اوهم... ذراتی از ساهی‌کومی هم رویش. موقعی که منتظر حاضرشدن غذا هستم نمی‌توانم در برابر تنقلات کنار صندوق مقاومت کنم و به صاحب سیسیلی رستوران می‌گویم تا چند پاکت آجیل و چیپس و برای استفاده بعدی چند بسته چوب شور به من بدهد. دهانم آب افتاده.

مشکلی هست. آجیل را نمی‌شود با سودای خالی خورد. آبجو لازم است. حالا حدس می‌زنید در یخچال ویتیرینی چه می‌بینم؟ البته معمولا در طول روز مشروب نمی‌خورم ولی بازتاب نور از روی آن قوطی‌های تگری... به جهنم! یک بسته شش‌تایی باود برمی‌دارم. چهارده دلار و شصت و دو سنت می‌پردازم و خارج می‌شوم.

درست نرسیده به کارخانه در طرف دیگر اتوبان جاده‌ای خاکی هست که به دامنه یک تپه با شیب ملایم منتهی می‌شود. فرمان بیوک را محکم می‌چرخانم و ماشین جیغ و داد کنان وارد جاده خاکی می‌شود. این سرعت عمل دستم است که جلو به زمین افتادن پیتزا را می‌گیرد. با گردو خاک به بالای تپه می‌رسم. ماشین را پارک می‌کنم، کراوات و دکمه یقه‌ام را باز کرده، کتم را درآورده، به سراغ خوراکیها می‌روم.

کمی دورتر، آن طرف بزرگراه کارخانه من واقع شده. یک جعبه‌ی بزرگ خاکستری رنگ و



بی‌پنجره که در محوطه‌ای بزرگتر قرار گرفته. می‌دانم که داخل آن ۴۰۰ نفر در شیفت روز مشغول کار هستند. یک کامیون عقب عقب می‌رود و در میان دو کامیون دیگر که به سکوی تخلیه متصل شده‌اند قرار می‌گیرد.

این کامیونها موادی را می‌آورند که آدمها و ماشینهای داخل از آنها برای ساختن چیزی استفاده می‌کنند.

در سوی دیگر کارخانه تعداد بیشتری کامیون در حال پرشدن با ساخته‌های آنها هستند. این ساده‌ترین توضیح برای اتفاقی است که می‌افتد و من کسی هستم که قرار است آنچه در این میان واقع می‌شود را مدیریت کند.

در یکی از آبجوها را باز می‌کنم و مشغول کار روی پیتزا می‌شوم. کارخانه حالت یک سمبل را دارد. به نظر می‌رسد که همیشه اینجا بوده و همیشه اینجا خواهد ماند. ولی در حقیقت این کارخانه فقط ۱۵ سال دارد و سالهای زیادی هم قرار نیست باقی بماند. خوب. هدف چیست؟ قرار است اینجا چه کار کنیم؟ چه چیزی باعث می‌شود این کارخانه به کارش ادامه دهد؟

جونا می‌گفت فقط یک هدف وجود دارد. نمی‌دانم چطور چنین چیزی ممکن است؟ عملیات روزانه ما شامل کارهای زیادی می‌شوند و همه آنها مهم هستند، لاقط خیلی از آنها. اگر این طور نبود که انجاشان نمی‌دادیم. همه آنها می‌توانند هدف باشند.

مثلا یکی از کارهایی که یک سازمان تولیدی باید انجام بدهد خرید مواد خام است. این مواد را برای تولید نیاز داریم و باید آنها را با قیمت مناسب و با شرایط مناسب بخریم.

پیتزا فوق‌العاده است. وقتی مشغول صرف دومین تکه از آن هستیم، صدای ضعیفی در درون سرم می‌گوید: آیا این هدف است؟ آیا خرید کردن با شرایط مناسب یک دلیل وجودی کارخانه است؟ آیا کارخانه به این دلیل وجود دارد که خوب خرید کند؟

خنده‌ام می‌گیرد و غذا در گلویم می‌پرد.

بله، ممکن است برای بعضی از آن نابعه‌های دیوانه‌شاعل در قسمت خرید، تامین مواد، هدف باشد. آنها انبار اجاره می‌کنند تا بتوانند آت و آشغالهایی را که با قیمت فوق‌العاده مناسب تهیه کرده‌اند نگهداری کنند و حالا چه چیزهایی داریم؟ ذخیره سیم مسی برای سی و دو ماه، انبار ورق استینلس استیل برای هفت ماه. همه جور خرت و پرت.

میلیونها دلار پول به خاطر وسائلی که آنها با قیمت فوق‌العاده پائین خریده‌اند راکد مانده. بگذارید این طور بگویم: خرید صرفه‌جویانه قطعاً هدف این کارخانه نیست.

دیگر چه کارهایی انجام می‌دهیم؟ افراد را استخدام می‌کنیم. صدها نفر اینجا و دهها هزار نفر

در کل یونیکو. آن طور که یک نفر برای شیرین زبانی در یک گزارش سالانه نوشته بود: ما کارمندان مهمترین سرمایه یونیکو هستیم.

اگر تعارف را کنار بگذاریم واقعا هم شرکت نمی‌تواند بدون داشتن پرسنلی متبحر در زمینه‌های شغلی متفاوت کار کند.

من خوشحالم که شرکت فرصت شغل ایجاد می‌کند. یک درآمد ثابت واقعا چیز خوبی است. اما مطمئنا تامین شغل برای مردم دلیل وجود داشتن کارخانه نیست. کافیسیت ببینید چند نفر را برای کاهش هزینه اخراج کرده‌ایم. حتی اگر یونیکو مانند بعضی شرکتهای ژاپنی کارمندان را به صورت مادام‌العمر استخدام می‌کرد باز هم نمی‌شد گفت هدفش ایجاد شغل است.

خیلی‌ها این را هدف قلمداد می‌کنند (مثل سیاستمداران و...) ولی کارخانه برای پرداخت کردن دستمزد و کار دادن به مردم تاسیس نشده.

پس کارخانه برای چه تاسیس شده؟ برای ساختن محصولات. چرا این هدف نباشد؟ جونا گفت که نیست. ولی چرا؟ ما یک شرکت تولیدی هستیم، پس باید چیزی تولید کنیم. آیا تمام نکته همین نیست؟ تولید تولیدات؟ چه دلیل دیگری برای وجود ما هست؟

کمی در مورد مسائلی که جدیداً در موردشان جار و جنجال زیادی شده فکر می‌کنم. مثلاً کیفیت. شاید این باشد. اگر محصولی با کیفیت خوب تولید نکنی در پایان مقدار زیادی اشتباه گران خواهی داشت. باید با محصولی با کیفیت بالا به تقاضاهای مشتری پاسخ داد وگرنه خیلی سریع کسب و کار از دست می‌رود. یونیکو خیلی وقت است این درس را یاد گرفته.

نیروی زیادی صرف ارتقاء سطح کیفیت می‌کنیم، پس چرا هیچ تضمینی برای آینده کارخانه وجود ندارد؟ اگر خود کیفیت هدف است چطور شرکتهایی مثل رولزرویس همین تازگیها ورشکست شدند؟ کیفیت به خودی خود هدف نیست. مهم هست ولی هدف نیست. چرا؟ به دلیل هزینه‌ها؟

اگر تولید با هزینه پایین اساس کار باشد آنگاه بهره‌وری یک جواب برای مسئله ما خواهد بود. شاید هم هر دو آنها با هم: کیفیت و بهره‌وری. این دو باید به موازات هم پیش بروند: هرچه تعداد خطاها پایین بیاید تعداد دوباره کاری‌ها کمتر می‌شود و این به هزینه کمتر منتهی می‌گردد. شاید مقصود جونا هم همین بوده: ساخت محصولات با کیفیت و راندمان بالا. خوب به نظر می‌رسد: بهره‌وری و کیفیت. دو کلمه قشنگ. مثل کلمات مادرانه و روش آمریکایی.

تکیه می‌دهم و در یک قوطی آبجو دیگر را باز می‌کنم، از پیتزا چیزی جز یک خاطره ارزشمند باقی نمانده. چند لحظه‌ای احساس رضایت می‌کنم.

ولی یک جای کار ایراد دارد و ایراد بیشتر از سوء هاضمه بعد از غذاست. ساخت تولیدات با

راندمان بالا و کیفیت مطلوب هدف خوبی به نظر می‌رسد، ولی آیا رسیدن به این هدف می‌تواند باعث ادامه کار کارخانه شود؟

مثالهای نقضی که به فکر می‌رسد ذهنم را می‌آزارد. اگر هدف، ساختن محصولات خوب با بازدهی بالا است چرا فولکس واگن دیگر مدل قورباغه‌ای تولید نمی‌کند؟ آن مدل، کیفیت مطلوبی داشت و می‌شد آن را با هزینه پایینی تولید کرد.

یا چرا داگلاس ساختن مدل DC-3 را ادامه نداد؟ تمام شنیده‌های من گواهند که DC-3 هواپیمای خوبی بوده. شرط می‌بندم اگر به تولیدش ادامه می‌دادند می‌توانستند آن را با راندمان خیلی بهتری تولید کنند تا DC-10 های فعلی.

تولید محصول با کیفیت مناسب و بهره‌وری بالا کافی نیست. هدف باید چیز دیگری باشد.

ولی چه چیزی؟ آجیو را که می‌نوشم انحنای خوش تراش پایین قوطی، مرا به فکر وامی‌دارد. تولید انبوه واقعا چیز جالبیست. فکرش را بکنید، تا همین اواخر این قوطی، سنگی در زمین بوده. سپس ما با دانش و ابزار سر رسیدیم و آن سنگ را به این قوطی سبک و کاربردی فلزی تبدیل کردیم که می‌توان بارها و بارها از آن استفاده کرد. شگفت‌آور است. آهان! پیدایش کردم! خودشه! تکنولوژی. باید در بالاترین حد تکنولوژیک باشیم. این برای شرکت حیاتی است. اگر همگام با تکنولوژی پیش‌نرویم دخلمان آمده. پس هدف این است. خوب با یک بار دیگر فکر کردن، می‌توان گفت این هدف صحیح نیست. اگر تکنولوژی هدف حقیقی یک شرکت تولیدی است پس چرا مناصب کلیدی هیچ کدام در بخش تحقیق و توسعه نیستند؟

چرا در همه چارتهای سازمانی بخش تحقیق و توسعه در کناره قرار دارد؟ اگر جدیدترین ماشینها و برترین تکنولوژی‌ها را در زمینه‌های مختلف داشتیم آیا نجات پیدا می‌کردیم؟ نه. پس تکنولوژی مهم است ولی هدف نیست.

شاید هدف تلفیقی از راندمان، کیفیت و تکنولوژی باشد. ولی در این صورت بر می‌گردیم به همان جمله اول: ما کلی هدف داریم و این مثل این است که هیچ چیز جدیدی بیان نکرده باشیم و غیر از آن با گفته جونا هم در تضاد است.

به پایین تپه چشم می‌دوزم. جلوی جعبه فلزی بزرگ کارخانه جعبه کوچتری از شیشه و بتن قرار گرفته که محل استقرار دفاتر کاری است. دفتر من در گوشه جلو سمت چپ قرار دارد.

به اتاقم نگاه می‌کنم، انگار می‌توانم پشته‌ای از پیغامها را که منشی‌ام روی میز ساخته بینم.

از قوطی آجیو یک جرعه طولانی سر می‌کشم. وقتی سرم را دوباره پایین می‌آورم چیزهای دیگری هم می‌بینم: دو ساختمان باریک و دراز پشت سالن تولید. آنها انبارهای ما هستند و هر دو، تا سقف از کالای نیمه ساخته و محصول فروش نرفته انباشته شده‌اند.

بیست میلیون دلار کالا در انبار محصولات تکمیل شده داریم. همگی آنها تولیداتی با کیفیت خوب هستند که با تکنولوژی روز و راندمان بالا تولید شده‌اند. حالا در جعبه‌های مهر و موم شده‌شان در پلاستیک‌هایی همراه با کارت گارانتی و مقداری هوای کارخانه منتظر کسی نشسته‌اند که آنها را بخرد.

خوب پس این است: مسلماً یونیکو این کارخانه را تاسیس نکرده تا انبارهایش را با مواد ساخته شده پر کند. هدف فروش است.

ولی اگر هدف فروش است پس چرا جونا سهم بازار را به عنوان هدف قبول نکرد؟ سهم بازار حتی از فروش هم هدف مهمتری است. اگر بیشترین سهم را از بازار داشته باشید بهترین فروش را در صنعت خودتان خواهید داشت. بازار را قبضه کن و بقیه کارها درست می‌شود، این طور نیست؟

شاید هم نه. این جمله قدیمی را به یاد می‌آورم. ما داریم پول از دست می‌دهیم ولی با حجم بالا آن را جبران خواهیم کرد. خیلی وقتها یک شرکت محصولات خود را زیر قیمت تمام شده یا فقط کمی بالاتر از آن می‌فروشد تا از شر جنسهای در انبار مانده‌اش خلاص شود. در حال حاضر یونیکو دارد همین کار را می‌کند. چه اهمیتی دارد که سهم بزرگی از بازار داشته باشی وقتی پول به دست نیآوری؟

پول. بله، البته... پول مسئله اساسی است. پیچ می‌خواهد کارخانه ما را تعطیل کند چون برای شرکت خرج زیادی برمی‌دارد. پس باید راهی برای کم کردن پولی که شرکت از دست می‌دهد پیدا کنم.

بگذار ببینم. فرض کنیم کاری فوق‌العاده زیرکانه انجام بدهم و بتوانم جلو ضرر دادن کارخانه را بگیرم. آیا این ما را نجات می‌دهد؟ در دراز مدت نه. کارخانه برای این تاسیس نشده که حساب دخل و خرجش سر به سر شوند. شرکت هم برای ضرر ندادن کار نمی‌کند. شرکت برای پول آوردن کار می‌کند.

هدف یک سازمان تولیدی پول درآوردن است. والا چه دلیل دیگری داشت که ج. بارتلومئو گرانبی در سال ۱۸۸۱ این شرکت را تاسیس و اجاق ذغالی اصلاح شده‌اش را به بازار عرضه کند؟ آیا او عاشق وسائل آشپزخانه بود؟ آیا می‌خواست با آوردن راحتی و گرما به خانه میلیونها نفر خدمتی به بشریت انجام دهد؟ هیچ هم این طور نبود. او می‌خواست پول پارو کند و از آنجا که اجاقش در آن روزها جواهر بود موفق هم شد. بعد سرمایه‌گذاران سرمایه در اختیارش گذاشتند تا آنها هم بتوانند پول پارو کنند و در نتیجه ج. بارت سود بیشتری کسب کرد.

حالا آیا پول تنها هدف است؟ پس این همه مسائل دیگر که همیشه در موردشان نگران هستم

چه می‌شوند؟

کیف دستی‌ام را باز می‌کنم و یک کاغذ رسمی سربرگ‌دار برمی‌دارم. یک قلم هم از جیب کتم بیرون می‌آورم و لیستی از چیزهایی که مردم هدف می‌دانند تهیه می‌کنم. خرید با قیمت کمینه، استخدام افراد خوب، تکنولوژی بالا، تولید محصولات، تولید محصولات با کیفیت، به دست آوردن سهم بیشتری از بازار. چند تای دیگر هم اضافه می‌کنم مثلاً ارتباطات و رضایت مشتری.

همه اینها برای اداره موفق یک کسب و کار لازم هستند. آنها در مجموع چه می‌کنند؟ باعث می‌شوند شرکت بتواند پول در بیاورد. ولی آنها به تنهایی هدف نیستند. تنها وسائلی برای نیل به هدفند.

از کجا می‌توانم مطمئن باشم؟

راستش، نمی‌توانم. به طور کامل نمی‌توانم. ولی قبول کردن "پول در آوردن" به عنوان هدف یک سازمان تولیدی ایده خوبی به نظر می‌رسد. حداقل به خاطر اینکه اگر شرکت پول در نیابد هیچ کدام از موضوعاتی که در لیست قید شده‌اند ذره‌ای ارزش ندارند.

اگر یک شرکت پول‌ساز نباشد چه اتفاقی می‌افتد؟

اگر یک شرکت نتواند از طریق ساخت و فروش محصولات یا قراردادهای نگهداری یا فروش خدمات یا روش دیگری سودآوری کند، کارش تمام است. دلیل وجودی ندارد. هدف باید پول باشد. هیچ چیز جانشین آن نمی‌شود. به هر حال این تنها فرضی است که می‌توانم داشته باشم. اگر هدف پول‌سازی باشد به قول جونا حرکتی که ما را به سوی پول درآوردن ببرد یک حرکت مولد است و آنچه به سوی سودآوری رهنمون نمی‌شود غیر مولد.

از حدود یک سال قبل یا حتی پیشتر کارخانه بیشتر در حال فاصله گرفتن از هدف بوده تا پیشروی به سوی آن. بنابراین برای حفظ کارخانه باید آن را مولد کنم. باید کاری کنم کارخانه برای یونیکو پول‌ساز شود. هرچند که این جمله، ساده‌اندیشانه به نظر می‌رسد ولی حقیقت محض است. لاقلاً یک نقطه شروع منطقی است.

طوری به این طرف و آن طرف نگاه می‌کنم انگار از یک خواب طولانی بیدار شده‌ام. همه چیز آشنا ولی جدید به نظر می‌رسد. آخرین جرعه آبجو را سر می‌کشم و ناگهان احساس می‌کنم باید راه بیفتم.

## ۶

ساعت ۴:۳۰ است که بیوک را در محوطه کارخانه پارک می‌کنم. کاری که امروز به خوبی از پس آن برآمدم بیرون ماندن از دفترم بود. کیفم را برمی‌دارم و از ماشین پیاده می‌شوم. ساختمان شیشه‌ای دفاتر اداری، مانند مرده خاموش هستند. مانند یک کمینگاه. می‌دانم که همه در داخل منتظرم هستند. منتظر حمله. تصمیم می‌گیرم که همه‌شان را ناامید کنم و گشتی در سالن تولید بزنم. می‌خواهم نگاهی تازه به همه چیز بیاندازم.

از دری رد شده وارد سالن می‌شوم. با ورودم به یکی از بخش‌های تولید سه نفر که روی نیمکتی در فضای باز نشسته‌اند غافلگیر می‌شوند. آنها مشغول خواندن یک روزنامه هستند. می‌خوانند و صحبت می‌کنند. یکی از آنها مرا می‌بیند و به دیگران اشاره می‌کند. روزنامه با ظرافت ماری که در سبزه‌زار گم می‌شود تا شده و کنار می‌رود. هر سه آنها ناگهان تبدیل به افرادی مفید و مورد نیاز می‌شوند و به سه طرف متفاوت می‌روند.

یک روز دیگر ممکن بود چشم‌پوشی کنم، ولی امروز این صحنه دیوانه‌ام می‌کند. لعنتی‌ها. این کارگرهای ساعتی می‌دانند که کارخانه توی چه دردسری است. با این همه کارگر که برای کاهش هزینه اخراج کرده‌ایم باید مشکلات را درک کرده باشند. قاعدتا باید همه‌شان بیشتر و سخت‌تر کارکنند تا کارخانه نجات پیدا کند. در عوض اینجا سه نفر کارگر که لاقل ده، دوازده دلار در ساعت مزد می‌گیرند نشسته‌اند و استراحت می‌کنند.

می‌روم و سرپرستان را پیدا می‌کنم وقتی به او می‌گویم سه نفر از کارگرانش گوشه‌ای نشسته بودند و کاری برای انجام نداشتند شروع می‌کند به تراشیدن عذر و بهانه درباره اینکه تقریباً کل کاری که داشته‌اند را انجام داده‌اند و منتظر رسیدن قطعات جدید هستند.

به او می‌گوییم: اگر نمی‌توانی آنها را مشغول به کار نگه داری برایشان بخشی پیدا می‌کنم که بتواند. فهمیدی؟

موقع رفتن از روی شانها نگاه می‌کنیم. سرپرست، آن سه نفر را واداشته که مقداری مواد را از سویی به سوی دیگر ببرند. می‌دانم که این فقط کاری برای مشغول نگاه داشتن آنهاست، به جهنم، لاقلاً این طوری آنها کار می‌کنند. اگر چیزی نگفته بودم خدا می‌داند تا کی آنجا می‌نشستند.

ناگهان چیزی به نظرم می‌رسد: حالا آن سه نفر مشغول کار هستند، اما آیا کاری که می‌کنند باعث پول در آوردن ما می‌شود؟ شاید آنها کاری انجام بدهند ولی آیا مولد هم هستند؟ از خاطر می‌گذرد که برگردم و به سرپرست بگویم کاری کند که آن سه نفر سهمی در تولید کالا داشته باشند ولی شاید واقعا آنها کاری برای انجام دادن ندارند و گیریم که آنها را به قسمتی منتقل کنم که بتوانند تولید کنند، از کجا بدانم که تولیدشان برای پول در آوردن ما مفید است؟ وضعیت عجیب و غریبی است.

آیا می‌توان فرض کرد به کار کشیدن افراد و پولساز شدن آنها با هم مترادف هستند؟ قبلاً این طور فرض می‌کردیم. قانون اصلی این بود: همه کس و همه چیز همیشه باید مشغول کار باشند، وقتی کاری برای انجام دادن نیست باید کاری از خودمان در بیاوریم، وقتی هم نمی‌توانیم کاری برای افراد برایشان لازم است جایشان را عوض کنیم، اگر باز هم کاری برای انجام دادن پیدا نشد، اخراجشان می‌کنیم.

به اطراف که نگاه کنید به ندرت آدمهای بیکار می‌بینید. تقریباً همه دائماً کار می‌کنند. ولی باز هم پول در نمی‌آوریم. از نردبانی که برای دسترسی به یک جرثقیل سقفی روی دیوار نصب شده بالا می‌روم تا دید خوبی نسبت به کل سالن تولید داشته باشم.

اتفاقات بسیار زیاد در هر لحظه روی می‌دهد. عملاً هر چه می‌بینم متغیر است. دقیق شدن در پیچیدگی کارها ذهن را معشوش می‌کند. وضعیت لحظه به لحظه نو می‌شود.

چطور می‌توانم آنچه می‌گذرد را کنترل کنم؟ از کدام جهنمی باید بدانم کدام کارها بر اساس اصل پول‌ساز بودن مولد هستند و کدامها غیر مولد؟

جواب باید در کیفم باشد. کیفی که با گزارشها، پرینتها و خرت و پرت‌های دیگری که لو برای گردهمایی امروز به من داده انباشته شده.

کلی اندازه‌گیری و گزارش‌های مختلف داریم که قاعدتاً باید بیان‌کننده میزان مولد بودنمان باشند، در عوض، این گزارشها به ما می‌گویند که آیا یک فرد خاص در کارخانه تمام مدتی که به ازای آن حقوق گرفته کار کرده یا نه. گزارشها به ما می‌گویند آیا خروجی ما به ازای هر ساعت با استانداردها مطابقت دارند؟ آنها به ما هزینه محصول، هزینه دستمزد مستقیم، و... را اطلاع

می‌دهند.

ولی از کجا باید بدانیم تمام این اتفاقات به پول درآوردن ما منتهی می‌شوند یا فقط در حال بازی کردن با اصطلاحات حسابداری هستیم؟

باید ارتباطی وجود داشته باشد. اما چطور می‌توان این ارتباط را مشخص کرد؟ از پله‌ها پایین می‌روم.

ساعت از ۵ گذشته که به دفترم می‌روم. اکثر افرادی که قرار بود منتظرم باشند رفته‌اند. احتمالاً فرن یکی از اولین افرادی است که دفتر را ترک کرده، اما آنقدر پیغام روی میزم گذاشته که تلفن زیرشان مدفون شده. نیمی از پیغامها از بیل پیچ است. فکر کنم متوجه غیب شدنم شده باشد. با نگرانی تلفن را بر می‌دارم و به بیل زنگ می‌زنم ولی خدا رحیم است؛ تلفن دو دقیقه زنگ می‌زند و کسی به آن جواب نمی‌دهد.

تکیه می‌دهم و به غروب سرخ‌رنگ می‌نگرم. به اندازه‌گیری‌ها فکر می‌کنم. به همه آنچه برای افزایش کارایی کرده‌ایم فکر می‌کنم. رسیدن به برنامه‌ریزی‌ها و زمانهای از پیش تعیین شده، انبارگردانی، فروش کل، هزینه کل.

آیا روشی ساده برای فهمیدن آنکه پول‌ساز هستیم یا نه هست؟

ضربه آرامی به در نواخته می‌شود. بر می‌گردم و لو را می‌بینم. او مردی کم حوصله و پا به سن گذاشته است که دو سال با بازنشستگی فاصله دارد. لو مدیریت امور مالی و حسابداری کارخانه را بر عهده دارد. او عینکی با شیشه کلفت و فریم قدیمی می‌زند و هرچند لباسهای گران قیمت می‌پوشد، همیشه کمی از مد افتاده به نظر می‌رسد.

بیست سال پیش از دفتر مرکزی شرکت به اینجا فرستاده شد. موهایش به سپیدی برف است. فکر می‌کنم تنها دلیل زنده بودنش این است که به ساختمان مرکزی برود و گزارش ضرر و زیان‌های ما را بدهد. خیلی متین رفتار می‌کند البته تا زمانی که سعی نکنید اشتباهی را در کارش نشان بدهید چون آن موقع است که به گودزیلا تبدیل می‌شود.

از دم در سلام می‌کند. با دست به داخل دعوتش می‌کنم.

می‌گوید: فقط می‌خواستم بگم بیل پیچ امروز عصر زنگ زد. مگه قرار نبود که در جلسه او شرکت کنی؟

- چی می‌خواست؟

- آخرین اطلاعات رو در مورد مطلبی می‌خواست. از اینکه نتونست اینجا پیدات کنه اعصابش خورد بود.

- چیزی رو که می‌خواست بهش دادی؟

- آره. براش فرستادم. فکر کنم فردا صبح به دستش برسه. اکثراً چیزهایی بود که به تو هم داده



بودم.

- بقیه‌اش چی بود؟

- چند تا گزارش که باید جمع‌بندی کنیم. فردا روش کار می‌کنم.

- برای اینکه من هم اطلاع داشته باشم قبل از فرستادن نشونم بده.

- باشه حتماً.

می‌پرسم: یک دقیقه وقت داری؟

- آره، چطور؟

لو انتظار دارد ماجرای بین خودم و پیچ را برایش تعریف کنم.

می‌گویم: بنشین.

او یک صندلی پیش می‌کشد و می‌نشیند.

برای جمله‌بندی بهتر آنچه می‌خواهم بگویم چند لحظه فکر می‌کنم، لو در انتظار است.

می‌گویم: یک سوال ساده و اساسی دارم.

می‌گوید: از این جور سوالات خوشم می‌آید.

می‌پرسم: قبول داری که هدف این شرکت پول درآوردنه؟

قاه‌قاه می‌خندد و می‌گوید: این یک سوال انحرافی یا داری با من شوخی می‌کنی؟

- نه. انحرافی نیست. جواب سوال رو بده.

- معلومه که هدف پول بدست آوردنه.

برایش تکرار می‌کنم: خوب، هدف شرکت سودآوری است، نه؟

- بله و باید محصول هم تولید کنیم.

- نه، نشد. تولید محصول فقط راهی برای حصول هدف است.

پایه و اساس استدلال‌هایم را برایش شرح می‌دهم. لو مرد نسبتاً باهوشی است، لازم نیست تمام

جزئیات را توضیح بدهم تا ماجرا را درک کند. بعد از تمام شدن صحبت‌هایم او با من موافقت

می‌کند.

می‌گوید: خوب حالا از این حرف‌ها می‌خوای به کجا برسی؟

- از کجا باید بفهمیم که داریم پول در می‌یاریم یا نه؟

- خوب روش‌های خیلی زیادی وجود داره.

لو چند دقیقه بعد را صرف توضیح دادن در مورد فروش کل، سهم بازار، سودآوری، سهم سود

قابل پرداخت به شرکا و عبارات دیگر می‌کند.

با حرکت دست، او را دعوت به سکوت می‌کنم و می‌گویم: بگذار سوالم رو این جور مطرح کنم.

فرض کن می‌خواستی کتابهای حسابداری رو از نو بنویسی و لازم بود همینطور که پیش می‌ری

اصطلاحات و عبارات تخصصی رو ابداع کنی. حداقل شاخص‌هایی که لازم داشتی تا بفهمی ما پول در می‌یاریم یا نه کدامها بودند؟

لو انگشتی را به صورتش تکیه می‌دهد و از میان عینک ذره‌بینی به کفشهایش خیره می‌شود. می‌گوید: در این صورت به یک شاخص مطلق نیاز هست. چیزی که بگوید چند دلار یا پن یا هر چیز دیگه پول در آورده‌ای.

- درسته، مثلاً سود خالص.

- ولی یک شاخص مطلق، اطلاعات زیادی در اختیار قرار نمی‌دهد. چیزهای دیگری هم لازم هستند.

- واقعا این طوره؟ اگه بدونم چقدر پول در آورده‌ام اطلاعات دیگر چه اهمیتی دارند؟ متوجهی؟ اگر هزینه‌هایی که انجام داده‌ام را از پولی که در آورده‌ام کم کنم و به سود خالصم برسم چه چیز دیگری می‌ماند که لازم است بدانم؟ در این صورت می‌دانم ۱۰ میلیون یا ۲۰ میلیون یا هر مقدار دیگری در آورده‌ام.

برای کسری از ثانیه برقی در چشمان لو می‌بینم. حاکی از نگر کردن عاقل اندر سفیه.

می‌گوید: خوب فرض کن تو این محاسبات را انجام دادی و به این نتیجه رسیدی که ۱۰ میلیون دلار سود خالص بدست آورده‌ای. با استفاده از یک شاخص مطلق به تنهایی این پول خیلی زیادی به نظر می‌رسد، ولی مهمه که بدونیم با چه مقدار پول شروع کرده‌ایم.

مکث می‌کند تا تاثیر حرفش را ببیند. سپس ادامه می‌دهد: نکته رو گرفتی؟ چقدر سرمایه‌گذاری کردی تا اون ده میلیون دلار رو بدست بیاری؟

اگر یک میلیون سرمایه‌گذاری کرده باشی ده برابر سرمایه‌ات سود به دست آوردی و این فوق‌العاده است. اما اگر یک میلیارد دلار سرمایه‌گذاری کرده باشی و ده میلیون سود گرفته باشی کارت خیلی بد بوده.

- خوب خودم هم می‌دونستم، فقط می‌خواستم مطمئن بشم.

- بنابراین تو به یک شاخص نسبی و یک معیار اندازه‌گیری مقایسه‌ای نیاز خواهی داشت. مثل نسبت سود به سرمایه.

می‌گویم: این دو شاخص کافی هستند؟ با این دو تا می‌تونیم بگیم وضع کلی شرکت چطوره؟

لو اول با سر تأیید می‌کند، ولی بلافاصله نظرش را تغییر می‌دهد، به دوردستها چشم می‌دوزد و می‌گوید: خوب راستش...

من هم به فکر فرو می‌روم.

می‌گوید: ممکنه یک شرکت سود خالص و نسبت سود به سرمایه خوبی داشته باشه ولی با این

وجود ورشکست بشه.

- منظورت اینه که ممکنه دچار کمبود نقدینگی بشه؟  
- دقیقاً. این جریان نقدینگی نامناسب بوده که باعث نابودی اکثر کسب و کارهای ورشکسته شده.

می‌پرسم: بنابراین باید نقدینگی رو به عنوان یک شاخص سوم در نظر بگیریم؟  
او تأیید می‌کند.

می‌گویم: اما اگر به مدت یک سال هر ماه به اندازه مخارجت پول بهت داده بشه دیگه جریان نقدینگی اهمیتی نداره درسته؟

- درسته، اما اگه این پول بهت نرسه هیچ چیزی بیشتر از نقدینگی مهم نیست. این مسئله مرگ و زندگیه. خطیه که اگر بالاتر از اون قرار بگیری زنده می‌مونی و اگر بری زیرش مُردی. در چشمهای همدیگر خیره می‌شویم.

می‌گوید: این اتفاقیه که داره برای ما می‌افته این طور نیست؟ داریم می‌ریم زیر خط؟  
- بله.

به طرف دیگری نگاه می‌کند و ساکت می‌شود. بعد از مدتی می‌گوید: می‌دونستم اتفاق می‌افته. فقط مسئله این بود که چه وقت.

متوقف می‌شود، نگاهم می‌کند می‌پرسد: چه بلایی سر ما میاد؟ پیچ چی می‌گه؟  
- اونها دارن در مورد تعطیل کردن ما فکر می‌کنن.

- شانس دوباره‌ای به کارکنان داده می‌شه؟

مقصودش این است که آیا شغل دیگری به او داده خواهد شد؟

می‌گویم: حقیقتش، نمی‌دونم لو. احتمال می‌دم بعضی‌ها رو به کارخونه‌ها یا بخش‌های دیگه منتقل کنند، ولی در مورد این جزئیات با هم صحبت نکردیم.

لو از پاکت سیگاری که در جیب پیراهن دارد سیگاری در می‌آورد. در حالی که ته سیگار را به دسته صندلی می‌زند تماشایش می‌کنم.

می‌گوید: فقط دو سال تا بازنشستگی مونده.

برای آنکه جو افسرده را بشکنم می‌گویم: ناراحت نباش لو، بدترین چیزی که ممکن است برای تو اتفاق بیفته یک بازنشستگی پیش از موعده.

- لعنت به این شانس. من نمی‌خوام قبل از موعد بازنشسته بشم.

چند لحظه‌ای هر دو ساکت می‌نشینیم. لو سیگارش را روشن می‌کند.

من به حرف می‌آیم: ببین، من هنوز تسلیم نشده‌ام.

- ال اگه پیچ می‌گه کار ما تمومه...

- اون اینو نگفته. هنوز وقت داریم.

- چقدر؟

- سه ماه.

لو فقط می‌خندد. سپس می‌گوید: فراموشش کن. امکان نداره موفق بشیم.

- گفتم که، تسلیم نمی‌شم.

او چیزی نمی‌گوید: خود من هم مطمئن نیستم دارم حقیقت را می‌گویم.

همه آنچه تا به حال موفق به انجام دادنش شده‌ام فهمیدن این نکته بوده که باید کاری کنیم تا

کارخانه پول‌ساز شود، خوب آقای روگو حالا چطور باید این کار را بکنیم؟

لو با صدایی حاکی از واگذار کردن بحث می‌گوید: باشه ال، هر کمکی بتونم بهت می‌کنم. ولی...

جمله‌اش را ناتمام می‌گذارد و دستش را در هوا تکان می‌دهد.

می‌گویم: به کمکت احتیاج دارم لو، اولین کمکی که باید به من بکنی اینه که چیزهایی رو که

الان شنیدی فعلاً به کسی نگی. اگه این حرفها درز پیدا کنه افراد انگیزه کار کردن رو از دست

می‌دن. دیگه کسی انگشتش رو هم تکون نخواهد داد.

می‌گوید: باشه ولی این جور چیزها مدت زیادی مخفی نمی‌مونن.

می‌دانم که حق با اوست.

- حالا برای نجات دادن اینجا چه نقشه‌ای داری؟

- اولین کاری که می‌کنم اینه که سعی کنم تصویر کاملی از آنچه باعث بقای ما در صنعت می‌شه

به دست بیارم.

- خوب، پس به همین خاطر، این چیزها رو در مورد اندازه‌گیری‌ها و شاخصها می‌پرسیدی. گوش

کن ال. وقت خودت رو با این مسائل تلف نکن. سیستم همینه که هست. اگه می‌خوای بدونی

مشکل از کجاست من بهت می‌گم.

و می‌گوید و می‌گوید و می‌گوید. حدود یک ساعت طول می‌کشد. اکثر حرفهایش را قبلاً

شنیده‌ام چیزهایی هستند که همه شنیده‌اند: مشکل از اتحادیه کارگری است، اگر همه سخت‌تر

کار کنند همه چیز درست می‌شود، هیچ کس به کیفیت اهمیت نمی‌دهد، ژاپنیها می‌دانند چطور

کارکنند ولی ما خوب کار کردن را فراموش کرده‌ایم و از این قبیل.

او حتی برایم توضیح می‌دهد که چگونه باید برای تزکیه و تهذیب خودمان ریاضت بکشیم.

بیش از هر چیز لو مشغول خالی کردن خودش است، به او اجازه می‌دهم این کار را بکند.

نشسته‌ام و می‌اندیشم: لو مرد زیرکی است. همه ما تا حدودی باهوش هستیم. یونیکو کلی آدم

باهوش با تحصیلات خوب در لیست حقوقش دارد. در حال گوش کردن به حرفهایش از او هستم

که همگی موقع خارج شدن از دهان، منطقی و زیبا به نظر می‌رسند و فکر می‌کنم: اگر واقعا

اینقدر زبل هستیم چرا دقیقه به دقیقه بیشتر به سمت اضمحلال می‌رویم؟

پاسی از غروب آفتاب گذشته، لو تصمیم می‌گیرد به خانه برود. بعد از رفتنش قلم و کاغذی بر می‌دارم و سه شاخص را که من و لو بر محوری بودن آنها در آگاهی یافتن از پول‌ساز بودن شرکت توافق کردیم یادداشت می‌کنم:

سود خالص، نرخ بازگشت سرمایه (نسبت سود به سرمایه) و نقدینگی.

ابتدا می‌خواهم بدانم آیا بین این سه شاخص می‌توان یکی را ارجح دانست و حرکت به سوی هدف را به وسیله آن بیان کرد یا نه. با توجه به تجاربم می‌دانم که مدیران شرکتها می‌توانند بازیهای زیادی با این شاخصها انجام دهند. مثلاً می‌توانند با فدا کردن سود سالهای آینده در سال جاری سود بالاتری کسب کنند. به عنوان نمونه می‌توانند سرمایه‌گذاری در بخش R&D (تحقیق و توسعه) را کاهش دهند. می‌توانند تصمیماتی بدون ریسک اتخاذ کنند و در حالی که دو شاخص دیگر در منجلاب فرو می‌روند یکی از سه شاخص را به شدت بهبود ببخشند.

علاوه بر این نسبت اهمیت این سه بر اساس نیازهای کسب و کار تغییر می‌کند.

اما ناگهان چیزی به ذهنم می‌رسد: اگر من ج.بارت گرانبی سوم، نشسته در بلندترین نقطه برج شرکت بودم و هیچ نگرانی در مورد از دست دادن پستم نداشتم، هیچ کدام از این بامبولها را برای فریب دادن دیگران در نمی‌آوردم. سعی نمی‌کردم یک شاخص را به قیمت بی‌توجهی به بقیه افزایش بدهم. دلم می‌خواست رشد سود خالص و نرخ بازگشت سرمایه و نقدینگی را به طور همزمان و همیشگی مشاهده کنم.

فکرش را بکنید: اگر می‌توانستیم هر سه شاخص را همیشه و با هم ارتقا بدهیم واقعا پول‌ساز می‌شدیم. بنابراین هدف این است:

پول درآوردن از طریق افزایش سود خالص، در همان زمان افزایش نسبت سود به سرمایه و در عین حال افزایش نقدینگی.

این جمله را یادداشت می‌کنم. احتمالاً در مسیر صحیح قرار گرفته‌ام. قطعات با هم همخوانی دارند. من یک هدف جامع و کامل و سه معیار که وضعیت حرکت ما را به سوی این هدف نشان می‌دهند پیدا کرده‌ام و استنتاج می‌کنم که بهبود همزمان این سه شاخص چیزی است که باید به آن دست پیدا کنیم. برای یک روز بد نبود، جونا به من افتخار خواهد کرد.

حالا از خودم می‌پرسم چطور می‌توان ارتباطی مستقیم بین سه شاخص و آنچه در کارخانه می‌گذرد تعریف کرد؟ اگر ارتباطی منطقی بین عملیات روزانه‌مان و عملکرد کلی شرکت پیدا کنم، قادر خواهم بود بگویم یک کار خاص مولد است یا غیر مولد، به سوی هدف حرکت می‌کند یا در خلاف جهت آن.

کنار پنجره می‌روم و به تاریکی چشم می‌دوزم. نیم ساعتی که می‌گذرد ذهن من هم به اندازه فضای بیرون تاریک می‌شود. عباراتی مانند حاشیه سود، افزایش سرمایه و هزینه دستمزد

مستقیم در سرم دور می‌زنند و همگی خیلی طبیعی و عرف به نظر می‌رسند. آنها خط مشی اصلی فکر همه را به مدت صد سال تشکیل داده‌اند. اگر من هم آنها را دنبال کنم به نتیجه‌های متشابهی خواهم رسید و این به آن معناست که هیچ درک بهتری از آنچه در کارخانه می‌گذرد نخواهم داشت.

همه درها به رویم بسته است. از پنجره دور می‌شوم، پشت میز قفسه کتابیست. کتابچه راهنمایی را بیرون می‌آورم و ورق می‌زنم. کتاب دیگری برداشته جستجو می‌کنم و سر جایش می‌گذارم.

خوب دیگر کافیست، دیر شده. به ساعت نگاه می‌کنم و شوکه می‌شوم. ساعت از ده شب هم گذشته. به یاد می‌آورم که به جولی زنگ زده‌ام تا بگویم برای شام به خانه نمی‌روم. معمولاً وقتی تلفن نمی‌زنم خیلی به او برمی‌خورد. گوشی را برمی‌دارم و شماره می‌گیرم. جولی جواب می‌دهد. می‌گویم: سلام، من روز افتتاحی داشتم.

- خبر جدیدی نیست. روز من هم خیلی فرحبخش نبود.

- خوب پس جفتمون روز بدی رو گذروندیم. ببخشید زنگ نزدم، درگیر مسئله‌ای شده بودم. سکوتی طولانی برقرار می‌شود. سپس جولی می‌گوید: من هم نتونستم کسی رو برای نگهداری بچه‌ها پیدا کنم.

ناگهان به خاطر می‌آید قرار به تاخیر افتاده ما برای شام خوردن بیرون خانه امشب بود.

می‌گویم: جولی واقعا متاسفم، کاملا از خاطر رفت.

- شام درست کردم. وقتی دو ساعت گذشت و نیومدی بدون تو شام خوردیم. مال تو تو مایکروویوه.

- متشکرم.

جولی می‌پرسد: دخترت رو یادت میاد؟ دختر کوچولویی که عاشقته؟

- جولی، لازم نیست اینقدر بدجنس باشی.

- تمام بعدازظهر کنار پنجره منتظرت بود، تا اینکه مجبورش کردم بره بخوابه.

چشم‌هایم را می‌بندم و می‌پرسم: چرا؟

- برات یه سورپریز داشت.

- تا یک ساعت دیگه خودم رو می‌رسونم خونه.

می‌گوید: لازم نیست اینقدر عجله کنی.

و بدون خداحافظی گوشی را می‌گذارد.

واقعا هم در این شرایط دلیلی برای عجله کردن نیست. کلاه ایمنی و عینکم را برمی‌دارم و به

سالن تولید می‌روم تا سری به "ادی" سرپرست شیفت دوم بزنم و بینم اوضاع از چه قرار است.

موقعی که به آنجا می‌رسیم ادی در دفتر کارش نیست. رفته بیرون تا مسئله‌ای را در خط تولید حل کند. می‌گویم او را پیچ کنند. سر و کله‌اش از طرف دیگر سالن پیدا می‌شود. پنج دقیقه صبر می‌کنم تا به من برسد. چیزی در وجود ادی هست که مرا آزار می‌دهد. او سرپرست مناسبی است. فوق‌العاده نیست ولی خوب است. در کارش چیزی نیست که باعث عصبانیتم بشود. با نگاه به گام برداشتن یکنواخت او متوجه مشکل می‌شوم. مسئله نحوه راه رفتن اوست. در حقیقت راه رفتن ادی نمادی از شخصیت اوست. انگار دارد روی یک نوار باریک و مستقیم حرکت می‌کند. دستپایش را صاف تکان می‌دهد، دستها و پاهایش در هماهنگی کامل هستند. گویی دارد مو به مو بندهای استاندارد روش راه رفتن را اجرا می‌کند. فکر نکنم هیچ کار غیرطبیعی در کل زندگی‌اش انجام داده باشد. می‌توان او را آقای معمولی نامید.

در مورد چند سفارش صحبت می‌کنیم. مثل همیشه همه چیز خارج از کنترل است و ادی متوجه این موضوع نیست. از نظر او همه چیز عادیست، و چون عادیست حتما درست هم هست. او کاری را که امشب در حال انجام است با جزئیات دقیق برایم شرح می‌دهد. برای آزمایش از ادی می‌خواهم کار امشب را با معیار سود خالص بسنجد و می‌پرسم: ادی، تاثیر کار یک ساعت گذشته ما بر روی نسبت سود به سرمایه چی بود؟ شیف‌ت تو چه اثری روی بهتر کردن وضع نقدینگی داشت؟ آیا ما پول‌ساز هستیم؟

نه اینکه ادی با این عبارات آشنا نباشد، او معنای سود خالص، نقدینگی و نسبت سود به سرمایه را می‌داند، فقط انگار این کلمات متعلق به دنیای او نیستند. معیارهای سنجش در دنیای ادی، قطعه در ساعت، نفر ساعت و تعداد سفارشهای تمام شده هستند. او استانداردهای کارگری، فاکتورهای تعیین کننده زمان فرسوده شدن ابزار، زمانهای کاری و تاریخهای حمل را می‌شناسد. نسبت سود به سرمایه، سود خالص و سرمایه در گردش از دید ادی حرفهای کله‌گنده‌های شرکت است. نامعقول است که فکر کنم می‌توانم با این سه شاخص دنیای ادی را اندازه بگیرم. ادی بین آنچه در شیف‌ت او انجام می‌شود و درآمد شرکت ارتباط چندانی نمی‌بیند. حتی اگر بتوانم چشم او را نسبت به جهان وسیعتر اطرافش باز کنم، نمی‌توانم در ذهن او ارتباطی بین آنچه در خط تولید می‌گذرد و شاخصهای مدیران ارشد سازمان برقرار کنم.

ادی وسط بیان یک جمله متوجه نگاه تمسخرآمیز من می‌شود.

می‌پرسد: مشکلی پیش اومده؟

## ۷

وقتی به خانه می‌رسم، همه چراغها به جز یکی خاموشند. سعی می‌کنم موقع وارد شدن سر و صدا نکنم. جولی همانطور که گفته بود مقداری غذا در مایکروویو برایم گذاشته. در حالی که در مایکروویو را باز می‌کنم تا ببینم چه خوراک لذیذی در انتظارم است، (به نظر می‌رسد که یک جور گوشت عجیب است) صدای خش‌خش را پشت سرم می‌شنوم. برمی‌گردم و "شارون" دختر کوچکم را در چارچوب در آشپزخانه می‌بینم.

می‌گویم: خوب این هم خانم کوچولو! خوشگل من این روزها چگونه؟  
لبخند می‌زند: آه، بد نیستم.

پرسیدم: چرا تا این وقت شب بیداری؟

در حالی که پاکت نامه‌ای از جنس کاغذ مانیل در دست دارد جلو می‌آید. پشت میز آشپزخانه می‌نشینم و او را روی زانوهایم می‌گذارم. نامه را دستم می‌دهد تا باز کنم.  
می‌گوید: کارنامه.

- جدی؟

می‌گوید: باید ببینی.

و من نگاه می‌کنم.

- تو همه درسها نمره عالی گرفتی.

او را در آغوش می‌فشرم و می‌بوسم.

- عالیه! شارون، این خیلی خوبه. واقعا بهت افتخار می‌کنم. شرط می‌بندم که تو تنها بچه کلاس بودی که اینقدر نمره‌های خوب گرفته.



او با سر تصدیق کرده همه چیز را برایم تعریف می‌کند. اجازه می‌دهم به حرف زدن ادامه دهد اما نیم ساعت بعد به سختی می‌تواند چشم‌هایش را باز نگه دارد.

ولی من آنقدر خسته‌ام که نمی‌توانم بخوابم. شب از نیمه گذشته. در آشپزخانه می‌نشینم و در حالی که به شامم ناخنک می‌زنم، به فکر فرو می‌روم. دخترم در کلاس دوم در همه درس‌هایش بهترین نمره‌ها را گرفته در حالی که من در کارم در حال شکست خوردنم.

شاید بهتر باشد که دست از این کار بردارم و وقتی را صرف انجام کار دیگری بکنم. همانطور که سلوین گفت این کاری است که همه در اداره مرکزی می‌کنند. چرا باید با بقیه فرق داشته باشم؟ اول سعی می‌کنم خودم را قانع کنم که بهترین کار، تماس با یک مدیریاب است. اما در نهایت موفق نمی‌شوم. یک شغل در کارخانه‌ای دیگر باعث خواهد شد که من و جولی خارج از این شهرک زندگی کنیم. شاید هم شانس بیابم و شغلی بهتر از شغل فعلی‌ام پیدا کنم. (هرچند که شک دارم این طور شود، زیرا این سابقه کم به عنوان مدیر کارخانه هم چندان درخشان نبوده) آنچه مرا از فکر یافتن شغلی جدید باز می‌دارد احساس فرار است و من اصلاً نمی‌توانم فرار کنم.

این طور نیست که احساس کنم زندگی‌م را مدیون شهر یا کارخانه هستم اما فکر می‌کنم مسئولیت‌هایی دارم. گذشته از اینها، بخش بزرگی از زندگی‌ام را در یونیکو سرمایه‌گذاری کرده‌ام و می‌خواهم این سرمایه‌گذاری را تسویه کنم.

سه ماه به عنوان آخرین شانس فرصت کمی نیست. تصمیم می‌گیرم به مدت سه ماه تمام آنچه را می‌توانم انجام دهم. اما با این تصمیم سوال اصلی مطرح می‌شود: واقعا چه کاری می‌توانم انجام دهم؟ تا همین حالا هم آنچه می‌دانستم و در توانم بوده کرده‌ام، همان کارها را بیشتر انجام دادن فایده‌ای نخواهد داشت.

متأسفانه، زمانی برای بازگشت به مدرسه و دوباره خوانی انبوه تئوریها ندارم. حتی وقت خواندن مجلات، روزنامه‌ها و گزارش‌هایی که روی میزم انباشته شده‌اند را هم ندارم. زمان و بودجه صحبت با مشاوران، تحقیق و تمام این مزخرفات هم نیست. به هر حال، حتی اگر پول و زمانش را هم داشتم، مطمئن نیستم که هیچ یک از آنها دید بهتری از آنچه در حال حاضر دارم، به من می‌داد. کم‌کم می‌فهمم تنها ابزاری که دارم - هرچند محدود - چشمها، گوشها، دستها، صدا و فکر خودم است. من فقط خودم را دارم و این فکر دائما به مغزم خطور می‌کند که این به تنهایی کافی است یا نه؟

زمانی که به داخل تخت می‌خزم، جولی زیر ملافه خودش را جمع کرده. او دقیقا در همان وضعیتی است که ۲۱ ساعت پیش ترکش کردم. جولی خوابیده در حالی که من هنوز نمی‌توانم بخوابم. بر روی تشک دراز کشیده، به سقف تاریک چشم می‌دوزم. در این زمان تصمیم می‌گیرم دوباره جونا را پیدا کنم.



صبح، بعد از پایین آمدن از تخت و دو قدم راه رفتن احساس می‌کنم اصلاً حال تکان خوردن ندارم. اما در حال دوش گرفتن مخمصه‌ام را به یاد می‌آورم. هنگامی که تنها سه ماه زمان برای کار کردن دارید، وقتی برای احساس خستگی نخواهید داشت. با عجله نزد جولی می‌روم که حرف زیادی برای گفتن به من ندارد، سپس پیش بچه‌ها که به نظر می‌رسد تا الان متوجه شده‌اند مشکلی پیش آمده و بعد مستقیم به طرف کارخانه.

در تمام طول راه تا کارخانه در این فکرم که چطور با جونا تماس بگیرم. مشکل اینجاست که قبل از اینکه بتوانم از او کمک بگیرم باید پیدایش کنم.

اولین کار بعد از رسیدن به دفتر کارم این است که به فرن بگویم در را به روی گروهی که برای جنگ اول صبح پشت در تجمع کرده‌اند، ببندد. درست زمانی که پشت میز می‌رسم فرن مرا صدا کرده می‌گوید بیل پیچ پشت خط تلفن است.

غرغرنان می‌گویم: عالیه.

تلفن را برمی‌دارم و می‌گویم: بله، بیل.

پیچ فریاد می‌زند: دیگه هیچ وقت وسط جلسات من از اتاق خارج نشو. فهمیدی چی گفتم؟

- بله، بیل.

- حالا به خاطر غیبت نابجای دیروز تو، باید راجع به یکسری مسائل صحبت کنیم.

چند دقیقه بعد لو را به دفتر کارم می‌کشم تا به من در جوابگویی کمک کند. سپس پیچ، اتان

فراست را به دفترش می‌آورد و ما یک مکالمه چهار جانبه را ادامه می‌دهیم.

و تا آخر روز فرصتی برای صحبت با جونا ندارم. پس از گفتگو با پیچ، یک جین آدم برای تشکیل جلسه‌ای که از هفته پیش به تعویق افتاده، به دفترم می‌آیند.

مساله بعدی که به خاطر می‌آورم این است که به بیرون نگاه کردم، هوا تاریک شده بود. خورشید غروب کرده بود و من هنوز میان میزگرد آن روزم بودم. پس از اینکه همه رفتند، به کاغذبازیهایم مشغول شدم. زمانی که سوار ماشین شدم تا به خانه بروم ساعت از هفت هم گذشته بود.

در ترافیک منتظر سبز شدن چراغ هستم که فرصت می‌کنم به خاطر بیاورم آن روز چطور شروع شد. دوباره به جونا فکر می‌کنم. دو ایستگاه پایین‌تر، به یاد دفترچه تلفن قدیمی‌ام می‌افتم.

در یک پمپ بنزین توقف می‌کنم تا از تلفن عمومی با جولی تماس بگیرم.

- سلام. منم. گوش کن، برای کاری باید به خونه مادرم برم. نمی‌دونم کارم چقدر طول می‌کشه، تو و بچه‌ها منتظرم نشین، بدون من غذا بخورید.

- دفعه بعد که شام خواستی...

- ببین، غر نزن جولی، کار مهمی دارم.

یک لحظه سکوت برقرار می‌شود و بعد صدای تق گوشی را می‌شنوم.

همیشه برگشتن به محله قدیمی جالب و عجیب است، به هر جا که نگاه می‌کنم خاطراتی در ذهنم زنده می‌شوند. از گوشه خیابان می‌گذرم جایی که با "برونو کریسکی" دعوا کرده بودم. به سمت پایین خیابان می‌رانم، هر تابستان آنجا توپ بازی می‌کردیم. کوچه‌ای را می‌بینم که برای اولین بار با "آنجلینا" در آن صحبت کردم. از کنار تیر چراغ برقی گذشتم که گلگیر شورلت پدرم را به آن زد (و در ازای هزینه تعمیرات مجبور شدم دو ماه در مغازه پدرم مجانی کار کنم). و همین طور خاطرات دیگر. هر چه به خانه نزدیکتر می‌شوم، خاطرات بیشتری به ذهنم خطور می‌کنند و بیشتر احساس دل گرفتگی و ناراحتی در وجودم پدید می‌آید.

جولی از آمدن به اینجا نفرت دارد. زمانی که تازه به شهر آمده بودیم، هر یکشنبه برای دیدن مادرم، برادرم "دنی" و همسرش "نیکول" به اینجا می‌آمدیم. اما همیشه در این باره دعوا می‌کردیم به همین خاطر هم دیگر خیلی به اینجا نمی‌آییم.

بیوکم را کنار جدول پیاده‌رو جلوی پله‌های منزل مادرم پارک می‌کنم. خانه‌ای آجری و باریک شبیه تمام خانه‌های دیگر خیابان. پایین خیابان مغازه پدرم که الان متعلق به برادرم است قرار دارد. چراغهایش خاموش است، دنی ساعت ۶ مغازه را می‌بندد. از ماشین که پیاده می‌شوم حس می‌کنم در آن کت و شلوار و با آن کراوات، انگشت نما هستم.

مادرم در را باز می‌کند.

دسته‌هایش را روی قلبش می‌گذارد و می‌گوید: خدای من. چه کسی مُرده؟  
می‌گویم: هیچ کس نمرده مادر.

- حتما جولی چیزیش شده، نه؟ تو رو ترک کرده؟  
- نه هنوز.

- خوب پس بذار ببینم... روز مادر هم که نیست...

- مامان، من فقط اومدم اینجا که دنبالش چیزی بگردم.

- دنبالش چیزی بگردی؟ دنبالش چی؟

و در حالی که می‌چرخد تا به من اجازه عبور دهد، ادامه می‌دهد: بیا تو، بیا تو. تمام هوای سرد اومد توی خونه. پسر جون، منو ترسوندی. تو توی همین شهر زندگی می‌کنی و نمیای منو

ببینی؟ چی شده؟ دیگه اونقدر مهم شدی که نمی‌تونی به مادر پیرت سر بزنی؟

می‌گویم: نه، مامان، معلومه که این طور نیست. تو کارخانه خیلی گرفتار بودم.

- گرفتار، گرفتار.

در حالی که به سمت آشپزخانه می‌رود می‌گوید: گرسنه‌ای؟

می‌گویم: نه، نمی‌خوام تو زحمت بندازمت.

- چه زحمتی. یه مقدار ماکارونی دارم می‌تونم برات گرم کنم. سالاد هم می‌خوای؟

- نه، گوش کن، یه فنجان قهوه کافیه. فقط می‌خوام دفترچه تلفن قدیمی‌ام رو پیدا کنم. همون

که وقتی کالج می‌رفتم داشتم. می‌دونی کجا ممکنه باشه؟

داخل آشپزخانه می‌شویم.

- دفتر تلفن قدیمیت...

همانطور که از قهوه‌جوش در فنجان قهوه می‌ریزد، فکر می‌کند.

- کیک چطور؟ دنی دیشب از مغازه یه مقدار کیک تازه آورد.

می‌گویم: نه، مرسی مامان. همین خوبه. احتمالا باید کنار بقیه دفتر کهنه‌ها و خرت و پرت‌های

مدرسه‌ام باشه.

فنجان قهوه را دستم می‌دهد و می‌گوید: دفترها...

- آره، می‌دونی کجا ممکنه باشن؟

پلک می‌زند و فکر می‌کند.

- خوب... نه، اما من همه وسایلتو گذاشتم بالا توی اتاق زیر شیروونی.

- باشه. می‌روم اونجا رو می‌گردم.

قهوه به دست از پله‌ها بالا می‌روم تا به طبقه دوم و سپس اتاق زیر شیروانی برسم.

مادرم می‌گوید: ممکن هم هست که همه‌شون توی زیرزمین باشن. سه ساعت بعد، پس از کنکاش در بین نقاشی‌هایم در کلاس اول، هواپیماهای مدلم، نت‌هایی که برادرم تصمیم داشت با نواختنشان تبدیل به یک ستاره راک شود، کتابهای تحصیلی، چهار تا دیگ پر از رسیده‌های کار و کاسبی پدر، نامه‌های عاشقانه قدیمی، عکسهای قدیمی، روزنامه‌های قدیمی و هر چیز قدیمی دیگر که فکرش را بکنید، دفترچه تلفن پیدا نمی‌شود. مادرم به زور کمی خوراکی به من می‌خورد و برای ادامه دادن جستجو به زیرزمین می‌رویم.

مادرم می‌گوید: او! نگاه کن!

- پیداش کردی؟

- نه، ولی یک عکس از عمو پل قبل از اینکه به اتهام اختلاس دستگیر بشه پیدا کردم.

- این دفترچه تلفن کدوم جهنمیه؟

- نمی‌دونم. نکنه تو اتاق قدیمیت باشه؟

به اتاقی در طبقه بالا می‌رویم که متعلق به من و دنی بود. گوشه اتاق، میز تحریر قدیمی‌ام که زمان بچگی برای مطالعه از آن استفاده می‌کردم قرار دارد. کشوی بالایی آن را باز می‌کنم و چه چیز پیدا می‌کنم؟ البته. دفترچه تلفن قدیمی‌ام را.

- ماما! باید از تلفنت استفاده کنم.

تلفن مادرم در پاگرد پله‌ها، بین دو طبقه خانه است. همان تلفنی است که در سال ۱۹۳۶ موقعی که پدرم آنقدر درآمد پیدا کرد که از پس هزینه‌های تلفن بر بیاید در خانه‌مان نصب شد. روی پله‌ها می‌نشینم؛ یک زیردستی و کاغذ در دست گرفته، کیفم را کنار پایم می‌گذارم. گوشی را که آنقدر سنگین هست که می‌توان دزدها را با آن تأدیب کرد برمی‌دارم.

از بین تعداد زیادی شماره، اولین آنها را می‌گیرم. ساعت یک نیمه شب به خاورمیانه در آن طرف کره زمین زنگ می‌زنم. خوشبختانه روزهای آنها شبهای ما و شبهای ما صبحهای آنهاست و در نتیجه نصفه شب ما برای تلفن زدن وقت خیلی بدی نیست.

در مدت کوتاهی موفق می‌شوم با یکی از دوستان دانشگاهی که از جونا خبر دارد تماس بگیرم. او برایم شماره تلفن دیگری پیدا می‌کند. ساعت ۲ صبح کاغذ روی پایم پر است از شماره‌هایی که لیست کرده‌ام و حالا موفق شده‌ام با چند نفر که همکار جونا هستند صحبت کنم. یکیشان را قانع می‌کنم شماره تلفنی را که می‌توانم آنجا با او تماس بگیرم به من بدهد.

ساعت ۳ صبح پیدایش می‌کنم. او در لندن است. بعد از چند بار منتظر ماندن پشت خطهای تلفن داخلی یک شرکت، به من گفته می‌شود که او به مجرد ورود با من تماس خواهد گرفت. حرفش را کاملاً باور نمی‌کنم؛ با وجود این منتظر می‌مانم و چهل و پنج دقیقه بعد تلفن زنگ

می‌زند.

- آلكس؟

صدای اوست.

- بله جونا، خودم هستم.

- برام پیغام گذاشته بودی.

- آره، ملاقاتمون تو اوهار رو به خاطر می‌آری؟

می‌گوید: البته که به خاطر می‌ارم. حدس می‌زنم که الان چیزی برای گفتن به من داری.

لحظه‌ای مکث می‌کنم و متوجه می‌شوم که به سوالش در مورد هدف اشاره می‌کند.

می‌گویم: درسته.

- خوب؟

دل‌دل می‌کنم. جوابی که برای سوالش پیدا کرده‌ام آنقدر ساده است که ابلهانه به نظر می‌رسد.

می‌ترسم که اشتباه کرده باشم و او به من بخندد، اما دل را به دریا می‌زنم:

هدف یک سازمان تولیدی پول درآوردن است و هرچیز دیگری در آن سازمان وسیله است برای

نیل به این هدف.

ولی جونا به من نمی‌خندد. به آرامی می‌گوید: خیلی خوبه آلكس، خیلی خوبه.

می‌گویم: متشکرم. زنگ زدم از تو سوالی بپرسم که به نوعی به بحث اوهار مربوط می‌شه.

- سوالت چیه؟

- خوب، برای اینکه بفهمم کارخانه من برای شرکت پول‌ساز هست یا نه، باید معیارهایی برای

سنجش داشته باشم. درسته؟

می‌گوید: درسته.

- می‌دونم که در رده‌های بالای مدیریتی یک شرکت از شاخص‌هایی مثل سود خالص، نسبت

سود به سرمایه و جریان نقدینگی استفاده می‌شه این شاخصها برای کل شرکت به دست می‌آیند

تا وضعیت پیشرفت به سوی هدف را نشان دهند.

- بله، ادامه بده.

- ولی جایی که من قرار دارم، در یک کارخانه، این شاخصها معنای چندانی ندارند. البته مطمئن

نیستم ولی فکر می‌کنم معیارهایی که در کارخانه داریم هم چندان در بیان این مطلب که به

سمت هدف پیش می‌رویم یا نه موفق نیستند.

جونا می‌گوید: بله دقیقاً منظور تو می‌فهمم.

- پس از کجا باید بفهمم چیزی که در کارخانه من می‌گذره مولده یا غیر مولد؟

در سوی دیگر تلفن لحظه‌ای سکوت برقرار می‌شود سپس صدای جونا را می‌شنوم که به کسی می‌گوید: بهش بگو کارم که با این تلفن تموم بشه میام.

سپس شروع به صحبت با من می‌کند: الکس تو به مسئله خیلی مهمی برخوردی، فقط چند دقیقه وقت دارم با تو صحبت کنم ولی در همین مدت می‌تونم پیشنهادات مفیدی بهت بکنم. ببین، برای بیان کردن هدف بیش از یک راه وجود داره. متوجهی؟ هدف ثابت و ولی عبارات و جمله‌هایی که برای توضیح دادن هدف استفاده می‌کنیم متفاوت هستند؛ مقصود همه‌شان همان دو کلمه است: پول سازی.

می‌گویم: بسیار خوب، پس اگر بگویم هدف، بالا بردن سود خالص و در همان حال افزایش نرخ بازگشت سرمایه و میزان نقدینگی است مثل این است که بگویم هدف پول درآوردن است.

- دقیقاً! این دو بیان برابری ولی همون طوری که خودت کشف کردی این اندازه‌گیریها چندان با فعالیتهای روزانه‌ای که در محیط تولید اتفاق می‌افتد در ارتباط نیستند. به همین دلیل من یک سری اندازه‌گیریهای جدید ابداع کرده‌ام.

- اینهایی که می‌گی چه جور معیارهایی هستند؟

- اینها معیارهایی هستند که ضمن بیان هدف و میزان نزدیک یا دور شدن ما از هدف به تو اجازه می‌دهند وضعیت کارخانه خودت را هم در هر روز بسنجی و قوانینی برای پیشرفت فعالیتهای روزانه‌ات در جهت رسیدن به هدف وضع کنی. اسمهاشون هست: بازده، دارایی و هزینه عملیاتی. - همگی آشنا به نظر می‌رسند.

- بله، ولی تعاریفشون با چیزی که تا به حال فکر می‌کردی فرق می‌کنه. راستش بد نیست یادداشتشون کنی.

در حالی که قلم را در دست دارم برگه سفید جدیدی جلویم می‌گذارم و به جونا می‌گویم ادامه بدهد.

می‌گوید: بازده، میزان پولی است که از محل فروش عاید سیستم شده.

کلمه به کلمه یادداشت می‌کنم. بعد می‌پرسم: تولید چگونه؟ بهتر نیست بگویم میزان درآمد سیستم از محل تولید...؟

- نه! از طریق فروش، نه از طریق تولید. اگر چیزی تولید کنی ولی نتونی اون رو بفروشی بازده حساب نمی‌شه. متوجهی؟

- بله، فقط فکر کردم چون یک مدیر کارخانه هستم شاید بتونم به عنوان جایگزین...

جونا حرفم را قطع می‌کند و می‌گوید: با اینکه این تعاریف خیلی ساده به نظر می‌رسند، باید بگم در مورد کلمه به کلمه اونها با دقت و احتیاط تصمیم‌گیری شده. باید هم این طور باشند

چون معیاری که تعریف شفافی نداشته باشد از بی‌فایده هم بدتره. باید همه اونها رو به عنوان یک گروه غیرقابل تفکیک در نظر بگیری. اگر بخواهی یکی از اونها رو تغییر بدی باید حداقل یکی دیگه رو هم عوض کنی.

- باشه.

- معیار بعدی دارایی است. دارایی بیانگر کل پولی است که سیستم برای خریدن آنچه قرار است به فروش برسد سرمایه‌گذاری کرده.

این را هم یادداشت می‌کنم ولی متعجبم که چرا این تعریف اینقدر با تعریف سنتی از دارایی متفاوت است. می‌پرسم: آخرین معیار چیه؟

می‌گوید: هزینه عملیاتی، پولی است که سیستم برای تبدیل کردن دارایی به بازده هزینه می‌کند.

می‌نویسم و می‌گویم: پس کار کارگران که روی کالا صرف می‌شه چی؟ طبق تعریف تو دستمزدهای پرداختی به کارگران هم هزینه عملیاتی محسوب می‌شوند.

- طبق تعاریف در موردش قضاوت کن.

می‌گویم: ولی ارزش افزوده به کالا در اثر انجام کار کارگران روی آن باید جزو ارزش دارایی محاسبه بشه.

- می‌تونه این طور باشه، ولی لزوماً این طور نیست.

می‌گویم: چرا اینو می‌گی؟

- خیلی ساده است. من تصمیم گرفتم این طور تعریف کنم و ارزش افزوده رو به حساب دارایی اضافه نکنم تا از سردرگمی بعدی جلوگیری کنم. سردرگمی ناشی از اینکه یک دلار پول خرج شده برای یک عمل خاص را باید جزو سرمایه آورد یا جزو هزینه. به همین دلیل تعاریف رو اینجور که برات توضیح دادم انجام دادم.

- خیلی خوب، حالا چطور باید این معیارها رو در کارخانه خودم ببینم؟

- هر کاری که در کارخانه‌ها می‌کنی به این سه اندازه‌گیری مربوط می‌شوند.

ناباورانه می‌گویم: هر کاری؟ بذار برگردیم به بحث اولیه‌مون. چطور باید از این معیارها در ارزیابی میزان مولد بودن کارخانه استفاده کنم؟

- خوب الکس، تو باید ابتدا هدف کارخانه رو با استفاده از این معیارها بیان کنی. یک لحظه صبر کن.

سپس به یک نفر می‌گوید: تا یک دقیقه دیگه میام اونجا.

در حالی که از احتمال نیمه تمام ماندن صحبت مضطربم می‌پرسم: چطور باید هدف رو با



معیارهایی که تو داری، شرح داد؟

- الکس، من مجبورم عجله کنم و می‌دونم تو آنقدر باهوش هستی که به تنهایی از پَسِش بر بیای فقط باید در موردش فکر کنی. اما به یاد داشته باش که در مورد کل سازمان شما به عنوان یک مجموعه به هم پیوسته صحبت می‌کنیم نه درباره بخش تولید، یا یک کارخانه، یا یک بخش از کارخانه. برای ما بهینه‌سازی‌های موضعی اهمیتی ندارند.

- بهینه‌سازی موضعی؟

جونای می‌گوید: باید بعداً برات توضیح بدم.

- ولی جونای این کافی نیست، حتی اگر بتونم ارتباط این سه معیار رو با هدف کشف کنم چطور می‌تونم قوانین اجرایی لازم رو برای اداره کردن کارخانه پیدا کنم؟

- به من یک شماره تلفن بده که بتونم باهات تماس بگیرم.

شماره دفتر کارم را به او می‌دهم.

می‌گوید: ببخشید الکس ولی واقعاً باید برم.

- باشه، واقعاً متشکرم از...-

و صدای قطع شدن تلفن را می‌شنوم.

-... اینکه با من صحبت کردی.

مدتی همان جا می‌نشینم و به سه تعریف خیره می‌شوم. بعد از مدتی چشم‌هایم را می‌بندم. وقتی بازشان می‌کنم نور صبحگاهی روی قالی اتاق نشیمن افتاده خودم را به اتاق قدیمی‌ام می‌کشانم و روی تخت زمان کودکی‌ام دراز می‌شوم. تمام صبح را در حالی که دستها و پاهایم به هم فشرده شده‌اند می‌خوابم. پنج ساعت بعد چشم باز می‌کنم.

## ۹

ساعت یازده صبح است. وحشتزده از دیدن ساعت از تختخواب بلند می‌شوم و برای تماس گرفتن با فرن به طرف تلفن می‌روم.

فرن گوشی را برمی‌دارد: دفتر آقای روگو، بفرمایید.

- سلام، منم.

- سلام غریبه. داشتیم شروع می‌کردیم به گشتن بیمارستانها. فکر می‌کنید امروز تشریف بیارید؟!

- اوه، آره. یک مسئله غیر مترقبه با مادرم داشتم. یک وضعیت اضطراری.

- امیدوارم همه چیز به خیر گذشته باشه.

- همه چیز مرتبه. کم و بیش. اونجا خبری که لازم باشه من بدونم نیست؟

- بذار ببینم، دو تا از دستگاههای تست خرابند، باب داناوان می‌پرسید اجازه هست قطعات رو بدون تست ارسال کنیم؟

- بهش بگو اصلا امکان نداره.

- باشه. یک نفر از بخش فروش هم در مورد تاخیر یک سفارش زنگ زده بود. در شیفت دوم

دیشب دو نفر کتک کاری کردند. لو برای گرفتن چند عدد که باید به بیل پیچ ارائه بشه دنبالت

می‌گشت. یک خبرنگار امروز صبح زنگ زد و پرسید کارخونه کی تعطیل می‌شه، بهش گفتم باید

با تو صحبت کنه؛ و یک خانمی هم از دفتر مرکزی تلفن زد تا در مورد فیلمی که قراره اینجا از

آقای گرانبی در مورد روباتها و مولد بودن اونها گرفته بشه صحبت کنه.

می‌گویم: از گرانبی؟

- این طور می‌گفت.

و سپس اسم و شماره تلفن مربوط را برابیم می‌خواند. بعد از خداحافظی با فرن بلافاصله با

خانمی که در دفتر مرکزی مسئول باز دیده‌هاست تماس می‌گیرم. باورم نمی‌شود که مدیرعامل کل شرکت قرار است به کارخانه من بیاید. حتماً اشتباهی شده، یعنی تا موقعی که لیموزین گرانبی خواهد به اینجا برسد ممکن است اصلاً در کارخانه را تخته کرده باشند.

ولی خانم مورد نظر تائید می‌کند، آنها می‌خواهند اواسط ماه دیگر از گرانبی فیلمبرداری کنند. می‌گوید: برای پس زمینه صحبت‌های آقای گرانبی به یک روبات نیاز داریم.

- چرا کارخانه بیرینگتون را انتخاب کردید؟

- کارگردان عکس یکی از روباتهای شما را دید و از رنگش خوشش آمد. اون فکر می‌کنه تصویر آقای گرانبی جلوی اون روبات چیز جالبی از آب در بیاد.

- آهان! پس این طور! با بیل پیچ در مورد این مسئله صحبت کردید؟

- نه احساس نکردم لازمه. چطور مگه؟ مشکلی پیش اومده؟

می‌گویم: به نظرم بد نیست به بیل پیچ هم بگید، شاید پیشنهاد دیگه‌ای داشته باشه. ولی به هر حال به خودتون مربوطه. موقعی که تاریخ دقیق بازدید مشخص شد به من خبر بدید تا بتونم با اتحادیه کارگری هماهنگ کنم و کارخانه رو تر و تمیز کنم.

بعد از قطع تلفن روی پله‌ها می‌نشینم و زمزمه می‌کنم: خوب، پس از رنگش خوشش اومده.

پشت میز آشپزخانه نشسته‌ایم، مادرم قانعم کرده قبل از راه افتادن چیزی بخورم.

می‌پرسد: تلفنی داشتی در مورد چی صحبت می‌کردی؟

ماجرای آمدن گرانبی را به او می‌گویم.

می‌گوید: عجب شانسی پسر. رئیس بزرگه... اسمش چی بود؟

- گرانبی.

- آره گرانبی داره این همه راه رو میاد کارخونه، تا تو رو ببینه.

می‌گویم: اینجوری هم می‌شه گفت، ولی در حقیقت داره میاد تا با روباتهای ما فیلم بگیره.

مادرم پلک می‌زند و می‌گوید: روبات؟ مثل روباتهای فضایی‌ها؟

- نه مامان، اینها روباتهای صنعتی هستند، نه مثل اونهایی که تو تلویزیون دیدی.

- اونها صورت دارند؟

- نه، هنوز که نه. اونها بازوهایی دارند که کارهایی از قبیل جوشکاری، بسته‌بندی کالاها، رنگ‌آمیزی و غیره رو انجام می‌دن. با کامپیوتر کار می‌کنن و می‌شه اونها رو برای انجام کارهای متفاوت برنامه‌ریزی کرد.

مادرم در تلاش برای تجسم روباتهایی که شرح دادم سرش را تکان می‌دهد و می‌پرسد: خوب

پس چرا این یارو گرانبی می‌خواد تو فیلم، روباتهایی کنارش باشند که حتی صورت هم ندارند؟

- حدس می‌زنم به این خاطر که اونها بهترینها هستند و او می‌خواد این پیام رو به تمام شرکت برسونه که باید بیشتر و بیشتر از اونها استفاده بشه تا...

ناگهان تصویر جونا با سیگارش جلوی چشمانم می‌آید.

- مادرم می‌پرسد: تا چی بشه؟
- اوه، تا میزان مولد بودن رو بالا ببرند.
- تصویر جونا به من می‌گوید: اونها واقعاً میزان مولد بودن را بالا برده‌اند؟
- بله مسلماً. یه چیزی حدود سی‌وشش درصد در یک بخش پیشرفت داشته‌ایم.
- جونای پکی به سیگارش می‌زند.
- مادرم می‌پرسد: اتفاقی افتاده؟
- می‌گویم: فقط چیزی رو به خاطر آوردم، همین.
- چی؟ چیز بدی بود؟
- نه، مکالمه قبلیم رو با کسی که دیشب باهش حرف زدم یادم اومد.
- مادرم دستش را روی شانهم می‌گذارم و می‌گوید: الکس، مشکلت چیه؟ به من بگو، می‌دونم که مسئله‌ای داری.
- بین مامان، کارخانه وضع خیلی خوبی نداره، ما پول در نمی‌آریم.
- ابروهای مادرم بالا می‌روند. می‌گوید: کارخانه به اون بزرگی پول در نمی‌آره؟ داری می‌گی این یارو گرانبی قراره بیاد و شما این همه روبات دارید و پول در نمی‌یارید؟
- بله مامان درسته. همین رو گفتم.
- مگه این روباتها کار نمی‌کنند؟
- مامان...!
- اگه کار نمی‌کنن، شاید بتونی ببری به فروشگاه پَسِشون بدی.
- مامان، ممکنه قضیه روباتها را فراموش کنی؟
- فقط می‌خواستم کمک کنم.
- دستم را دراز می‌کنم و دستش را نوازش می‌کنم. می‌گویم: می‌دونم، متشکرم، واقعاً متشکرم.
- ولی الان باید برم. خیلی کار برای انجام دادن دارم.
- بلند می‌شوم و به سمت کیفم می‌روم. مادرم دنبالم می‌آید. می‌پرسد به اندازه کافی غذا خورده‌ام؟ دوست دارم برایم یک لقمه بگیرد تا بعداً بخورم؟ در نهایت شانهایم را می‌گیرد و نگهم می‌دارد و می‌گوید: گوش کن چی می‌گم الکس. ممکنه در اداره کردن کارخونهت مشکلاتی داشته باشی ولی شب تا صبح بیدار موندن فایده‌ای نداره. دیدی حرص و جوش و نگرانی چه بلایی سر پدرت آورد؟ اونو کشت.
- ولی مامان، پدر رو یک اتوبوس زیر گرفت!
- خوب اگه اینقدر نگران نبود قبل از رد شدن از خیابون درست نگاه می‌کرد.
- شاید به نوعی درست بگی مامان، ولی اوضاع واقعاً پیچیده‌تر از اونیه که فکر می‌کنی.
- می‌گوید: جدی می‌گم الکس، دیگه نباید حرص و جوش بخوری و اگر این مردک - گرانبی - ادیتت کرد به من بگو. من بهش زنگ می‌زنم و می‌گم که تو چه کارمند خوبی هستی. کی بهتر از

یه مادر این مسائل رو می‌فهمه؟ مسئله رو به من واگذار کن، برات درستش می‌کنم.

لبخند می‌زنم، مادرم را در آغوش گرفته می‌گویم: مطمئنم که کارها رو درست می‌کنی مامان.  
- حتماً همینطوره.

به مادرم می‌گویم وقتی صورتحساب تلفنش رسید خبرم کند تا پرداختش کنم. او را بغل می‌کنم، می‌بوسم و خارج می‌شوم.

اول تصمیم دارم مستقیماً به دفتر کارم بروم ولی نگاهی به چروکهای کت و شلوارم و کشیدن دستی به صورت زبرم عقیده‌ام را عوض می‌کند.

وقتی شروع به رانندگی می‌کنم صدای جونا در سرم طنین‌انداز می‌شود که گفته بود: پس شرکت شما از وقتی که تعدادی روبات نصب کرده ۳۶٪ بیشتر درآمد دارد؟ فوق‌العاده است. و به یاد می‌آورم کسی که در آن موقع لبخند به لب داشت من بودم؛ وقتی که فکر می‌کردم او واقعیت‌های صنعت را نمی‌داند. حالا احساس می‌کنم یک احمق هستم.

بله، هدف پول درآوردن است؛ و بله جونا تو درست می‌گفتی، با نصب کردن چند رو بوت میزان مولد بودن ما ۳۶ درصد بالا نرفته. حالا که فکر می‌کنم، اصلاً نصب روبات‌ها هیچ تاثیری روی تولید ما داشته؟ آیا بعد از آمدن روبات‌ها هیچ درآمد اضافی داشته‌ایم؟ سرم را تکان می‌دهم، حقیقت این است که نمی‌دانم.

ولی جونا از کجا می‌دانست؟ به نظر می‌رسد که همان موقع می‌دانست تولید بالا نرفته. حتماً با سوالاتی که پرسید متوجه شد.

سوال اول این بود که آیا به خاطر خریداری روبات‌ها موفق شده‌ایم محصول بیشتری بفروشیم؟

دومین سوال این بود که آیا تعداد افرادی که به آنها حقوق پرداخت می‌کنیم کمتر شده؟

بعد از من پرسید آیا مقدار موجودی کالای ما کمتر شده؟ سه سوال اساسی.

به خانه که می‌روم ماشین جولی نیست، احتمالاً بیرون رفته که چندان هم بد نیست چون احتمالاً از دست من عصبانی است و حالا که نیست مجبور نیستم برایش توضیح بدهم. داخل خانه که می‌روم درکیفم را باز می‌کنم تا سه سوال جونا را یادداشت کنم که چشمم به کاغذی می‌افتد که سه معیار جونا را رویش نوشته‌ام. با نگاهی دوباره به معیارها می‌بینم واضح است که هر کدام از سوالها متناظر با یکی از معیارها هستند.

پس جونا این طور فهمید. او هر یک از معیارهایش را در قالب یک سوال ساده از من پرسید تا ببیند حدسش در مورد روبات‌ها درست بوده یا نه.

آیا محصولات بیشتری فروخته‌ایم یعنی آیا بازده ما اضافه شده؟

آیا کارگرانمان را تقلیل داده‌ایم؟ یعنی آیا هزینه‌های عملیاتی کاهش یافته؟

و در آخر دقیقاً همان سوالی که پرسید؛ آیا موجودی کالا یعنی دارایی ما کاهش پیدا کرده؟

با این دید بیان کردن هدف بر اساس معیارهای جونا چندان سخت به نظر نمی‌رسد. البته هنوز در مورد نحوه تعریف اندازه‌گیریها کمی سردرگم هستیم ولی گذشته از آن واضح است که هر

شرکتی می‌خواهد بازدهش بالا برود و در عین حال در صورت امکان می‌خواهد موجودی کالا و هزینه عملیاتی‌اش پائین بیاید. درست مثل معیارهایی که من و لو پیدا کردیم. پس می‌توان هدف را به این شکل بیان کرد:

افزایش بازده، کاهش موجودی و کاهش هزینه عملیاتی به طور همزمان.

پس اگر روباتها می‌توانستند کاری کنند بازده بالا برود و دو تای دیگر پائین بیایند برای شرکت سودآور می‌شدند. واقعاً از موقعی که آنها مشغول به کار شده‌اند چه اتفاقی افتاده؟

نمی‌دانم تاثیری روی بازده داشته‌اند یا نه و اینکه تاثیر آنها روی بازده چه مقدار بوده اما می‌دانم موجودی کالای ما در شش-هفت ماه گذشته افزایش یافته که البته نمی‌توانم بگویم روباتها مقصر هستند یا نه. روباتها برای وجهه شرکت بسیار مفید بوده‌اند چون تجهیزات جدیدی هستند، ولی هیچ شغلی کم نکرده‌اند. فقط پرسنل را از پای ماشین‌های قدیمی برداشتیم و به قسمتهای دیگر بردیم.

روباتها راندمان‌های ما را ارتقاء دادند به همین دلیل استدلال کرده‌ایم که چون راندمان بالا رفته هزینه هر قطعه باید پائین آمده باشد.

ولی آیا واقعاً هزینه پائین آمده است؟ چطور ممکن است هزینه هر قطعه پائین آمده باشد در حالی که هزینه عملیاتی کل بالا رفته و تعداد خروجی ثابت مانده؟

ساعت یک بعدازظهر در حالی که کارخانه می‌رسم که هنوز جواب مناسبی پیدا نکرده‌ام. به ساختمان اداری وارد می‌شوم، قبل از هر کاری به دفتر کار لو می‌روم و از او می‌پرسم: چند دقیقه برای من وقت داری؟

- شوخی می‌کنی؟ تمام صبح داشتم دنبال تو می‌گشتم.

یک دسته کاغذ بر می‌دارد. قاعدتاً همان گزارشی است که باید به دفتر مرکزی فرستاده شود.

می‌گویم: نه، الان نمی‌خوام در مورد گزارش صحبت کنم، چیز مهمتری ذهنم رو مشغول کرده. ابروهایش بالا می‌رود و می‌گوید: مهمتر از رسوندن این گزارش به پیچ؟  
- بی‌اندازه مهمتر.

او در حالی که به صندلی گردانش تکیه می‌دهد و با دست مرا به نشستن دعوت می‌کند سر می‌جنباند و می‌پرسد: چه کار می‌تونم برات بکنم؟

- وقتی روباتها رو نصب و مشکلات اولیه‌شون رو برطرف کردیم چه اتفاقی برای فروشمون افتاد؟

ابروهای لو دوباره پایین می‌افتند به جلو خم می‌شود، از بالای عینکش مرا نگاه می‌کند و می‌گوید: این چه جور سوالیه؟

- امیدوارم یک سوال هوشمندانه باشه. باید بدونم بعد از آمدن روباتها هیچ افزایشی در فروش اتفاق افتاد یا نه.

- افزایش؟ تقریباً در تمام سال گذشته فروش ما ثابت یا در حال افت بوده.

با شک می‌پرسم: اشکالی داره برام چک کنی؟

دستهایش را به علامت تسلیم بالا می‌برد و می‌گوید: نه، ابدأ. هر چقدر دلت بخواد وقت دارم. لو کشوی میزش را باز می‌کند و بعد از ورق زدن چند پرونده شروع به بیرون کشیدن گزارش‌ها، جداول و منحنی‌ها می‌کند.

در گزارشها کنکاش می‌کنیم ولی متوجه می‌شویم محصولاتی که یک روبات به نوعی در ساختمان دخیل بوده هیچ افزایشی در فروش نداشته‌اند. محض احتیاط کل کالای حمل شده از کارخانه را هم چک می‌کنیم ولی باز هم افزایشی مشاهده نمی‌شود. حتی یک جهش کوچک هم در نمودار نیست. راستش تنها چیزی که افزایش یافته لیست سفارشهایی است که تاریخشان گذشته و هنوز تحویل نشده‌اند. این لیست در ۹ ماه گذشته کلی رشد داشته.

لو از روی گزارشها سر بلند می‌کند و می‌گوید: نمی‌دانم چه چیزی را می‌خواهی ثابت کنی، ولی اگر دنبال داستان‌سرایی درباره موفقیت روباتها در شکوفایی کارخانه از طریق افزایش فروش هستی، نه تنها مدارکی در این باره وجود ندارد بلکه اطلاعات ما دقیقاً عکسش را بیان می‌کنند. - این دقیقاً همون چیزیه که ازش می‌ترسیدم.

- منظورت چیه؟

- چند لحظه صبر کنی بهت توضیح می‌دم. حالا بذار موجودی کالامون رو ببینیم. مقدار کالای در حال ساخت ما که روباتها روشن کار می‌کنند چه وضعی داره؟

- در این مورد نمی‌تونم بهت کمکی بکنم. گزارشی از موجودی کالا براساس شماره قطعه ندارم.

- خیلی خوب، بیا "استیسی" رو پیدا کنیم.

"استیسی پوتازنیک" مسئول مواد کارخانه است. لو با تلفنی او را از یک جلسه دیگر بیرون می‌کشد. استیسی در اوایل چهل سالگی است. قد بلند و لاغر است، موهایی سیاه با رگه‌هایی خاکستری دارد و عینک بزرگ و گرد به چشم می‌زند. استیسی همیشه کت و دامن می‌پوشد، دست کم من که هیچ وقت او را با پیراهن ندیده‌ام. تقریباً هیچ چیز در مورد زندگی خصوصی‌اش نمی‌دانم. حلقه به انگشت دارد ولی تا به حال صحبتی از شوهرش نکرده. به ندرت درباره زندگی خارج از کارخانه‌اش صحبت می‌کند. اینقدر می‌دانم که در کارش بسیار سخت‌کوش و فعال است. وقتی وارد می‌شود از او درباره قطعات در حال تولیدی که از روباتها می‌گذرند سوال می‌کنم.

- اعداد دقیق می‌خوای؟

- نه فقط حدودش رو می‌خوام.

می‌گوید: می‌تونم بدون نگاه کردن بهت بگم؛ اون کالاهای نیمه ساخته از تابستان گذشته به اینطرف تقریباً از اواخر سه ماهه سوم افزایش داشته‌اند و تو نباید منو سرزنش کنی، هر چند همه این کارو می‌کنن، چون من قدم به قدم با این مسئله مبارزه کردم.

می‌گویم: مقصودت چیه؟

- یادت میاد؟ اوه، شاید هم تو اون موقع اینجا نبودی. به هر حال وقتی گزارشها در اومدن دیدیم روباتهای بخش جوشکاری دارن با ۳۰ درصد ظرفیتشون کار می‌کنن. بقیه روباتها هم راندمان

چندان بهتری نداشتند. این وضع برای هیچ کس قابل قبول نبود. به لو نگاه می‌کنم. او می‌گوید: باید کاری می‌کردیم. اگر چیزی نمی‌گفتم فراس‌ت پدرمو در می‌آورد. اون دستگاهها کاملاً نو و شدیداً گرون بودن. اگر با بهره‌وری ۳۰ درصد می‌خواستن کار کنن نمی‌تونستند در زمان پیش‌بینی شده پول خودشون رو در بیارن.

می‌گویم: دقیقه صبر کن. خطاب به استیسی ادامه می‌دهم: اون وقت شما چه کار کردید؟ - چه کار می‌تونستم بکنم؟ مجبور بودم در بخش روباتها مواد اولیه بیشتری به خط تولید بفرستم تا دستگاهها مشغول نگه داشته بشن و راندمانشون بالا بره. ولی از همون موقع تا حالا در آخر هر ماه ما مقداری اضافه موجودی از اون قطعات داریم که به موجودی کالامون اضافه می‌شه. لو در تلاش برای اضافه‌کردن یک تذکر ظریف می‌گوید: ولی نکته مهم اینجاست که راندمان‌های ما بالا رفتند. هیچ کس نمی‌تونه ایرادی به این مسئله بگیره.

می‌گویم: الان دیگه در این مورد مطمئن نیستیم. استیسی، چرا قطعات اضافی داریم؟ چرا اونها رو مصرف نمی‌کنیم؟

- آخه چه جوری؟ در این مورد باید از باب داناوان سوال کنی.

می‌گویم: لو، لطفاً بگو باب رو پیچ کنن.

باب در حالی که پیراهن سفیدش در ناحیه شکم با روغن لک شده وارد اتاق می‌شود و بدون وقفه درباره خرابی ماشین اتوماتیک تست صحبت می‌کند.

به او می‌گویم: باب، فعلاً اونو فراموش کن.

می‌گوید: مشکل دیگه‌ای پیش اومده؟

- بله، پیش پای تو داشتیم درباره قهرمانان داخلیمون - روباتها - صحبت می‌کردیم.

باب با تعجب به اطراف نگاه می‌کند و می‌پرسد: واسه چی نگران اونها هستی؟ روباتها دارن خوب کار می‌کنن.

- راستش یک کمی شک دارم، استیسی به من گفت مقدار زیادی قطععاتی که حاصل کار روباتها هستند بیخودی تلنبار شده‌اند، ولی در عین حال بعضی مواقع قطعه خاصی که برای مونتاژ و حمل سفارش لازمه به مقدار کافی وجود نداره.

باب می‌گوید: این طور نیست که نتونیم مقدار کافی از اون قطعات به دست بیاریم، مسئله اینه که اون موقعی که لازمشون داریم به دستمون نمی‌رسن. با وجود تپه‌ای از قطععات تولیدی روباتها باز هم این مشکل وجود داره. مثلاً یک عالمه از یک قطعه مثل CD50 داریم که چند ماه یک گوشه می‌مونن تا جعبه کنترلشون حاضر بشه و بتونن مونتاژ بشن، بعد که جعبه کنترلها می‌رسن می‌بینیم یه چیز دیگه کم داریم. وقتی در نهایت اون یه چیز دیگه به دستمون می‌رسه محصول نهایی رو مونتاژ می‌کنیم و می‌فرستیم برای مشتری. اون وقت می‌ریم سراغ یه سفارش دیگه و می‌بینیم این بار CD50 کم داریم و یک دونه هم نمی‌تونیم پیدا کنیم. چند تن CD45 و



CD40 داریم ولی از CD50 خبری نیست. منتظر می‌شویم، وقتی CD50 ها می‌رسند دوباره جعبه کنترل نداریم!

استیسی می‌گوید: و ما چرا همینطور ادامه پیدا می‌کند.

می‌گوییم: ولی استیسی، تو که گفתי روباتها مقدار زیادی قطعه تولید می‌کنند که سفارشی برای آنها نداریم، این یعنی داریم قطعاتی را تولید می‌کنیم که بهشون نیاز نداریم. استیسی می‌گوید: همه اعتقاد دارند که یه موقعی از اونها استفاده خواهیم کرد. در ضمن همه کارخانه‌ها به همین روش کار می‌کنند، راندمانها که پایین می‌آیند به پیش‌بینی سفارشهای آینده متوسل می‌شوند تا دستگاها را مشغول نگه دارند و راندمان را بالا ببرند. موجودی کالا را بالا می‌بریم، اگر پیش‌بینی‌ها غلط از آب در بیایند نمی‌تونیم با این کالای اضافی کاری بکنیم. الان هم همین اتفاق افتاده. کالاهایی تولید کردیم، به امید اینکه سفارش داده بشوند ولی بازار لعنتی اصلاً به ما کمکی نکرد.

می‌گوییم: می‌دونم استیسی، می‌دونم و نه تو و نه هیچ کس دیگری رو سرزنش نمی‌کنم، فقط می‌خوام بدونم چه اتفاقی داره می‌افته. بنابراین نتیجه می‌گیریم برای اینکه به روباتها کار بیشتری برای انجام دادن بدهیم مواد بیشتری وارد خط کرده‌ایم.

استیسی می‌گوید: و در ازای اون موجودی کالای ما بالا رفته.

می‌گوییم: که باعث بالارفتن هزینه‌هامون شده.

لو می‌گوید: اما هزینه اون قطعات پایین اومده.

می‌گوییم: واقعاً؟ هزینه نقل و انتقال کالاهای موجود رو به حساب آوردی؟ این جزو هزینه عملیاتیه و اگر اون بالا رفته باشه، چطور ممکنه هزینه قطعات پایین اومده باشه؟ او می‌گوید: بستگی به حجم داره...

می‌گوییم: دقیقاً، بستگی به حجم فروش داره. اینه که مهمه، وقتی قطعاتی تولید می‌کنیم که نمی‌تونن مونتاژ بشن و به شکل محصول تموم شده در بیان و فروخته بشن (چون قطعات مورد لزوم دیگه‌ای رو کسر داریم یا چون سفارشی برایشون نداریم) فقط هزینه‌هامون رو افزایش می‌دیم.

باب می‌گوید: ال، تو که نمی‌خواهی بگی روباتها کار ما رو خراب کردند؟

می‌نشینم و می‌گوییم: ما در راستای هدف، مدیریت نکردیم.

لو می‌گوید: هدف؟ منظورت اهداف این ماه کارخونه است؟ به آنها نگاه می‌کنم و می‌گوییم: فکر کنم باید چند مطلب رو توضیح بدم.



یک ساعت و نیم طول می کشد تا همه چیز را برای آنها توضیح بدهم. روی تابلوی اتاق کنفرانس نمایی از هدف را ترسیم کرده‌ام و همین حالا نوشتن تعاریف سه معیار تمام شده. همه ساکت هستند. سرانجام لو می گوید: از کدوم جهنمی این تعاریف رو آوردی؟

-استاد فیزیک سابقم اونها رو به من داد.

باب می گوید: کی؟

لو می پرسد: معلم فیزیک سابقت؟!

می گویم: آره، چطور مگه؟

باب می گوید: خوب حالا اسم این آقا چی هست؟

استیسی می گوید: شاید هم خانم باشه.

می گویم: اسمش جوناست.

باب می گوید: چیزی که می خوام بدونم اینه که چرا اون در تعریف بازده گفته فروش؟ ما تولیدکننده هستیم، فروش به بخش بازرگانی و فروش مربوطه نه به ما.

راست می گوید. خودم هم همین سوال را از جونا پرسیدم و او جواب داد که این تعاریف دقیق

هستند. ولی حالا نمی دانم چطور به باب پاسخ بدهم. به سمت پنجره برمی گردم و ناگهان متوجه

می شوم چه باید بگویم. به باب می گویم: بیا اینجا.

باب قلدرانه کنار پنجره می آید.

دستی روی شانه اش می گذارم و به بیرون پنجره اشاره می کنم و می پرسم: اونها چی هستند؟

- انبار کالا برای نگهداری کالای تولید شده.

- اگر فقط تولید کنیم و با تولیداتمون اون انبارها رو پرکنیم آیا شرکت می تونه دوام بباره؟

باب که حالا متوجه شده گوسفندوار سر تکان می‌دهد و می‌گوید: باشه باشه فهمیدم، با تولید خالی، چیزی عایدمون نمی‌شه، باید تولیدات رو بفروشیم تا پول دربیاریم.

لو همچنان به تخته خیره مانده. می‌گوید: واقعاً جالبه که در تمام تعریفها کلمه پول به کار رفته. بازده پولی است که وارد سیستم می‌شود. دارایی پولی است که الان داخل سیستم حبس شده و هزینه عملیاتی پولی است که برای ایجاد بازده باید از سیستم خارج شود. یک اندازه‌گیری برای پول ورودی، یکی برای پول بلوکه شده و یکی برای پول خروجی.

استیسی می‌گوید: خوب، با یک نگاه به مواد اولیه، کالای در حال ساخت در خط تولید و کالای ساخته شده موجود در انبارها می‌فهمیم که اینها واقعا پولهای زندانی شده در سیستم هستند. اون چیزی که ذهن منو مشغول کرده اینه: ارزشی که از طریق انجام کار روی کالای نیمه ساخته به اون اضافه می‌شه کجا می‌ره؟

می‌گویم: این سوال برای من هم پیش اومد. جونا گفت فکر می‌کنه بهتره ارزش افزوده شده به کار جزو حساب دارایی آورده نشه چون این طوری از دردسر تصمیم‌گیری بین هزینه بودن یا سرمایه‌گذاری بودن یک خرج خلاص می‌شیم.

استیسی و بقیه ما چند دقیقه‌ای در این مورد فکر می‌کنیم، اتاق دوباره ساکت می‌شود. استیسی سکوت را می‌شکند: شاید جونا به این دلیل فکر می‌کنه نباید هزینه دستمزد مستقیم رو جزو ارزش کالای نیمه ساخته بیاورد که ما در حقیقت ساعت کار کارگر را نمی‌فروشیم. ساعت کار را از کارگران می‌خریم ولی آن را به مشتری عرضه نمی‌کنیم مگر اینکه یک موسسه خدماتی داشته باشیم.

باب می‌گوید: واستا ببینم، وقتی یک محصول را می‌فروشیم زمان مصرف شده برای تولیدش رو هم می‌فروشیم دیگه!

می‌پرسم: پس زمان بیکاری چی می‌شه؟

لو برای خاتمه دادن بحث وارد می‌شود: اینها فقط روشهای مختلف نگهداری حسابها هستند. با روش جونا تمام زمان کارکنان اعم از مستقیم یا غیرمستقیم زمان بیکاری یا زمان فعالیت یا هر چیز دیگه به حساب هزینه عملیاتی گذاشته می‌شه. یعنی به هر حال جزو حسابها می‌آیند. فقط روش او ساده‌تره و به جنگولک بازی‌های کمتری نیاز داره.

باب نفسش را از سینه بیرون می‌دهد و می‌گوید: جنگولک بازی؟ ما بروپچه‌های تولید، افرادی صديق و زحمتکش هستیم که برای بازی وقت نداریم.

لو می‌گوید: آره، شما با حرکت قلمهاتون مشغول تبدیل ساعات بیکاری به ساعات کار هستید.

و استیسی می‌گوید: یا تبدیل ساعات کار به پشته‌های بیشتری از کالای بی‌مصرف.

آنها لحظاتی به مجادله در این‌باره می‌پردازند و در همین زمان من فکر می‌کنم ارزش این تعریف باید چیزی بیش از ساده‌سازی باشد. جونا به سردرگمی بین سرمایه‌گذاری و هزینه‌کردن اشاره کرد، آیا چنان سردرگم شده‌ایم که مشغول کاری هستیم که نباید بکنیم؟ صدای استیسی

را می‌شنوم که می‌گوید: اصلاً از کجا باید ارزش کالای تمام شده‌مان را بدانیم؟  
 لو جواب می‌دهد: قبل از هر چیزی، بازار ارزش یک محصول را تعیین می‌کند و برای اینکه شرکت  
 سود کند ارزش محصول و پولی که بابت آن دریافت می‌کنیم باید بیشتر از مجموع سرمایه صرف  
 شده برای خرید مواد و هزینه عملیاتی به ازای یک واحد محصول باشد.

چهره باب نشان می‌دهد ذهنش مشغول است. از او می‌پرسم چه چیزی آزارش می‌دهد.  
 باب می‌غرد: این جنون‌آمیزه!

لو می‌پرسد: چرا؟

باب می‌گوید: کار نخواهد کرد. چطور ممکنه بتونید با سه تا معیار حقیر، حساب همه چیز رو  
 در سیستم نگه دارید؟

لو می‌گوید: خوب یک چیزی رو اسم ببر که در یکی از این سه معیار ننگنه.

باب شروع به شمارش با انگشتانش می‌کند: ابزارها، ماشین‌آلات، این ساختمان، کل کارخانه!

لو می‌گوید: اینها به راحتی با سه معیار ما سنجیده می‌شن.

- چطوری؟

- بخشی از اینهایی که گفتمی جزو یک تعریف و بخشی جزو تعریف دیگه هستند. اگر یک دستگاه  
 داشته باشی استهلاک اون ماشین جزو هزینه عملیاتیه و ارزش باقیمانده‌اش که می‌توان دستگاه  
 را به آن قیمت فروخت دارایی به حساب میاد.

باب می‌گوید: دارایی؟! فکر کردم طبق تعریف منظور از دارایی، قطعات و محصولات و این جور  
 چیزهاست متوجهی؟ یعنی چیزهایی که قراره بفروشیم.

لو با لبخند می‌گوید: کل کارخانه دارایی بزرگی است که تحت شرایط مناسب و با قیمت  
 مناسب می‌تونه فروخته بشه.

می‌اندیشم: و شاید زودتر از آنچه فکرش را بکنید.

استیسی می‌گوید: بنابراین سرمایه همون دارایی است.

باب می‌پرسد: روغن‌هایی که برای روانکاری ماشینها به کار می‌روند چطور؟

می‌گویم: هزینه عملیاتی است. قرار نیست اون روغنرا به مشتری بفروشیم.

باب می‌گوید: ماشینهای اوراق شده چطور؟

- اونها هم هزینه هستند.

- اهِه؟ پس وقتی اونها رو به خریدار ضایعات می‌فروشیم چی می‌شه؟

لو می‌گوید: مثل یک دستگاه، هر پولی که از دست می‌دیم هزینه عملیاتیه و هر چیزی که  
 می‌تونیم بفروشیم دارایی.

استیسی می‌گوید: در این صورت هزینه حمل و نقل باید هزینه عملیاتی باشه، درسته؟

من و لو تأیید می‌کنیم. سپس ذهن من به سوی قسمتهای نرم کسب و کار کشیده می‌شود.  
 چیزهایی مثل دانش، علم مشاورین و علمی که خودمان از تحقیقات به دست می‌آوریم. مسئله را

مطرح می‌کنم تا ببینم آنها این موضوعات را چطور طبقه‌بندی می‌کنند. ابتدا پولی که خرج دانش می‌شود گیج‌مان می‌کند تا اینکه به این نتیجه می‌رسیم که مسئله بستگی به نحوه مصرف دانش دارد. اگر مثلاً یک روش جدید تولید را در اختیار ما می‌گذارد، هزینه عملیات است و اگر تصمیم داریم آن را به صورت مجوز استفاده از یک تکنولوژی یا یک کی‌رایت بفروشیم دارایی است. اگر علم به محصولی منتهی شود که خود یونیکو می‌خواهد آن را تولید کند مانند یک دستگاه، آن دانش، سرمایه‌گذاری است برای پول درآوردن که در طول زمان ارزش آن مستهلک می‌شود و طبیعتاً سرمایه‌گذاری قابل فروش دارایی و استهلاک آن هزینه عملیاتی است.

باب می‌گوید: آهان! یک مثال نقض براتون پیدا کردم! راننده گرانبی! اون پیرمردی که کت و شلوار سیاه می‌پوشه و لیموزین ج. بارت گرانبی رو می‌رونه. لو می‌گوید: او هزینه عملیاتی است.

باب می‌گوید: عمر! می‌شه به من بگید اون راننده چطوری اموال و موجودی کالا رو به بازده تبدیل می‌کنه؟ بعد خوشحال از اینکه ما را شکست داده به اطراف نگاه می‌کند و ادامه می‌دهد: شرط می‌بندم اصلاً نمی‌دونه چیزی به اسم دارایی و بازده وجود داره.

استیسی می‌گوید: متأسفانه منشی‌های ما هم نمی‌دانند. می‌گوییم: لازم نیست برای تبدیل دارایی به بازده شخصاً با محصول سروکار داشته باشی. خود تو باب، هر روز توی سالن تولید کمک می‌کنی دارایی‌ها به بازده تبدیل بشن ولی از دید کارگراها فقط اینطرف و اون طرف می‌ری و زندگی رو برای همه مشکل می‌کنی. باب آهی می‌کشد و می‌گوید: آره، هیچ کس قدر منو نمی‌دونه. ولی تو هنوز نگفتی راننده چطور تو حسابهای شما میاد.

می‌گوییم: خوب شاید بشه این طور گفت که شوfer گرانبی با رانندگی برای اون حین جابجایی باعث می‌شه که گرانبی وقت بیشتری برای فکر کردن و مواجه شدن با مشتری‌ها داشته باشد. استیسی می‌گوید: چرا این دفعه که آقای گرانبی رو دیدی خودت ازش نمی‌پرسی باب؟ می‌گوییم: حرفت اونقدرها که فکر می‌کنی هم خنده‌دار نیست، امروز شنیدم گرانبی احتمالاً برای تهیه یک فیلم در کنار روباتها به اینجا میاد.

باب می‌پرسد: گرانبی میاد اینجا؟ استیسی می‌گوید: و اگر گرانبی بیاد شرط می‌بندم بیل پیچ و دیگران هم دنبالش راه می‌افتند. باب می‌نالد: همینو کم داشتیم. استیسی رو به باب می‌کند و می‌گوید: حالا فهمیدی چرا ال در مورد روباتها سوال می‌کنه؟ باید جلو گرانبی خوب به نظر بیاییم.

لو می‌گوید: الان هم خوب به نظر می‌ایم. راندمان‌های اون بخش کاملاً قابل قبول هستند. گرانبی از بودن در کنار اون روباتها شرمنده نخواهد شد. می‌گوییم: گور بابای گرانبی و فیلم ویدئویش! قول می‌دم اصلاً هیچ فیلمی اینجا گرفته نشه،

ولی این ربطی به ماجرا نداره. مشکل اینجاست که همه از جمله خود من تا حالا فکر می‌کردند این روباتها پیشرفت بزرگی در مولد بودن کارخانه بوده‌اند، در حالی که حالا فهمیدم براساس هدف ما آنها ابداً مفید نیستند. با روشی که آنها را به کار بردیم دقیقاً مضر شده‌اند. همه ساکنند. استیسی شهامت به خرج می‌دهد و می‌گوید: خوب، پس باید از روباتها در راستای رسیدن به هدف استفاده کنیم.

به باب و استیسی می‌گویم: باید بیش از اینها کار کنیم. به لو گفتم و فکر می‌کنم الان بهترین موقع است که به شما دو تا هم بگم. می‌دونم که به هر حال خودتون خواهید شنید. پیچ به من اولتیماتوم داده که اگر ظرف سه ماه نتونم کارخانه رو متحول کنم اینجا رو تعطیل می‌کنه. هر دو برای مدتی حیران باقی می‌مانند، بعد شروع به سوال پیچ کردن من می‌کنند. به جز اخباری که در مورد بخش شنیده‌ام هر چه می‌دانم به آنها می‌گویم.

می‌گویم: می‌دونم وقت زیادی نمونده ولی تا موقعی که از اینجا بیرون نکنند تسلیم نمی‌شم. تصمیم شما به خودتون مربوطه، اما اگر می‌خواهید برید پیشنهاد می‌کنم الان برید چون در طول سه ماه آینده تمام توانتون رو ازتون می‌خوام. اگر کارخانه در مسیر پیشرفت بیفته پیش پیچ می‌رم و هر کاری که لازم باشه می‌کنم تا بهمون بیشتر وقت بده.

لو می‌پرسد: واقعاً فکر می‌کنی بتونیم وضع رو درست کنیم؟

می‌گویم: نمی‌دونم. ولی دست کم می‌تونیم ببینیم تا حالا چه کارهای نادرستی انجام می‌دادیم.

باب می‌گوید: چه کاری هست که انجام نداده باشیم؟

استیسی می‌گوید: چطوره که مواد اولیه کمتری به روباتها بدیم تا موجودی کالا و در نتیجه دارایی پایین بیاد.

باب جواب می‌دهد: ببین، من مخلص موجودی کمتر هم هستم، ولی اگر روباتها تولید نکنن راندمان هامون پایین میان بعد دوباره برمی‌گردیم سر جای اولمون.

لو تأیید می‌کند: اگر راندمان‌های ما در بخش‌های مختلف کارخانه پایین بره پیچ فرصت دوباره‌ای به ما نخواهد داد. او انتظار بازده بیشتر دارد نه کمتر.

درمانده انگشتانم را در موهایم فرو می‌برم.

استیسی می‌گوید: شاید بهتر باشه باز به این آقا - جونا - زنگ بزنی. ظاهراً می‌دونه چی به چیه.

لو می‌گوید: لااقل می‌فهمیم چی برای گفتن داره.

به تعاریف روی تخته اشاره می‌کنم و می‌گویم: دیشب بهش زنگ زدم و این اطلاعات رو ازش گرفتم. قرار بود به من تلفن بزنه...

به چهره‌هایشان نگاه می‌کنم و ادامه می‌دهم: خیلی خوب، من بهش زنگ می‌زنم.

و از کیفم شماره لندن را در می‌آورم. با تلفن روی میز کنفرانس شماره‌گیری می‌کنم و اجازه می‌دهم صدا از بلندگوی تلفن پخش شود.

ولی جونا دیگر آنجا نیست. به جای او با یک منشی صحبت می‌کنم.

او می‌گوید: آه، بله آقای روگو، جونا سعی کرد با شما تماس بگیره ولی منشی‌تون گفت داخل جلسه هستید. می‌خواست قبل از ترک لندن با شما صحبت کنه ولی متأسفانه الان دیگه رفته. - کجا رفت؟

- با کونکوردر به نیویورک رفت. شاید بتونید تو هتلتش باهاش تماس بگیرید. بعد از یادداشت کردن نام هتل از او تشکر و خداحافظی می‌کنم سپس شماره تلفن هتل را از راهنمای تلفن می‌گیرم. در حالی که انتظار دارم فقط بتوانم برایش پیغام بگذارم به هتل زنگ می‌زنم ولی با وصل شدن تلفن به اتاق او صدای خواب‌آلوده‌ای می‌شنوم: الو؟ - جونا؟ الکس روگو هستم. از خواب بیدارت کردم؟ - راستش آره.

می‌گویم: ببخشید، سعی می‌کنم زیاد طول نکشه. چطوری می‌تونم سر فرصت باهات در مورد موضوع بحث دیشمون حرف بزنم؟

- دیشب؟! آهان، آره، فکر کنم به وقت شما شب بوده...

- می‌خواهی بیای به کارخانه من و با همکارانم جلسه‌ای داشته باشی؟

- راستش برای سه هفته آینده برنامه کاملاً پُرّه و بعدش هم به خاورمیانه برمی‌گردم.

- ولی من این قدر وقت ندارم. کارخانه مشکلاتی اساسی داره و فرصت برای حل کردنشون خیلی کمه. الان منظور تو رو درباره روباتها و مولد بودن آنها درک کرده‌ام ولی من و پرسنلم نمی‌دونیم قدم بعدیمون باید چی باشه. شاید اگر بذاری چند مطلب رو برات توضیح بدم...

- الکس، دلم می‌خواد کمکت کنم ولی به خواب هم احتیاج دارم، اینجوری از پا در میام. ببینم، برنامه‌ت اجازه می‌ده فردا صبح ساعت ۷ سر صبحانه تو هتل من همدیگه رو ببینیم؟ - فردا؟!!

- آره، یک ساعت برای صحبت وقت خواهیم داشت. اگر نه...

به دیگران نگاه می‌کنم، همگی با دلواپسی به من خیره شده‌اند. به جونا می‌گویم چند لحظه گوشی را نگه دارد و به آنها می‌گویم: کسی دلیلی داره که من فردا نرم نیویورک؟

استیسی می‌گوید: شوخی می‌کنی؟

باب می‌گوید: این کارو بکن.

لو می‌گوید: چه چیزی برای از دست دادن داری؟

دستم را از روی دهنی گوشی برمی‌دارم و می‌گویم: میام. میام.

جونا با آسودگی می‌گوید: عالی! تا اون موقع، شب به خیر.

به دفترم که برمی‌گردم فرن با تعجب سرش را بلند می‌کند و می‌گوید: اینجایید؟ یک نفر دو بار از لندن تماس گرفت. نگفت کارش مهمه یا نه.

می‌گویم: یک کاری برات دارم. راهی پیدا کن که امشب به نیویورک برسم.

# ۱۱

... ولی جولی درک نمی‌کند. می‌گوید: خیلی ممنون که پیشاپیش خبر دادی.

می‌گویم: اگر از قبل می‌دونستم زودتر بهت خبر می‌دادم.

- تازگی‌ها همه چیز تو غیرمترقبه شده.

- مگه تا حالا شده بهت خبر ندم که مسافرتی دارم؟

او کنار در اتاق خواب بالا و پایین می‌پرد و من مشغول جمع‌آوری وسایل برای یک اقامت یک شبه و بستن ساکم که باز روی تخت افتاده هستم. تنها هستیم. شارون به خانه دوستش رفته و دیوی با گروه موسیقی تمرین دارد.

جولی می‌پرسد: این وضع کی قراره تموم بشه؟

کم‌کم دارم ذله می‌شوم. در حال برداشتن یک لباس زیر از کشو، متوقف می‌مانم. سوالم مرا عصبانی کرده چون پنج دقیقه پیش دقیقاً همین سوال و جوابها را داشتیم. چرا درک کردن مسئله برایش اینقدر سخت است؟

- نمی‌دونم جولی، مشکلات زیادی دارم که باید حلشون کنم.

جولی بیشتر به خودش می‌پیچد از جوابم خوشش نیامده. به نظرم می‌رسد که شاید اعتمادش را به من از دست داده.

می‌گویم: ببین، وقتی به نیویورک رسیدم بهت زنگ می‌زنم. باشه؟

برمی‌گردد، انگار می‌خواهد از اتاق بیرون برود. می‌گوید: تلفن کن، ولی ممکنه من اینجا نباشم.

دوباره متوقف می‌شوم و می‌پرسم: مقصودت از این حرف چی بود؟

- ممکنه یه جایی برم.



- پس باید شانس خودم رو امتحان کنم.

در حال خروج از در اتاق می‌گوید: آره. باید امتحان کنی.

یک پیراهن اضافی هم برمی‌دارم و درِ دراور را به هم می‌کوبم. بعد از بستن ساک، می‌روم تا پیدایش کنم. در اتاق نشیمن است، کنار پنجره ایستاده و انگشت شستش را به دندان گرفته. دستش را می‌گیرم و شستش را می‌بوسم. بعد سعی می‌کنم بغلش کنم. می‌گویم: می‌دونم که تازگی‌ها بی‌مسئولیت شده‌ام. ولی این مسئله برای کارخونه حیاتیه...

دستش را از دستم بیرون می‌کشد، سرش را تکان می‌دهد و به طرف آشپزخانه می‌رود. دنبالش می‌کنم. پشت به من می‌ایستد و می‌گوید: همه زندگیت شده کار. تنها چیزیه که بهش فکر می‌کنی. حتی انتظار یک شام رو هم نمی‌تونم ازت داشته باشم. بچه‌ها می‌پرسند چرا این طوری شدی.

کنار چشمش قطره‌ای اشک شکل می‌گیرد. دست دراز می‌کنم تا پاکش کنم ولی دستم را کنار می‌زند و می‌گوید: لازم نکرده، برو به هواپیما برس.

- جولی...

از کنارم رد می‌شود.

داد می‌زنم: جولی این کار منصفانه نیست.

به طرف من برمی‌گردد و می‌گوید: آره، کاری که تو می‌کنی منصفانه نیست. نه نسبت به من، نه بچه‌ها.

بدون اینکه به پشت سرش نگاه کند به طبقه بالا می‌رود. همین حالا هم دیرم شده و وقت ندارم اوضاع را راست و ریس کنم. ساکم را روی کولم می‌اندازم، کیفم را به دست می‌گیرم و بیرون می‌روم.

ساعت هفت و ده دقیقه روز بعد در لابی هتل قدم زنان منتظر جونا هستم. چند دقیقه‌ای تاخیر دارد ولی این چیزی نیست که فکر مرا مشغول کرده.

به جولی فکر می‌کنم و نگرانش هستم. به زندگیمان فکر می‌کنم. به محض ورود به اتاقم در هتل سعی کردم با خانه تماس بگیرم؛ کسی جواب نداد. بچه‌ها هم خانه نبودند، نیم ساعت تو اتاق راه رفتم و به چند تا چیز مختلف لگد زدم و دوباره تلفن کردم. از آن موقع تا ساعت دو نصفه شب هر پانزده دقیقه زنگ زدم؛ کسی خانه نبود. بعد سعی کردم یک بلیط برگشت به خانه پیدا کنم، ولی وجود نداشت. ساعت شش صبح بیدارباش تلفنم مرا از تختخواب بیرون کشاند. قبل از ترک اتاقم دو مرتبه به خانه تلفن زدم و دومین بار گذاشتم پنج دقیقه زنگ بزند. باز هم جوابی در کار نبود.

- الكس!

برمی‌گردم، جونا به سمت من قدم برمی‌دارد. او پیراهنی سفید با شلواری ساده بدون کت و کراوات پوشیده.

می‌گویم: صبح به خیر.

چشمه‌ایش مثل چشم کسی که درست نخوابیده پف‌آلود است. فکر می‌کنم مال خودم هم باید همینطوری باشد.

می‌گوید: متاسفم که دیر کردم دیشب با چند نفر از رفقا شام خوردم و بحثی را شروع کردیم که تا حدود سه صبح طول کشید. بیا یک میز برای صبحانه پیدا کنیم.

با او وارد رستوران می‌شوم و سرپیشخدمت ما را به سمت میزی با رومیزی سفید هدایت می‌کند. بعد از نشستن می‌پرسد: با معیارهایی که پشت تلفن برات تعریف کردم چه کردی؟

ذهنم را به کار معطوف می‌کنم و برایش توضیح می‌دهم که چگونه هدف را با استفاده از معیارهای او تعریف کرده‌ام.

جونا خیلی راضی به نظر می‌رسد. می‌گوید: عالی. تو کارتو خیلی خوب انجام دادی.

می‌گویم: متشکرم، ولی من برای نجات دادن کارخانه‌ام به چیزی بیش از یک هدف و تعدادی معیار نیاز دارم.

- نجات دادن کارخانه‌ات؟

- بله. به همین دلیل که اینجام. راستش فقط بهت زنگ نزدم تا در مورد فلسفه کارخانه‌داری صحبت کنم.

لبخند می‌زند و می‌گوید: من هم فکر نمی‌کردم تو فقط به خاطر عشق به حقیقت دنبال من افتاده باشی. خیلی خوب الكس، به من بگو چی شده.

می‌گویم بین خودمون ب نمونه و بعد ماجرای مهلت سه ماهه قبل از بسته شدن کارخانه را برایش تعریف می‌کنم.

جونا با دقت گوش می‌کند و بعد از اتمام صحبت‌های من تکیه می‌دهد و می‌پرسد: از من چه انتظاری داری؟

نمی‌دونم درسته که اینو بگم یا نه، ولی ازت می‌خوام کمکم کنی جوابهایی رو پیدا کنم که باعث زنده ماندن کارخونه‌ام و شاغل ماندن همکارام بشن.

جونا مدت کوتاهی به طرفی دیگر خیره می‌شود. سپس می‌گوید: بذار برات بگم مشکلم چیه. برنامه زندگی من به طور غیرقابل باوری فشرده است به همین دلیل که در این ساعت مزخرف باهات قرار گذاشتم. با تعهداتی که دارم امکان نداره بتونم برای انجام دادن تمام کارهایی که شما از یک مشاور انتظار دارید وقت بگذارم.

- آهی می‌کشم و می‌گویم: خوب اگر خیلی سرت شلوغه...
- صبر کن حرفم تموم نشده، معنی حرفم این نیست که تو نمی‌تونی کارخونهت رو حفظ کنی. من برای حل کردن مشکلات تو وقت ندارم ولی اصولاً حل کردن مشکلات دیگران بهترین کار ممکن نیست.
- منظورت چیه؟
- بذار حرفمو تموم کنم. با توجه به شنیده‌هام فکر می‌کنم تو خودت می‌تونی مشکلاتت رو حل کنی. کاری که من می‌کنم اینه که چند قانون پایه‌ای برای به کار بستن در اختیارت قرار می‌دم، اگر تو و کارکنانت هوشمندانه از اونها پیروی کنید کارخونهت نجات پیدا می‌کنه. منصفانه است؟
- ولی جونا، ما فقط سه ماه وقت داریم!
- می‌دونم، می‌دونم، برای نشون دادن پیشرفت، اگر پشتکار داشته باشی سه ماه از کافی هم بیشتره و اگر نداشته باشی هیچ چیزی نمی‌تونه نجات بده.
- از لحاظ سخت‌کوشی ما نگرانی وجود نداره.
- پس می‌خوای آزمایش کنی؟
- می‌گویم: بذار رک بگم، هیچ کار دیگه‌ای به نظرم نمی‌رسه.
- لبخند می‌زنم و ادامه می‌دهم: فکر کنم بهتره هزینه‌ها رو ازت بپرسم، تو برای مشاوره نرخ مشخصی داری؟
- نه ندارم. ولی یه قراری باهات می‌ذارم. ارزش چیزهایی رو که از من یاد می‌گیری بپرداز.
- از کجا ارزشش رو بدونم؟
- بعد از اینکه کارمون تموم شد ایده خوبی خواهی داشت، اگر در کارخونهت تخته بشه، معلوم می‌شه ارزش آموخته‌ها چندان نبوده. بنابراین بدهی به من نخواهی داشت. اگر آنقدر یاد بگیری که میلیاردها سود کنی، بر همون اساس هم باید پرداخت کنی.
- می‌خندم. چیزی ندارم که از دست بدهم. می‌گویم: باشه، عادلانه است.
- و با همدیگر دست می‌دهیم.
- پیشخدمتی رشته افکار ما را قطع می‌کند و می‌پرسد آیا آماده‌ایم سفارش بدهیم؟ هیچ کدام از ما منو را باز نکرده ولی هر دو مان قهوه می‌خواهیم. پیشخدمت به اطلاع ما می‌رساند که حداقل هزینه‌ای که بابت نشستن در رستوران باید بپردازیم ۵ دلار است. بنابراین جونا به او می‌گوید نفری یک ظرف شیر هم برایمان بیاورد. او نگاهی خصمانه به ما می‌اندازد و می‌رود.
- جونا می‌پرسد: خوب، حالا از کجا شروع کنیم...
- شاید بد نباشه قبل از هر چیز روی روپاتها متمرکز بشیم.
- جونا سر تکان می‌دهد و می‌گوید: الکس، فعلاً روپاتها رو فراموش کن. اونها هم چند تا

- اسباب‌بازی جدید صنعتی هستند که همه کشفشون کردن.
- نه، تو نمی‌دونی اونها چقدر برای ما مهمن. اونها گرونترین ماشینهای ما هستند. حتماً باید کاری کنیم مولد باشند.
- مولد براساس چه چیزی؟
- خیلی خوب باشه، مولد براساس هدف. اما باید با بازدهی بالا به کار بکشیمشون تا پولی رو که صرفشون شده برگردونن و فقط موقعی راندمانشون بالا می‌ره که قطعه تولید کنن.
- جونای باز هم سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید:
- الکس تو در اولین دیدارمون گفتی کارخانه‌ها در مجموع راندمانهای خیلی خوبی داره، اگر بازدهی کارخونه خوبه پس چرا تو دردسر افتادید؟ راندمان اصلاً مهم نیست.
- می‌گویم: این طور فرض کن که به خاطر جوابگو بودن به مدیریت ارشد شرکت مجبورم راندمانها رو بالا نگه دارم.
- کدوم برای مدیران ارشد شما مهمتر هستند: راندمانها یا پول؟
- البته که پول، مگه بالا بردن بازدهی‌ها برای پول‌ساز بودن ضروری نیست؟
- معمولاً تقلاً برای رسیدن به راندمان‌های بالاتر در هر دستگاه شما رو مجبور به حرکت در جهت عکس هدف می‌کنه.
- من که متوجه نمی‌شم. اگر هم بشم مدیران ارشد من نمی‌فهمند.
- جونای سیگاراش را روشن می‌کند و بین پُک‌هایی که به آن می‌زند می‌گوید: بذار ببینم با پرسیدن چند تا سوال اساسی می‌تونم کمکی به درک بهتر تو بکنم یا نه.
- اول اینو جواب بده: اینکه یک کارگر توی کارخونه بیکار ایستاده باشه و کاری برای انجام دادن نداشته باشه برای شرکت خوبه یا بد؟
- مسلماً بده.
- همیشه؟
- احساس می‌کنم این یک سوال نکته‌دار است. می‌گویم: خوب ما باید دستگاهها رو تعمیر و سرویس کنیم...
- نه نه نه، در مورد یک کارگر خط تولید صحبت می‌کنم که به دلیل وجود نداشتن قطعه‌ای که بتونه روش کار کنه بیکاره، نه به دلیل اینکه دستگاهی که باهاش کار می‌کنه در حال سرویسه.
- بله، چنین وضعیتی همیشه بده.
- چرا؟
- در دلم می‌خندم و جواب می‌دهم: واضحه، چون این کار تلف کردن پوله. مگه می‌شه به کارگرا برای بیکار واستادن پول بدیم؟ ما حق نداریم زمان تلف شده داشته باشیم. هزینه‌هامون افزایش

پیدا می‌کنم، این عدم بهره‌وری و راندمان پایین است.

جونای طوری به جلو خم می‌شود انگار می‌خواهد راز بزرگی را نجوا کند. می‌گوید: بذار به چیزی بهت بگم، کارخانه‌ای که همه افراد اون همیشه در حال کار کردن باشند بسیار غیرمولده.

- ببخشید، چی گفتی؟

- خودت شنیدی.

- چطور می‌تونی اینو اثبات کنی؟

- تو در کارخانه خودت اینو اثبات کردی. درست جلو چشما ته ولی نمی‌بینیش.

- جونای، فکر نکنم ما با همدیگر ارتباط فکری برقرار کرده باشیم، در کارخانه من کارگر اضافی نیست. تنها راهی که برای بیرون دادن محصول داریم اینه که همرو به طور دائم مشغول نگه داریم.

الکس، به من بگو، آیا شما موجودی قطعات اضافی توی کارخونه تون ندارید؟

- چرا داریم.

- مقدار زیادی موجودی قطعات اضافی داری؟

- خوب، آره.

- مقدار فوق‌العاده زیادی موجودی قطعات اضافی داری؟!

- بله، یک عالم قطعات نیمه ساخته انبار شده داریم. که چی؟

- متوجه نیستی. قطعات اضافی فقط در صورت وجود نیروی کار اضافی ساخته می‌شن.

در مورد حرفش فکر می‌کنم. بعد از یک دقیقه باید اعتراف کنم که راست می‌گوید؛ ماشینها به خودی خود تنظیم نمی‌شوند و کار نمی‌کنند. آدمها هستند که کالای اضافی را ایجاد می‌کنند.

می‌گوییم: پیشنهادت چیه؟ افراد بیشتری رو اخراج کنیم؟ الان عملاً نیروها رو به حداقل ممکن برای اداره کارخونه رسوندم.

نه، نمی‌گم کسی رو بیرون کنی، می‌گم از خودت بیرون الان چطوری داری ظرفیت کارخونه رو مدیریت می‌کنی و بذار بهت بگم که مطابق هدفه نیست.

پیشخدمت بین ما دو سیت قوری نفرهای برازنده قرار می‌دهد که بخار از لوله‌هایشان بیرون می‌آید. یک ظرف شیر پرچربی در کنار هر کدامشان می‌گذارد و قهوه را سرو می‌کند. در این هنگام من به پنجره خیره شده‌ام. چند ثانیه که می‌گذرد جونای دست دراز می‌کند و آستینم را لمس می‌کند و می‌گوید: اتفاقی که داره می‌افته اینه که در دنیای بزرگ، تقاضای خیلی زیادی برای آنچه شما می‌سازید هست و داخل کارخانه هم مقدار زیادی منابع دارید که هر کدام مقدار زیادی ظرفیت برای پاسخ دادن به آن تقاضا دارند، حالا قبل از اینکه ادامه بدم، تو معنی کارخانه متوازن رو می‌دونی؟

- منظورت بالانس کردن (متوازن کردن) خط تولید؟
- یک کارخانه متوازن اساساً چیزی است که هر مدیر تولیدی در تمام دنیای غرب برای رسیدن بهش تلاش می‌کند و به معنای کارخانه‌ایست که تمام منابع موجود در آن دقیقاً با تقاضای بازار تنظیم شده باشند. می‌دونی چرا مدیران سعی می‌کنند این کار رو بکنند؟
- خوب چون اگر ظرفیت کافی نداشته باشیم نمی‌تونیم به بازده بالقوه دست پیدا کنیم و اگر ظرفیت مازاد ایجاد کنیم پولمون رو هدر داده‌ایم چون برای رسیدن به ظرفیتی که به دردمان نمی‌خورد هزینه عملیاتی صرف کرده‌ایم.
- بله، این دقیقاً همان چیزی است که همه فکر می‌کنند. بنابراین مدیران تلاش می‌کنند هر جا که می‌توانند ظرفیت را کاهش بدهند تا هیچ منبعی بیکار نمونه و هر فردی کاری برای انجام دادن داشته باشه.
- آره، متوجهم چی می‌گی، ما هم تو کارخونه خودمون همین کارو می‌کنیم. تو هر کارخونه دیگه‌ای که دیدم هم همینطوره.
- آیا تو در حال اداره کردن یک کارخانه متوازن هستی؟
- خوب تا جایی که تونستیم اونو متوازن کردیم. البته هنوز هم ماشینهای بیکار داریم، ولی اونها اکثراً ماشینهای خارج از رده هستند. در مورد آدمها هم تا جایی که تونستیم تعداد رو کم کردیم. به هر حال هیچ کس نمی‌تونه یک خط تولید کاملاً متوازن داشته باشه.
- مسخره است. من هم هیچ کارخانه کاملاً متوازنی سراغ ندارم. فکر می‌کنی چرا بعد از این همه سال و این همه تلاش هنوز هیچ کس موفق به ایجاد یک کارخانه متوازن نشده؟
- خوب دلایل زیادی می‌تونه باشه. اولیش اینکه شرایط دائماً در حال تغییر هستند.
- نه، این مهمترین دلیل نیست.
- چرا نیست؟ این همه موضوعاتی که من باهاشون روبرو هستم، مثلاً فروشنده‌ها. وسط یک سفارش مهم هستیم که یکدفعه می‌بینیم یکی از فروشنده‌ها برامون یک محموله جنس نامرغوب فرستاده. یا ببین در نیروی کار من چقدر متغیر وجود داره، غیبت، آدمهایی که برای کیفیت ارزش قائل نیستند، استعفای کارگران و آمدن کارگرهای جدید و کلی چیزهای دیگه. بعد هم خود بازار همیشه در حال تغییره. بنابراین تعجبی نداره که ما در یک بخش ظرفیت کم داریم و در بخش دیگه اضافه.
- الکی! دلیل اصلی اینکه نمی‌شه یک کارخانه متوازن ایجاد کرد خیلی اساسی‌تر از این حرفه‌است. تمام این دلایل در برابرش ناچیزند.
- ناچیز؟
- بله، دلیل اصلی اینه که هر چقدر به کارخانه متوازن نزدیکتر بشی، به ورشکستگی نزدیکتر

شدی!

- ول کن. تو که جدی نمی‌گی؟

می‌گوید: بیا بر اساس و مطابق معیارهای هدف، مسئله کاهش ظرفیت رو حلای کنیم. آیا به دلیل اخراج کارگران، بازده تو بالا می‌ره؟  
- نه، مسلماً نه.

- دارایی تو (از جمله موجودی کالا) کاهش پیدا می‌کنه؟

- نه، با کم کردن کارکنان نه. کاری که می‌کنیم کاهش هزینه‌هاست.

- بله دقیقاً. تو با این کار فقط یک معیار رو ارتقاء می‌دی. هزینه‌های عملیاتی رو کم می‌کنی.  
- همین کافی نیست؟

- الکس، هدف فقط کم کردن هزینه‌های عملیاتی نیست. هدف کم کردن هزینه عملیاتی و دارایی و همزمان افزایش خروجیه.

- موافقم، ولی اگر هزینه‌ها رو کم کنیم و دارایی و بازده ثابت بمونن پیشرفت نکرده‌ایم؟

- بله، اما به شرطی که دارایی‌هایی مثل کالای نیمه ساخته، افزایش و بازده کاهش پیدا نکند.

- خیلی خوب، ولی متوازن کردن حجم هیچ کدام از این دو تا رو تحت تاثیر قرار نمی‌ده.

جونای می‌گوید: عجب! از کجا می‌دونی؟

- الان گفتمی که...

- اصلاً همچین چیزی نگفتم. من از تو سوال کردم و تو هم فرض کردی که اگر ظرفیت رو در بعضی قسمت‌ها کم کنی تا به میزان تقاضای بازار برسند کالای نیمه ساخته و بازده تغییر نمی‌کنن.

اما این فرضیه که در جهان کسب و کار غربی، فرضیه رایجی هم هست کاملاً نادرسته.

- چرا می‌گی نادرسته؟

- با ریاضیات می‌شه ثابت کرد که در صورت کم شدن ظرفیت دقیقاً تا حد تقاضای بازار، بازده

کاهش پیدا می‌کنه و دارایی کالا به عرش می‌رسه و به خاطر بالا رفتن موجودی کالا هزینه

انبارداری و جابجایی هم که یک هزینه عملیاتی است افزایش پیدا می‌کنه. بنابراین جای این

سوال هست که آیا حتی هزینه‌های عملیاتی هم پایین می‌آیند یا در این یک شاخص هم پسرقت

خواهی داشت؟

می‌گویم: چطور چنین چیزی ممکنه؟

- به دلیل ترکیب شدن دو پدیده که در تمام کارخانه‌ها وجود دارند. یکی "پیش‌نیازی کارها" یا

"وابستگی رویدادها" نام داره. می‌دونی مقصودم از این عبارت چیه؟ یعنی یک رویداد یا یک سری

از رویدادها حتماً باید اتفاق بیفته تا یک کار دیگه بتونه شروع بشه. رویداد پس‌آیند منوط به

رویداد پیش نیاز است.

- متوجهم، ولی اهمیت این موضوع چیه؟
- این موضوع وقتی اهمیت پیدا می‌کنه که با یک پدیده دیگه آمیخته بشه. اسم این یکی هست نوسانات آماری. معنی اون رو می‌دونی؟
- شانه بالا می‌اندازم و می‌گویم: نوسانهای آماری؟
- بگذار این طوری بگم. می‌دونی که برخی اطلاعات رو می‌شه به شکل دقیق مشخص کرد. برای نمونه اگر بخواهیم بدونیم این رستوران برای نشستن چند نفر ظرفیت داره می‌تونیم تعداد صندلی‌های اون رو بشمریم. ولی انواع دیگری از اطلاعات هستند که نمی‌تونیم به طور دقیق اونها رو پیش‌بینی کنیم. مثلاً چقدر طول می‌کشه تا پیشخدمت صورتحساب ما رو بیاره.
- یا آشپز رستوران در چه مدت می‌تونه املت درست کنه. یا اینکه امروز آشپزخانه به چه تعداد تخم‌مرغ نیاز خواهد داشت. این نوع اطلاعات هر لحظه تغییر می‌کنند. آنها تحت تاثیر نوسانات آماری هستند.
- آره، ولی براساس تجربه می‌شه حدود اونها رو حدس زد.
- بله، می‌شه حدودشون رو با مقداری خطا حدس زد. دفعه پیش گارسون صورتحساب رو ظرف پنج دقیقه و چهل و دو ثانیه آورد. دفعه قبلش فقط دو دقیقه طول کشید و کی می‌دونه امروز چقدر طول می‌کشه؟ شاید سه چهار ساعت طول بکشه. اصلاً این پیشخدمت کدوم گوری رفته؟
- می‌گویم: درسته، اما اگر آشپزخانه به یک مهمونی سرویس بده و بدونه چند نفر میان و بدونه که همه آنها املت می‌خورند می‌تونه دقیقاً تعیین کنه به چند تخم‌مرغ نیاز داره.
- دقیقاً؟ اگر یکی از تخم‌مرغها بیفته و بشکنه چی؟
- خوب لازمه که از قبل چند تا اضافی خریده باشه.
- جونا می‌گوید: بسیاری از فاکتورهایی که برای اداره کردن یک کارخانه حیاتی هستند رو هم نمی‌شه از قبل به شکل دقیق پیش‌بینی کرد.
- دست پیشخدمت بین ما می‌آید و صورتحساب را روی میز می‌گذارد، آن را به سمت خودم می‌کشم و می‌گویم: موافقم، اما در مورد کارگری که هر روز صبح تا شب یک کار مشابه انجام می‌ده منحنی نوسانات آماری یک عدد میانگین خواهد داشت. راستش رو بگم به نظرم هیچ کدوم از این دو پدیده با هیچ چیزی رابطه‌ای ندارند.
- جونا بر می‌خیزد و آماده رفتن می‌شود. می‌گوید: تلفیق دو پدیده با هم مهمه نه هر کدوم از اونها به تنهایی و این چیزیه که تو خودت باید در موردش فکر کنی، چون من باید برم.
- داری می‌ری؟!
- مجبورم.
- نباید این طوری در بری!



- مشتریها منتظرم هستند.

- جونا، من برای حل چیستان وقت ندارم، جواب لازم دارم.

دستش را روی شانهام می‌گذارد و می‌گوید: اگر بدون توضیح علت بهت بگم چه کار کنی حتماً شکست می‌خوری. برای اینکه بتونی قوانین رو به کار ببری اول باید به درک صحیحی از اونها برسی.

بعد دستم را می‌فشارد و می‌گوید: تا دیدار بعدی خداحافظ الکس. هر موقع تونستی بگی ترکیب این دو پدیده چه تاثیری روی کارخونه تو دارند به من زنگ بزن. شتابان می‌رود. عصبانی و ناراحت گارسون را نگه می‌دارم و صورتحساب و مقداری پول به او می‌دهم. بدون آنکه منتظر بقیه پولم بشوم به جهتی می‌روم که جونا رفته. ساک سفرم را که به کارمند پذیرش سپرده‌ام پس می‌گیرم و روی شانهام می‌اندازم. وقتی برمی‌گردم جونا را می‌بینم که هنوز هم کت و کراوات ندارد و کنار در خروجی در حال صحبت با مردی خوش تیپ با کت و شلوار آبی راه‌راه است.

وقتی آنها با همدیگر از در خارج می‌شوند من چند پله پشت‌سرشان هستم. آن مرد جونا را به سمت یک لیموزین مشکی که کنار پیاده‌رو متوقف است راهنمایی می‌کند. نزدیک که می‌شوند راننده پیاده می‌شود و در عقب را برایشان باز می‌کند. صدای مرد آبی‌پوش را می‌شنوم، در حالی که بعد از جونا سوار لیموزین می‌شود می‌گوید: بعد از بازدید از تجهیزات، طبق برنامه با مدیر عامل و چند نفر از اعضاء هیئت مدیره جلسه خواهیم داشت.

داخل لیموزین مردی با موهای سپید انتظارشان را می‌کشد. راننده در را می‌بندد و پشت فرمان برمی‌گردد. ماشین بزرگ وارد ترافیک می‌شود و من فقط می‌توانم هاله‌ای از سرهایشان را از پشت شیشه سیاه ببینم.

یک تاکسی می‌گیرم. راننده می‌پرسد: کجا می‌ری رئیس؟

# ۱۲

روزی روزگاری مردی از یونیکو عصر به خانه‌اش برگشت و گفت: سلام عزیزم، من برگشتم خونه. صدای او در میان اتاقهای خالی خانه به طرف خودش منعکس شد. همسرش همه چیز را با خود برده بود. بچه‌ها، سگ، ماهی طلایی، میلمان، فرشها، وسایل خانه، پرده‌ها، تابلوهای روی دیوار، تلفن، خمیر دندان و خلاصه همه چیز را. فقط دو چیز برایش باقی مانده بود: لباسهایش که به صورت توده‌ای روی هم انباشته کف اتاق خواب نزدیک کمد قرار داشتند (چون او حتی آویزها را هم با خودش برده بود) و آینه حمام که با روژ لب رویش نوشته شده بود: خداحافظ حرامزاده!

همانطور که به سمت خانه می‌رانم این افکار که به طور متناوب از دیشب با من همراه بوده‌اند از ذهنم می‌گذرند. قبل از رسیدن به ورودی پارکینگ به چمن جلو خانه نگاه می‌کنم تا ببینم جای چرخ کامیون روی آن مانده یا نه. چمن دست نخورده است. بیوکم را جلوی گاراژ پارک می‌کنم. در راهم به داخل نگاهی به درون شیشه می‌اندازم. آکوردِ جولی در گاراژ پارک شده است. نگاهی به آسمان می‌اندازم و زیر لب خدا را شکر می‌کنم.

وقتی داخل می‌شوم او کنار میز آشپزخانه پشت به من نشسته. ورودم او را از جا می‌پراند. بلند می‌شود و می‌چرخد. برای چند لحظه به همدیگر خیره می‌شویم. چشمانش قرمز است.

می‌گویم: سلام.

جولی می‌پرسد: تو توی خونه چه کار می‌کنی؟

می‌خندم خنده‌ای تلخ و نه از سر خوشی و می‌گویم: توی خونه چه کار می‌کنم؟ دنبال تو می‌گردم!

در حالی که اخم کرده، می‌گوید: خوب، من اینجا هستم حسابی نگاه کن.

## دوازده

- بله درسته الان خونه هستی. اما چیزی که می‌خوام بدونم اینه که دیشب کجا بودی؟  
- بیرون.

- همه شب رو؟

او از قبل برای این سوال آماده شده است.

- متعجبم که تو اصلا فهمیدی دیشب خونه نبودم!

- بس کن جولی. بیا این بازی رو تموم کنیم. دیشب صد بار تماس گرفتم. از شدت نگرانی مریض شدم. صبح دوباره تماس گرفتم و کسی جواب نداد. به همین خاطر می‌دونم که تمام شبو بیرون بودی. راستی بچه‌ها کجان؟

او می‌گوید: پیش دوستان.

می‌پرسم: یک شب قبل از مدرسه؟ خودت چطور؟ تو هم با یک دوست بودی؟  
دستهایش را به کمرش می‌زند و می‌گوید: بله من هم شبو با یک دوست گذروندم.

- زن یا مرد؟

به تندی نگاهم می‌کند و قدمی به جلو می‌گذارد و می‌گوید: تو اهمیت نمی‌دی که من هر شب رو با بچه‌ها توی خونه بگذروم. اما اگر یک شب بیرون باشم می‌خوای بدونی که کجا بودم و چه کار می‌کردم؟

می‌گویم: احساس می‌کنم باید به من توضیح بدی.

جولی می‌گوید: چند دفعه تو دیر کردی یا بیرون شهر بودی یا خدا می‌دونه چه جای دیگه‌ای؟  
می‌گویم: اما اونها به خاطر کارم بودند و اگه سوال کنی همیشه بهت می‌گم کجا بودم. حالا این منم که سوال می‌کنم.

او می‌گوید: چیز خاصی برای گفتن وجود نداره. با "جین" بودم.

- جین؟

یک دقیقه طول می‌کشد تا او را به خاطر بیاورم.

- منظورت اون دوستته که جایی که قبلا زندگی می‌کردیم داشتی؟ این همه راه رو رفتی تا اونو ببینی؟

می‌گوید: باید با یکی صحبت می‌کردم. وقتی حرفامون تموم شد آنقدر نوشیده بودم که نمی‌تونستم برگردم خونه. در هر صورت می‌دونستم که بچه‌ها تا صبح در وضع مناسبی هستند پس توی خونه جین موندم.

از او می‌پرسم: خوب اما چرا؟ چطور این فکر یک دفعه به کلهت زد؟

- به کلهم زد؟ یکدفعه؟ الکس تو می‌ری بیرون و شبها منو تنها می‌داری. هیچ چیزی یکدفعه به

سراغم نیومده. از وقتی که تو مدیر شدی شغلت برات اولویت اول شده و هر چیز و هر کس دیگه‌ای فراموش شده.

- جولی، من فقط سعی کردم که زندگی خوبی برای تو و بچه‌ها فراهم کنم.

- همین؟ پس چرا دایم سعی می‌کنی تو کارت پیشرفت کنی؟

- باید چه کار می‌کردم؟ پسرقت می‌کردم؟

جوابی نمی‌دهد.

می‌گویم: نگاه کن، اگه برای کارم وقت می‌ذارم به خاطر اینکه مجبورم، نه به خاطر اینکه دوست دارم!

او باز هم چیزی نمی‌گوید.

می‌گویم: بسیار خوب، ببین، قول می‌دم که وقت بیشتری برای تو و بچه‌ها بذارم. در واقع وقت بیشتری رو توی خونه خواهم گذرونم.

- فایده نداره. حتی وقتی که تو خونه هستی همه حواست متوجه اداره است. بعضی وقتها می‌بینم بچه‌ها دو سه بار مطالبی رو برات تکرار می‌کنن تا بشنوی.

می‌گویم: وقتی مشکلاتی که دارم حل شدند، اوضاع فرق می‌کنه.

- خودت می‌فهمی چی می‌گی؟ وقتی مشکلاتی که دارم حل شدند اوضاع فرق می‌کنه! فکر می‌کنی که چیزی تغییر می‌کنه؟ تو همه اینها رو قبلا گفتی ال! می‌دونی چند دفعه با این موضوع روبرو شده‌ایم؟

می‌گویم: خوب راست می‌گی. بارها با این مساله برخورد کردیم. اما الان کاری نمی‌تونم انجام بدم.

جولی به آسمان نگاه می‌کند و می‌گوید: شغل تو همیشه در خطر بوده. همیشه. اگر تو واقعا یک کارمند کم اهمیت و در خطر اخراج هستی چرا اونها دائم به تو ترفیع و حقوق بیشتر می‌دهند؟

پل بینی‌ام را فشار می‌دهم.

می‌گویم: چطور این مساله رو به تو بفهمونم؟ در حال حاضر نه کسی به من ترفیع می‌ده و نه پول بیشتر. این دفعه فرق می‌کنه جولی، تو نمی‌دونی در واحد ما چه مشکلی روبرو هستیم!

او می‌گوید: و تو هم نمی‌دانی که من تو خونه چه مشکلی دارم.

می‌گویم: ببین، من دوست دارم که وقت بیشتری رو در خانه بگذرونم اما حل مساله‌ام تو کارخانه زمان می‌بره.

- من همه وقت تو رو نمی‌خوام اما بخشی از اون رو لازم دارم، بچه‌ها هم همین طور.

- می‌دونم اما برای حفظ این واحد باید در چند ماه آینده هر چی دارم در طبق اخلاص بذارم.

## دوازده

- جولی می پرسد: حداقل نمی تونی بیشتر برای شام به خونه بیایی؟ بیشتر از همیشه عصرها دلم برات تنگ می شه. همه مون همینطوریم. اینجا بدون تو خالیه حتی با وجود بچه ها.
- خوشحالم که کسی منو می خواد. اما بعضی وقتها حتی شبها رو هم لازم دارم. در طول روز حتی وقت کافی ندارم تا به کارهای نوشتنی ام برسم.
- او پیشنهاد می کند: چرا کارهای نوشتنی ات رو نمایی خونه؟ دست کم این طوری می تونیم ببینیمت و حتی می تونیم در انجام بعضی از اونها کمکت کنیم.
- به پشت تکیه می کنم: نمی دونم اینجا می تونم تمرکز کنم یا نه... اما امتحان می کنیم.
- او تبسم می کند و می گوید: جدی می گی؟
- مطمئنا، اگر عملی نبود می تونیم راجع بهش صحبت کنیم. قبول؟
- او می گوید: قبول.
- به طرفش خم می شوم و می پرسم: با دست دادن ضمانت کنم یا با یک بوسه؟
- به طرف میز می آید، مرا در آغوش می گیرد و می بوسد.
- به او می گویم: دیشب خیلی دلم برات تنگ شده بود.
- او می گوید: راستی؟ من هم دلم برات تنگ شده بود. نمی دونستم که بار مشروب فروشی مجردها آنقدر دلتنگ کننده است.
- بار مشروب فروشی مجردها؟
- او می گوید: در واقع این ایده جین بود.
- سرم را تکان می دهم: نمی خواهم راجع به آن چیزی بشنوم.
- اما جین چند سالن رقص به من معرفی کرد و شاید آخر هفته بتونیم....
- او را به خود فشار می دهم: عزیزم آخر هفته کاملا در خدمتم.
- در گوشم زمزمه می کند: عالی. امروز جمعه است. چرا از الان شروع نکنیم؟
- و دوباره مرا بوسید.
- می گویم: جولی من واقعا دوست دارم اما...
- اما؟
- می گویم حتما باید یه سر به کارخونه بزنم.
- او بلند می شود و می گوید: خوب، اما قول بده امشب زود بیای خونه.
- قول می دم. حتما آخر هفته عالی ای خواهد بود.

# ۱۳

شنبه صبح تا چشمانم را باز می‌کنم یک تیرگی سبز رنگ می‌بینم. ظاهراً این تیرگی، پسر دیو است که لباس پیشاهنگی‌اش را پوشیده. بازویم را تکان می‌دهد.

- دیوی تو اینجا چه کار می‌کنی؟

او می‌گوید: پدر ساعت هفت شده.

- ساعت هفت؟ می‌خوام بخوابم. برو تلویزیون تماشا کن یا یه کار دیگه‌ای بکن.

- دیرمون می‌شه!

- دیر؟ برای چی؟

- برای گردش. یادت نیست؟ قول دادی. شما رو داوطلب همکاری با سرپرست گروه کردم.

زیر لب غرولندهایی می‌کنم که درست نیست هیچ پسر پیشاهنگی بشنود. اما دیو ناراحت نمی‌شود. در حالی که مرا از تخت بیرون می‌کشد می‌گوید: بلند شو. برو دوش بگیر. دیشب

لوازم تو رو جمع کردم. همه چیز تو ماشین حاضره. باید ساعت هشت اونجا باشیم.

آخرین بار با حسرت به جولی که هنوز چشمانش بسته است و به تشک گرم نگاه می‌کنم و دیو مرا به طرف در می‌کشد.

یک ساعت و ده دقیقه بعد من و پسر من به کنار جنگل می‌رسیم. گروه منتظر ماست. پانزده پسر با کلاه، دستمال گردن و نشانهای افتخار.

قبل از اینکه فرصتی داشته باشم تا بپرسم سرپرست گروه کجاست، معدود والدینی که با پسرهایشان ایستاده‌اند ماشین‌هایشان را روشن می‌کنند و تخته گاز دور می‌شوند. به اطرافم که

نگاه می‌کنم، می‌بینم تنها بزرگسال جمع هستیم.

یکی از پسرها می‌گوید: سرپرست گروه نتونست بیاد.

- چطور؟

پسری که نزدیک او ایستاده می‌گوید: مریض شده.

همان پسر اولی می‌گوید: هموروییدش عود کرده. ظاهراً حالا شما سرپرست هستید.

بچه دیگری می‌پرسد: آقای روگو حالا باید چه کار کنیم؟

خوب درست است که به خاطر این موضوع ناراحت هستیم، اما سرپرستی یک دسته پسر بچه نباید مرا بترساند؛ این کاری است که من هر روز در کارخانه انجام می‌دهم. پس همه را دور هم جمع می‌کنم. با نگاه کردن به نقشه اهداف اردو و مخاطرات این ماجراجویی را پیدا می‌کنیم.

برنامه گروه این است که گردش کنان از مسیری در جنگل عبور کنند تا به مکانی برسند که دره شیطان نامیده می‌شود. شب را در یک اردوگاه خواهیم گذراند و صبح آنجا را ترک می‌کنیم و به نقطه‌ای برمی‌گردیم که پدرها و مادرها منتظر جانی و فردی کوچولو و دیگر دوستان به جنگل رفته آنها هستند.

تا دره شیطان حدود ۱۰ مایل راه است. گروه را به صف می‌کنم. همه آنها کوله‌پشتی‌هایشان را به پشتشان انداخته‌اند. با نقشه‌ای در دست به جلوی صف می‌روم تا بچه‌ها را راهنمایی کنم.

هوا فوق‌العاده خوب است. خورشید از لابلای درختان می‌درخشد. آسمان آبی است و هوا کمی خنک، اما تا به جنگل برسیم گرم‌تر خواهد شد.

چون لکه‌های زردی روی تنه درختان در فاصله‌های ده یاردی راه را نشان می‌دهد دنبال کردن مسیر آسان است. در دو طرف جاده علفها مرتفع و انبوه هستند و باید در یک صف و به ستون یک حرکت کنیم.

حدس می‌زنم در هر ساعت دو مایل راه می‌رویم. این سرعت حرکت یک فرد معمولی است. با این سرعت فکر می‌کنم ده مایل را در حدود پنج ساعت طی کنیم. ساعت هشت و سی دقیقه صبح است. با احتساب یک ساعت برای استراحت و نیم ساعت برای ناهار، حدود ساعت سه به دره شیطان خواهیم رسید. بدون این که مجبور باشیم عجله کنیم!

بعد از چند دقیقه برمی‌گردم و عقب را نگاه می‌کنم. ستون پیشاهنگان از شکلی که به آنها داده بودم خارج شده‌اند. فاصله یک یاردی اولیه بین پسرها حالا در بعضی جاها کمی بیشتر شده است. به راه رفتن ادامه می‌دهم.

ولی بعد از صد یارد دیگر دوباره برمی‌گردم و پشت سرم را نگاه می‌کنم. گستردگی ستون و فاصله بین بچه‌ها بیشتر شده. به سختی می‌توانم آخرین پسر را ببینم. تصمیم می‌گیرم به جای اول صف در آخر صف حرکت کنم. این طوری می‌توانم تمام ستون را ببینم و مطمئن باشم که کسی در پشت صف جا نمانده.

منتظر اولین نفر می‌شوم که به من برسد و اسمش را سوال می‌کنم. نامش "رون" است.

نقشه را به او می‌دهم و می‌گویم: می‌خوام ستون رو راهنمایی کنی رون. فقط دنبال این خطوط

برو و قدمهای متوسط بردار. خوب؟

- باشه آقای روگو.

و قدمهایی برمی‌دارد که به نظر معقول می‌رسد.

به بچه‌ها می‌گویم: همه پشت سر رون حرکت کنید. کسی از اون جلو نزنه چون نقشه دست رونه. متوجه شدید؟

همه سرشان را تکان می‌دهند. همانطور که دسته عبور می‌کند در جاده می‌ایستم. پسر دیوی در حال صحبت کردن با نفر پشت سرش عبور می‌کند. حالا که با دوستانش همراه است به من محل نمی‌گذارد. بعد از دیوی پنج شش پسر دیگر عبور می‌کنند و بدون هیچ مشکلی فاصله رعایت می‌شود. سپس یک فاصله وجود دارد و تعدادی پیشاهنگ بعد از آن هستند بعد از آنها با یک فاصله بیشتر باقی قشون در حرکتند.

به جاده نگاه می‌کنم و چشمم به یک پسر چاق می‌افتد. او تقریباً از نفس افتاده. بقیه گروه پشت سر هم هستند. وقتی پسر چاق نزدیک می‌شود از او می‌پرسم: اسمت چیه؟ می‌گوید: "هربی".

- هربی! حالت خوبه؟

می‌گوید: بله آقای روگو. ولی هوا خیلی گرمه.

هربی و دیگران از جاده عبور می‌کنند. بعضی از آنها تمایل دارند تندتر حرکت کنند اما نمی‌توانند چون نباید از هربی جلو بزنند. پشت سر آخرین پسر راه می‌افتم. صف جلوی من حرکت می‌کند و بیشتر اوقات به جز وقتی که از تپه بالا می‌رویم یا در یک سرازیری می‌افتیم می‌توانم همه را ببینم. به نظر می‌رسد که ستون به آهنگ مناسبی رسیده است.

با این که مناظر کسل کننده نیستند اما پس از مدتی به چیزهای دیگری فکر می‌کنم. به عنوان نمونه جولی. واقعا دلم می‌خواست این آخر هفته را با او بگذرانم. اما گردش با دیو را فراموش کرده بودم. حدس می‌زنم که او خواهد گفت: طبق معمول! نمی‌دانم وقتی که لازم است با او بگذرانم را از کجا فراهم کنم. تنها لطفی که این قضیه دارد این است که او حتما درک می‌کند که من مجبور بودم با دیو باشم.

و سپس بحثی که با جونا در نیویورک داشتم. تا حالا وقت نداشتم راجع به آن فکر کنم. واقعا کنجکاو هستم بدانم یک استاد فیزیک چگونه می‌تواند سوار لیموزین بشود و با کله‌گنده‌های شرکت‌های چند ملیتی این طرف و آن طرف برود؟ همین طور نمی‌توانم توصیف او را از رویدادهای وابسته و نوسانات آماری درک کنم. که چه؟ هر دوی آنها کاملاً طبیعی هستند.

آشکار است که در تولید، رویدادهای وابسته وجود دارند. یعنی این که یک عملیات باید انجام شود تا عملیات بعد از آن اجرا شود. کار مرحله‌ای دارد. ماشین الف باید مرحله اول را تمام کند تا کارگر ب مرحله دو را شروع کند. تمام قسمت‌ها باید کار خودشان را تمام کنند تا محصول مونتاژ شود، محصول باید مونتاژ شود قبل از این که بتواند حمل شود و به همین ترتیب.

اما رویدادهای وابسته تنها به کارخانه محدود نمی‌شوند و در هر فرآیندی وجود دارند. رانندگی



نیازمند رشته‌ای از رویدادهای وابسته است. همین طور گردش امروز ما. برای این که به دره شیطان برسیم باید از جاده عبور کنیم. اول رون باید از جاده عبور کند، قبل از دیوی، و دیوی هم باید از جاده قبل از هربی عبور کند. من هم باید بعد از پسری که جلوی من راه می‌رود از جاده عبور کنم. این یک نمونه ساده از رویدادهای وابسته است.

و نوسانات آماری؟

پسر جلویی‌ام کمی سریع‌تر از من حرکت می‌کند. او نسبت به چند دقیقه پیش فاصله بیشتری از من گرفته است. بنابراین تندتر می‌روم تا به او برسم. برای یک لحظه خیلی به او نزدیک می‌شوم و سرعتم را کم می‌کنم. حالا اگر سرعت قدمه‌هایم را اندازه بگیرم در واقع نوسانات آماری را اندازه‌گیری کرده‌ام. خوب حالا همه اینها چه معنی دارند؟

اگر من با سرعت متوسط دو مایل در ساعت راه می‌روم، معنی‌اش این نیست که هر لحظه با سرعت ثابت دو مایل در ساعت حرکت می‌کنم، بلکه بعضی وقتها سرعتم  $2/5$  و بعضی وقتها  $1/2$  مایل در ساعت است. سرعت در هر گام بسته به طول آن قدم و سرعت قدم برداشتن نوسان می‌کند. اما بعد از پیمودن یک فاصله نسبتاً زیاد اگر فاصله را بر زمان تقسیم کنم دو مایل در ساعت میانگین سرعت من خواهد بود، حالا کمی کمتر یا بیشتر.

در کارخانه هم اتفاق مشابهی می‌افتد. لحیم شدن سیم به ترانسفورمر چقدر طول می‌کشد؟ خوب اگر ساعت مچی‌تان را در بیاورید و زمان عملیات را چندین بار اندازه بگیرید متوجه می‌شوید که این کار به صورت میانگین مثلاً  $4:30$  دقیقه طول می‌کشد. اما زمان واقعی در هر دفعه می‌تواند بین  $2:10$  تا  $6:20$  باشد. کسی نمی‌تواند بگوید: این بار  $2:10$  دقیقه طول خواهد کشید یا این بار  $5:50$  دقیقه. کسی نمی‌تواند این اطلاعات را پیش بینی کند.

چه اشکالی مطرح است؟ تا جایی که می‌بینم هیچ چیز. به هر صورت انتخاب دیگری وجود ندارد. چه چیز دیگری را می‌توانیم به جای میانگین و تخمین استفاده کنیم؟

متوجه می‌شوم که نزدیک است به پسر جلویی برخورد کنم. سرعتمان کم شده است. به خاطر اینکه از یک تپه بلند و نسبتاً شیب‌دار بالا می‌رویم. همه پشت سر هربی هستیم.

یکی از بچه‌ها می‌گوید: هرپس! عجله کن.

دیگری می‌گوید: آره هرپس. بذار حرکت کنیم.

به کسانی که او را اذیت می‌کنند می‌گویم: بسه دیگه.

هربی به بالای تپه می‌رسد. به عقب نگاه می‌کند، صورتش از صعود قرمز شده است.

برای اینکه او را تشویق کنم می‌گویم: آفرین پسر! هربی! بیا به حرکتمون ادامه بدیم.

هربی در نوک قله از نظر ناپدید می‌شود. بقیه به صعود ادامه می‌دهند و من هم با زحمت پشت

سر آنها به نوک قله می‌رسم. آنجا بعد از مکثی به پایین و جاده نگاه می‌کنم.

ای وای! رون کجاست؟ او باید نیم مایل جلوتر از ما باشد. تعدادی از پسرها که جلوی هربی

هستند را می‌توانم ببینم. ولی بقیه در دوردستها ناپدید شده‌اند. دستم را مثل بوق جلوی دهانم می‌گیرم و داد می‌زنم: هی! بیاین بریم بالا! بیاین فاصله‌ها رو کم کنیم!

هربی یورتمه می‌رود. پسرهای پشت سرش می‌دوند. آخر همه من هستم که به آهستگی می‌دوم. کوله‌پشتی‌ها، قمقمه‌ها و کیسه‌های خواب با هر قدم بالا و پایین می‌روند و تکان می‌خورند. نمی‌دانم که این پسر - هربی - با خودش چه حمل می‌کند اما وقتی می‌دود چنان صدای تلق و تلوقی از کوله‌اش بلند می‌شود که به نظر می‌رسد خرده‌ریزهای زیادی همراه دارد. پس از طی مسافت چند صد یاردی، هنوز به جلویی‌ها نرسیده‌ایم. هربی از سرعتش کاسته. بچه‌ها سرش فریاد می‌کشند که عجله کند. به آنها اوقات تلخی می‌کنم. بعد از مدتی رون را در فاصله دوری می‌بینم.

فریاد می‌کشم: هی رون! صبر کن!

صدا در طول جاده با تکرار پسرهای دیگر جلو می‌رود. رون که احتمالا اولین بار صدا را شنیده برمی‌گردد و پشت سرش را نگاه می‌کند. هربی با دیدن جلویی‌ها قدم‌هایش را کندتر می‌کند. وقتی نزدیک می‌شویم آنها به طرف ما برمی‌گردند.

می‌گویم: رون! فکر می‌کنم بهت گفتم آهسته قدم بردار!

او اعتراض می‌کند: من هم همین کارو کردم.

به آنها می‌گویم: فقط دفعه دیگه تلاش کنیم که با هم بمونیم.

هربی می‌پرسد: آقای روگو! نظرتون در مورد یک کم استراحت چیه؟

به آنها می‌گویم: خوب کمی استراحت می‌کنیم.

هربی کنار جاده روی زمین ولو می‌شود، زبانش از دهان بیرون افتاده.

هر کسی قمقمه‌اش را باز می‌کند. راحت‌ترین کنده درخت را پیدا می‌کنم و روی آن می‌نشینم. بعد از چند دقیقه دیوی به طرفم می‌آید و کنارم می‌نشیند.

می‌گوید: پدر کارت فوق‌العاده بود.

- مرسی. فکر می‌کنی چقدر راه اومدیم؟

- حدود دو مایل.

می‌پرسم: فقط؟ به نظرم میاد که الان باید اونجا باشیم. باید بیشتر از دو مایل راه اومده باشیم.

او می‌گوید: ولی نقشه‌ای که دست رونه اینو نمی‌گه.

می‌گویم: اوه! پس بهتره دوباره راه بیفتیم.

پسرها در صف می‌ایستند.

می‌گویم: بسیار خوب بریم.

دوباره شروع می‌کنیم. از کنار جاده می‌توانم همه را ببینم. سی یارد بیشتر نرفته‌ایم که دوباره همه چیز از اول شروع می‌شود. صف گسترده‌تر و فاصله بین پسرها زیادتر می‌شود. اگر همین‌طور پیش برود تمام روز را باید در حال دویدن و متوقف شدن بگذرانیم. اگر با هم نباشیم نیمی

از گروه گم می‌شوند.

باید به این مسئله خاتمه بدهیم. اول رون را چک می‌کنم. اما رون واقعا قدمهای متوسطی برمی‌دارد و کسی با آن به زحمت نخواهد افتاد. به صف نگاه می‌کنم تمام پسرها با سرعتی هماهنگ با رون حرکت می‌کنند. هربی؟ او دیگر مشکل‌ساز نیست. شاید خودش را برای تاخیر دفعه پیش مسئول می‌داند چون به نظر می‌رسد تلاش ویژه‌ای می‌کند تا با سرعت مناسبی راه برود. او کاملاً نزدیک پسر جلویی خودش حرکت می‌کند.

اگر همه با یک ریتم قدم برمی‌داریم چرا فاصله بین رون در جلوی صف و من در پایان صف مرتب افزایش پیدا می‌کند؟  
نوسانات آماری؟

نه این نمی‌تواند باشد. نوسانات همه به سرعت متوسطی منتهی می‌شوند. همه با سرعت یکسان حرکت می‌کنیم به این مفهوم که فاصله بین هر یک از ما در لحظات مختلف به نحوی متفاوت خواهد بود، اما بعد از گذشت زمانی، کند و تند شدنهای هر کدام از ما، با هم سر به سر می‌شود. فاصله میان رون و من هم باید کمی گسترش پیدا کند و در یک فاصله مشخص محدود شود و در ادامه مسیر در همان حول و حوش باقی بماند.

اما این طور نیست. با اینکه هر کدام از ما قدمهای متوسطی نظیر رون برمی‌داریم طول صف در حال افزایش است و فاصله بین همه ما زیاد می‌شود. به جز فاصله بین هربی و پسر جلویی‌اش.

او چطور این کار را انجام می‌دهد؟ نگاهش می‌کنم. هر دفعه که هربی عقب می‌ماند برای جبران عقب ماندگی می‌دود. یعنی برای اینکه سرعت پیاده‌روی‌اش را حفظ کند بیشتر از رون و دیگر پسرهای جلویی صف انرژی مصرف می‌کند. از خودم می‌پرسم که او چقدر می‌تواند این روش پیاده روی را ادامه بدهد؟

چرا همه نمی‌توانیم درست همگام با قدمهای رون راه برویم و انسجامان را حفظ کنیم؟ به صف نگاه می‌کنم و متوجه چیزی می‌شوم. دیوی را می‌بینم که چند لحظه می‌ایستد تا بند کفشش را ببندد. جلوی او رون بدون توجه، حرکت رو به جلوی خودش را ادامه می‌دهد. یک فاصله ده، پانزده، بیست فوتی ایجاد می‌شود. یعنی که کل صف بیست فوت بلندتر شده است. و این موقعی است که آنچه را که اتفاق می‌افتد درک می‌کنم.

رون قدمهایش را تنظیم می‌کند. هر بار که فردی کندتر از رون حرکت می‌کند طول صف بیشتر می‌شود. این موضوع وقتی که دیو سرعتش را کم کرد بیشتر از همیشه خودش را نشان داد. اگر یکی از پسرهای قدمی بردارد که یک اینچ از قدم رون کوتاهتر باشد کل صف تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

اما وقتی کسی تندتر از رون حرکت می‌کند چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا قدمهای بلندتر یا سریعتر باعث کاهش طول صف نمی‌شوند؟ آیا افزایش سرعت، افزایش طول صف را جبران نمی‌کند؟

فرض می‌کنیم که من تندتر راه بروم. در این صورت آیا می‌توانم طول صف را کوتاهتر کنم؟ بین من و پسر جلویی حدود ۵ فوت فاصله است. اگر او با سرعت کنونی‌اش راه برود و من سرعتم را افزایش بدهم می‌توانم فاصله را کم کنم و شاید از طول کلی صف بکاهم که البته بستگی به اتفاقاتی دارد که بعداً می‌افتد. اما با این کار به کوله پشتی پسر جلویی برخورد می‌کنم (و او مطمئناً این موضوع را به مادرش خواهد گفت) بنابراین باید دوباره از سرعتم بکاهم.

با این تفصیلات نمی‌توانم از سرعتی که بچه جلویی با آن راه می‌رود تندتر بروم و او هم نمی‌تواند سریعتر از پسر جلویی‌اش حرکت کند. این موضوع برای تمام صف تا رون صدق می‌کند. به این معنی که بجز رون سرعت تمام ما تابعی از سرعت نفر جلویی است. عاقلانه به نظر می‌رسد. گردش ما دارای رویدادهای وابسته است که با نوسانات آماری مخلوط شده.

سرعت هریک از ما نوسان می‌کند، سریعتر یا آهسته‌تر، اما اینکه بتوانیم از سرعت متوسط سریعتر برویم، با محدودیت روبروست و تابعی از هر یک از افرادی است که جلوی من در حرکتند. بنابراین اگر می‌توانستم ۵ مایل در ساعت راه بروم، نمی‌توانستم آن را عملی کنم اگر پسر بچه جلویی من فقط با سرعتی معادل ۲ مایل در ساعت راه می‌رفت و حتی اگر پسر جلوی من می‌توانست تند حرکت کند، باز هم من و او قادر به انجام این کار نبودیم، مگر اینکه تمام بچه‌ها در همان زمان، با چنین سرعتی حرکت می‌کردند.

بنابراین من در تند حرکت کردن دچار محدودیت هستم، هم به خاطر سرعت خودم (می‌توانم برای مدتی طولانی آنقدر تند بروم که بر زمین بیفتم و نفس‌های آخرم را بکشم) و هم دیگرانی که در گردش هستند. اما نه من و نه دیگران برای کند حرکت کردن یا توقف کردن محدودیتی نداریم. هر کدام از ما که کند حرکت کنیم یا توقف کنیم صف طویل‌تر خواهد شد. چیزی که اتفاق می‌افتد تجاوز از میانگین نوسانات نیست. در واقع جمع‌آوری نوسانات است و بیشتر، انباشتگی کندی، چون وابستگی، فرصت برای ایجاد نوسانات بالاتر را محدود می‌کند؛ و دلیل دراز شدن صف هم همین است. فقط با وادار کردن افراد توی صف به تندتر حرکت کردن از سرعت متوسط رون در بعضی فواصل، می‌توانیم صف را فشرده کنیم.

با توجه به این موضوع، متوجه می‌شوم که فاصله‌ای که هر یک از ما می‌توانیم ایجاد کنیم بستگی به این دارد که کجای صف ایستاده‌ایم. دیوی فقط باید لحظاتی که خودش از سرعت نوسان‌دار رون کندتر حرکت کرده را جبران کند، یعنی به اندازه حدود ۲۰ فوت را. اما اگر هریک بخواهد از افزایش طول صف جلوگیری کند، باید نوسانات خودش را با تمام بچه‌های جلویی خودش تنظیم کند. من هم که در آخر صف هستم برای اینکه از طویل شدن صف جلوگیری کنم باید بتوانم فاصله‌ای به اندازه مجموع فواصل بین همه بچه‌ها را با سرعتی بیش از سرعت متوسط طی کنم. سپس از خودم می‌پرسم این قضیه چه متناظری در کارخانه من دارد؟ در کارخانه‌های تولیدی هم رویدادهای وابسته و هم نوسانات آماری را داریم، در مورد جاده هم همین‌طور. می‌توانم بگویم که این گروه یک محصول تولید می‌کند، ما طی کردن جاده را تولید می‌کنیم.

رون با مصرف جادهء پیموده نشده جلواش-که معادل مواد خام است- تولید را آغاز می‌کند. بنابراین رون اول جاده را با راه رفتن بر آن پردازش می‌کند، بعد از او پردازش بر عهده دیوی است و سپس پسر پشت سری‌اش، تا نوبت به هربی و دیگران و من می‌رسد. هر یک از ما شبیه عملیاتی هستیم که برای تولید محصول در واحد در حال اجرا هستند. آیا مهم است که به چه ترتیبی حرکت می‌کنیم؟ خوب یک نفر باید اولین و یک نفر باید آخرین نفر باشد. به هر حال رویدادهای وابسته خواهیم داشت حتی اگر ترتیب بچه‌ها در صف را عوض کنیم.

من آخرین عملیات هستم، فقط وقتی که من جاده را پیمودم می‌شود حرف فروش محصول زد و بازده این است: آهنگی که من جاده را طی می‌کنم، نه آهنگی که رون راه را می‌پیماید. اما طول جاده‌ای که بین من و رون واقع شده چیست؟ این فاصله میزان موجودی است. مقدار دارایی یا کالای در حال ساخت.

رون مواد اولیه را مصرف می‌کند، بنابراین مابقی جاده‌ای که بر آن راه می‌رویم میزان موجودی است تا جایی که به من که آخرین نفر هستم منتهی می‌شود.

و هزینه‌های عملیاتی چیست؟ چیزی است که اجازه می‌دهد میزان موجودی را به بازده درآمد تبدیل کنیم که در این حالت انرژی پسرها برای راه رفتن است. برای این مدل نمی‌توانم آن را دقیقاً محاسبه کنم، فقط خستگی را تشخیص می‌دهم.

اگر فاصله میان من و رون در حال افزایش است تنها می‌تواند به این معنی باشد که دارایی در حال افزایش است. بازده، راه رفتن من است، که تحت تاثیر میزان نوسانات سرعت دیگران است. خوب، تمام نوسانات کندتر از متوسطی که جمع‌آوری می‌شوند، به من برمی‌گردند. یعنی من هم باید سرعتم را کاهش بدهم. یعنی: به دلیل رشد موجودی، بازده تمام سیستم کاهش می‌یابد.

و هزینه‌های عملیاتی؟ مطمئن نیستم. در یونیکو، وقتی میزان موجودی بالا می‌رود، هزینه‌های حمل و انبارداری هم زیاد می‌شود. هزینه‌های عملیاتی هر وقت که بر سرعتمان می‌افزاییم تا به هم برسیم افزایش می‌یابد، چون در این موقع انرژی بیشتری مصرف می‌کنیم.

موجودی افزایش می‌یابد، بازده و درآمد، کاهش می‌یابد و شاید هزینه‌های عملیاتی هم افزایش پیدا می‌کند.

آیا این چیزی است که در کارخانه من اتفاق می‌افتد؟ بله، فکر می‌کنم همین طور است. سپس، نگاه می‌کنم و می‌بینم که تقریباً دارم به پسر جلویی‌ام برخورد می‌کنم. آهان! خوب! این نشان می‌دهد که در مقایسه‌ام چیزی را از قلم انداخته‌ام. صف جلوی من به جای گسترش در حال انقباض است. شاید صف به تعادل رسیده و دیگر منبسط نمی‌شود. من به یک طرف خم می‌شوم تا رون را که قاعدتاً با سرعت ۲ مایل در ساعت در حرکت است ببینم. اما رون با سرعت میانگین حرکت نمی‌کند. او ثابت در کنار جاده ایستاده است.

- چی شده که واستادی؟

- وقت ناهار، آقای روگو.

# ۱۴

یکی از بچه‌ها می‌گوید: اما آقای روگو، اینجا جای ناهار خوردن ما نیست، قرار بود کنار رودخانه "رمپیچ" غذا بخوریم.

رون می‌گوید: طبق برنامه‌ای که مسئول اردو به ما داد ساعت ۱۲ ظهر وقت ناهار.

و هربی با اشاره به ساعتش می‌گوید: حالا هم ساعت دوازده، بنابراین باید ناهار خورد.

- اما تا حالا بایستی به رودخانه می‌رسیدیم و نرسیدیم.

- چه اهمیتی داره؟ اطراف رو نگاه کنید، اینجا جون می‌ده برای ناهار خوردن.

رون بد هم نمی‌گوید، مسیر از داخل یک پارک می‌گذرد و الان کنار یک محوطه مخصوص

پیک‌نیک هستیم. همه جور ضروریات از قبیل میز و صندلی، شیر آب و سطل زباله مهیاست.

می‌گویم: خیلی خوب بیایید برای "اینجا ناهار خوردن" رای بگیریم. هر کی گرسنه است دستشو

ببره بالا.

همه دستها بالا می‌رود. مخالفی وجود ندارد.

پشت میزی می‌نشینم و در حال گاز زدن یک ساندویچ به فکر فرو می‌روم. مطالبی ذهنم را

مشغول کرده، اول از همه اینکه نمی‌توان بدون درگیری با رویدادهای وابسته و نوسانات آماری

کارخانه‌ای را اداره کرد. نمی‌توانم از دست این ترکیب خلاص شوم. اما برای در امان ماندن از

صدمات آنها باید راهی وجود داشته باشد. واضح است که اگر دارایی دائماً زیاد می‌شد و بازده

همیشه پایین می‌آمد همه ما تا به حال از صحنه خارج شده بودیم.

اگر یک کارخانه متوازن داشتم چه می‌شد؟ از همان کارخانه‌هایی که جونا می‌گفت مدیران

دائماً برای ایجادشان تلاش می‌کنند، کارخانه‌ای که تمام منابع آن دقیقاً برابر با میزان درخواست بازار باشد. آیا این جواب مسئله نیست؟ اگر می‌توانستم ظرفیت را درست برابر با تقاضا تنظیم کنم آیا کالای در حال ساخت و انبار شده‌ام کم نمی‌شد؟ کمبود همیشگی‌ام در مورد قطعاتی خاص از بین نمی‌رفت؟ از اینها گذشته اصلاً چطور ممکن است جونا حق داشته باشد و بقیه مردم همگی اشتباه کنند؟ مدیران همیشه تلاش کرده‌اند هر کجا که ممکن است از ظرفیت بکاهند تا هزینه‌ها کمتر و سود بیشتر شود. این قانون است. کم‌کم به این فکر می‌افتم که شاید این مدل‌سازی پیاده‌روی امروزمان مرا از مسیر منحرف کرده باشد. درست است که به من تاثیر نوسانات آماری و رویدادهای مرتبط را نشان می‌دهد ولی آیا یک سیستم متوازن هم هست؟

اگر تقاضای بازار از ما، پیمودن دو مایل در ساعت نه بیشتر و نه کمتر باشد آیا می‌توانم قابلیت هر بچه را طوری تنظیم کنم که دقیقاً دو مایل در ساعت راه برود؟ اگر با فریاد کشیدن یا به صدا درآوردن شلاق یا پول دادن یا هرچیز دیگر می‌توانستم آنها را با سرعت ثابت دو مایل بر ساعت به حرکت وادارم یک سیستم کاملاً متوازن داشتم. در واقعیت چطور می‌توانم ظرفیت پانزده بچه را هماهنگ کنم؟ شاید بتوانم زانوهای آنها را با طناب به هم ببندم تا قدم‌های برابری بردارند. ولی این کار کمی غیر معمول است. شاید هم بتوانم پانزده تا از خودم شبیه‌سازی کنم تا گروهانی از الکس روگوا با توان راهپیمایی کاملاً یکسان داشته باشیم. این هم تا موقعی که تکنولوژی کلونینگ مقدار زیادی پیشرفت کند عملی نیست. باید مدل بهتری برای آزمایش کردن روی یک سیستم متوازن ایجاد کرد. مدلی قابل کنترل‌تر که به من اجازه دیدن مسائل را بدهد بدون آنکه در مورد نحوه اتفاق افتادنشان شک کنم. در همین اثناء یکی از بچه‌ها را می‌بینم که مشغول بازی با دو تا تاس است. شاید دارد برای سفر بعدی‌اش به لاس‌وگاس تمرین می‌کند. فکر نمی‌کنم بتواند در قمار نشان افتخاری بگیرد ولی تاس‌هایش مرا به فکر می‌اندازد. پیش او می‌روم و می‌گویم: می‌شه اون تاسها رو به من قرض بدی؟

شانه بالا می‌اندازد و تاسها را به من می‌دهد. سر می‌زیم برمی‌گردم و چند بار تاسها را روی میز می‌ریزم. نوسانات آماری. هر بار که تاس می‌ریزم عددی تصادفی به دست می‌آورم که در یک بازه مشخص است: برای هر تاس بین یک تا شش. حالا به تعدادی رویداد وابسته به هم احتیاج دارم. بعد از کمی گند و کاو بین خرت و پرت‌های اطرافم یک قوطی کبریت پر از کبریت‌هایی که به هر کجا بزی آتش می‌گیرند و چند کاسه کوچک آلومینیومی پیدا می‌کنم.

کاسه‌ها را در یک صف پشت سر هم می‌چینم و کبریتها را در یک طرف می‌گذارم. به این

ترتیب مدل سیستم کاملاً متوازن من به وجود می‌آید. وقتی در حال ابداع مدل و تعریف روش کار آن هستم دیو و یکی از دوستانش متحیر نگاهم می‌کنند. آنها می‌بینند که تاس می‌اندازم و چوب‌کبریتها را جابجا می‌کنم. دیو می‌پرسد: چه کار می‌کنی؟ می‌گویم: می‌شه گفت دارم یه بازی اختراع می‌کنم. دوست دیو می‌گوید: یه بازی؟ جدی؟ می‌شه ما هم بازی کنیم آقای روگو؟ - چرا که نه؟ حتماً می‌تونید.

ناگهان دیو هم علاقمند می‌شود و می‌پرسد: هی، منم می‌تونم بازی کنم؟ آره تو هم بیا، اصلاً چطوره برید چند تا از بچه‌ها رو برای بازی جمع کنید. در حالی که آنها برای آوردن دیگران می‌روند من جزئیات کار را شکل می‌دهم. سیستم من قرار است چوب‌کبریت پردازش کند. سیستم، این کار را با خارج کردن تعدادی چوب‌کبریت از جعبه‌شان و حرکت دادن آنها از یک کاسه به کاسه دیگر به ترتیب صورت می‌دهد. تاس تعیین می‌کند که چند کبریت می‌تواند از یک کاسه به کاسه بعدی برود. تاس مدلی از ظرفیت هر منبع است، یعنی مشخص‌کننده توانایی هر کاسه در عبور دادن کبریت. کاسه‌های به صف شده، رویدادهای پیش‌نیاز هم هستند، همانند مراحل مختلف ساخت که پیش‌نیاز یکدیگرند. با وجود اینکه هر منبع دقیقاً هم ظرفیت با دیگر منابع است، در هر دور بازی بر اساس عددی که تاس نشان می‌دهد هر منبع بازده متفاوتی خواهد داشت.

برای به حداقل رساندن مقدار نوسانات آماری، تصمیم می‌گیرم فقط از یکی از تاسها استفاده کنم. به این ترتیب نوسان اعداد بین ۱ و ۶ خواهد بود. بنابراین از اولین کاسه می‌تونم به ترتیب صف از یک تا شش کبریت به کاسه بعدی منتقل کنم.

بازده سیستم تعداد کبریتی است که در هر دور از آخرین کاسه خارج می‌شود. موجودی کالا (دارایی) در هر دور مجموع چوب‌کبریت‌هایی است که در تمام کاسه‌ها باقی مانده. ظرفیت تولید هر کدام از منابع و تقاضای بازار دقیقاً در موازنه هستند، یعنی حالا مدلی از یک کارخانه تولیدی کاملاً متوازن دارم.

پنج تا از بچه‌ها تصمیم می‌گیرند بازی کنند: دیو، بن، چاک، ایوان و اندی. هر کدام پشت یک کاسه می‌نشینند. قلم و کاغذ بر می‌دارم تا اتفاقات را یادداشت کنم. بعد برایشان کاری را که باید بکنند توضیح می‌دهم: هدف اینه که هر چند تا که می‌تونید کبریت از کاسه خودتون به کاسه سمت راستی تون منتقل کنید. وقتی نوبتون شد تاس می‌اندازید، شماره‌ای که میاد، تعداد کبریت‌هایی است که می‌تونید منتقل کنید. متوجه شدید؟ همه تائید می‌کنند.



می‌گوییم: اما فقط به تعدادی که کبریت توی کاسه‌تون دارید می‌تونید کبریت منتقل کنید. بنابراین اگر تاس ۵ بیاد و شما فقط دوتا کبریت در کاسه خودتون داشته باشید فقط می‌تونید ۲ تا کبریت جابجا کنید. اگر نوبت شما بشه و هیچ کبریتی نداشته باشید طبیعتاً نمی‌تونید چیزی منتقل کنید.

باز هم همه سر تکان می‌دهند.

می‌پرسم: فکر می‌کنید هر دور چند تا کبریت بتونید از صف کاسه‌ها بگذرونید؟

آثار سردرگمی را روی چهره‌ها می‌بینم.

خوب اگر هر بار که نوبتتون شد حداقل ۱ و حداکثر ۶ کبریت بتونید جابجا کنید به طور میانگین چند کبریت منتقل کردید؟

اندی می‌گوید: ۳ تا.

می‌گوییم: نه سه نیست. میانگین ۱ و ۶ سه نیست. اعدادی روی کاغذ می‌نویسم و به آنها نشان

می‌دهم: ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶

و توضیح می‌دهم که میانگین این ۶ عدد  $3/5$  است.

می‌گوییم: پس فکر می‌کنید هر کدومتون بعد از چند دور بازی به طور میانگین چند چوب

کبریت جابجا کرده باشید؟

اندی می‌گوید: به طور متوسط  $3/5$  تا در هر دور.

- و بعد از ۱۰ دور؟

چاک می‌گوید: ۳۵ تا.

- و بعد از ۲۰ دور؟

بن می‌گوید: ۷۰ تا.

- خوب بذارید ببینم می‌تونیم این کار رو بکنیم یا نه.

خمیازه بلندی از انتهای میز می‌شنوم و ایوان می‌گوید: می‌شه من بازی نکنم آقای روگو؟

- برای چی؟

- آخه فکر کنم حوصله آدم سر می‌ره.

چاک می‌گوید: تمام بازی جابجا کردن چوب کبریت. آخرش که چی؟

ایوان می‌گوید: به نظرم بهتره برم گره زدن طناب تمرین کنم.

می‌گوییم: برای اینکه شما بیشتر علاقمند بشید، یه حدنصاب  $3/5$  کبریت در هر دور قرار

می‌دیم. هر کسی که بهتر کار کنه یعنی میانگین بالاتری بیاره لازم نیست امشب ظرف بشوره.

هر کی کمتر آورد امشب باید ظرف اضافی بشوره.

ایوان می‌گوید: حالا خوب شد.

دیو می‌گوید: این درسته...

حالا همگی هیجان زده‌اند و تمرینی تاس می‌اندازند.

جدولی روی کاغذ ترسیم می‌کنم تا انحراف هر کدام از اونها را از میانگین به دست بیآورم. در ابتدا همه صفر هستند. اگر کسی ۴، ۵ یا ۶ عدد کبریت حرکت بدهد به ترتیب برایش امتیاز ۰/۵، ۱/۵ یا ۲/۵ ثبت می‌کنم. اگر ۱، ۲ یا ۳ تا حرکت بدهد برایش ۲/۵-، ۱/۵- یا ۰/۵- می‌نویسم. مسلماً انحراف باید به صورت تجمعی محاسبه شود. مثلاً اگر کسی ۲/۵ گرفته باشد در شروع دور بعد دیگر صفر نخواهد بود بلکه امتیاز ۲/۵ او با امتیاز بعدی‌اش جمع می‌شود. این همان اتفاقی است که در کارخانه می‌افتد.

می‌پرسم: همه حاضرند؟

همه حاضرند.

تاس را به اندی می‌دهم. او ۲ می‌آورد. دو چوب کبریت از جعبه برداشته در کاسه بن می‌گذارد. با آوردن ۲ اندی به اندازه ۱/۵ از حد ۳/۵ خودش عقب مانده و من برای او ۱/۵- ثبت می‌کنم. بن تاس می‌اندازد و ۴ می‌آورد. می‌گوید: هی اندی، من چند تا چوب کبریت اضافی لازم دارم. می‌پریم وسط و می‌گوییم: نه، نه، نه، نه، بازی این طوری نیست. فقط به اندازه کبریت‌هایی که داری می‌تونی عبور بدی. یعنی فقط دو تا می‌تونی جابجا کنی.

-اوه...

بن هم دو تا کبریتش را به کاسه چاک منتقل می‌کند و من ۱/۵- را برای او هم ثبت می‌کنم. تاس چاک ۵ می‌آید. ولی ۲ کبریت برای رد کردن دارد. چاک می‌گوید: این عادلانه نیست! می‌گوییم: چرا، هست. این بازی حرکت دادن کبریتها است. اگر اندی و بن ۵ می‌آوردند تو پنج کبریت برای جابجا کردن داشتی. ولی اونها ۵ نیاوردند و تو هم کبریت نداری.

چاک با عصبانیت به اندی نگاه می‌کند و می‌گوید: دفعه بعد عدد بیشتری بیار!

اندی جواب می‌دهد: چه کار می‌تونستم بکنم؟

بن با اطمینان می‌گوید: نگران نباشید خودمون رو می‌رسونیم.

چاک دو کبریت ناقابلش را به دیو می‌رساند. دیو تاس می‌ریزد و تاس عدد یک را نشان می‌دهد. یکی از کبریتها را به کاسه ایوان می‌اندازد. ایوان هم یک می‌آورد و یک کبریت را از کاسه‌اش در می‌آورد و در انتهای میز می‌گذارد. برای دیو و ایوان ۲/۵- ثبت می‌کنم.

می‌گوییم: امیدوارم دفعه بعد وضع بهتری داشته باشیم.

اندی برای مدتی که یک ساعت به نظر می‌رسد تاس را در مشتش تکان می‌دهد. همه داد

می‌زنند تاس را ببندازد. تاس بعد از افتادن روی میز چرخ می‌خورد و عدد شش را نشان می‌دهد.  
- عالی شد!

- دمت گرم اندی!

اندی ۶ چوب کبریت از جعبه در می‌آورد و آنها را به بن می‌دهد. برای او امتیاز  $2/5+$  ثبت می‌کنم که مجموع امتیازاتش را در جدول به ۱ می‌رساند. بن تاس می‌اندازد و او هم ۶ می‌آورد. دوباره تشویق حضار. او همه کبریتها را به چاک می‌دهد. برای بن امتیاز مشابه اندی ثبت می‌کنم. اما چاک ۳ می‌آورد بنابراین سه تا کبریت به دیو رد می‌کند و سه تا هم در کاسه‌اش می‌ماند و من برایش  $0/5-$  می‌نویسم.

دیو تاس می‌اندازد، تاس او هم شش را نشان می‌دهد ولی فقط ۴ کبریت برای عبور دادن دارد، سه‌تایی که چاک همین الان به او داده و یک کبریتی که از دور پیش مانده. بنابراین چهار کبریت را به ایوان می‌دهد. امتیاز  $0/5+$  را به امتیاز قبلی‌اش اضافه می‌کنم. ایوان ۳ می‌آورد. در نتیجه ۳ کبریت به یک کبریتی که دفعه پیش در انتهای میز قرار گرفته بود اضافه می‌شود و یک کبریت پیش ایوان می‌ماند. امتیاز ایوان از این دور  $0/5-$  است که با امتیازات قبلی‌اش جمع می‌شود. بعد از دور دوم، جدول به این شکل درآمده:

نام	اندی	بن	چاک	دیو	ایوان
دور	0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	0 9 8 7 6 5 4 3 2 1
تاس	6 2	6 4	3 4	6 1	3 1
چاپچا شده	6 2		3 2	4 1	3 1
دارایی	0 0	3 0		0 1	1 0
+2					
+1.5					
+1					
+5					
0					
-5					
-1					
-1.5					
-2					
-2.5					
-3					
-3.5					

بازی را ادامه می‌دهیم. تاس روی میز قل می‌خورد و دست به دست می‌شود. کبریتها از جعبه بیرون می‌آیند و از کاسه‌ای به کاسه دیگر می‌روند. مجموع امتیازات اندی دقیقا در حد میانگین هستند. نه چندان بالا می‌روند و نه پایین. شاید یک کمی از حد وسط بالاتر باشد. اما در انتهای دیگر میز ماجرا چیز دیگری است.



حالا در کاسه دیو گیر افتاده الان که به اندازه کافی کالا برای تولید دارد تاس‌های کم می‌آورد و ظرفیت تولیدش پایین آمده.

ایوان می‌گوید: زود باش دیگه دیو، بهم کبریت بده.

دیو یک می‌آورد.

ایوان می‌گوید: اوه دیو! فقط یکی؟

بن می‌پرسد: اندی، می‌دونی امشب شام چی داریم؟

اندی جواب می‌دهد: فکر کنم اسپاگتی باشه.

- اوه پسر، شستن ظرف‌هاش باید خیلی سخت باشه!

اندی می‌گوید: آره خوشحالم که کار من نیست!

ایوان می‌گوید: صبر کنید فقط صبر کنید دیو محض تنوع چند تا تاس خوب بیاره.

اما وضع بهتر نمی‌شود.

ایوان می‌پرسد: در چه حالی هستی آقای روگو؟

می‌گویم: ایوان متأسفانه باید بگم اوضاع خیلی بده.

اندی فریاد می‌زند: هور! امشب ظرفشویی ندارم!

بعد از دور دهم جدول من این طور است، به آن نگاه می‌کنم و هنوز هم نمی‌توانم باور کنم. این

یک سیستم متوازن بود. بازده پایین رفت دارایی بالا رفت و هزینه عملیاتی؟ اگر قرار بود هزینه

انبارداری و حمل داشته باشیم هزینه عملیاتی هم بالا می‌رفت.

اگر این یک کارخانه واقعی با مشتریان واقعی بود چی؟ چند واحد کالا می‌تونستیم حمل

کنیم؟ پیش‌بینی ۳۵ کالا بود ولی در حقیقت فقط ۲۰ تا خروجی داشتیم. تقریباً نصف تعدادی

که می‌خواستیم و اصلاً نزدیک حداکثر ظرفیت هر ایستگاه کاری هم نبود.

اگر این یک کارخانه حقیقی بود بیش از نیمی از سفارش‌های ما به تاخیر می‌افتادند. هرگز

نمی‌توانستیم یک زمان تحویل را به مشتریان وعده بدهیم و اگر این کار را می‌کردیم اعتبارمان

نابود می‌شد. تمام این مسائل آشنا به نظر می‌رسند این طور نیست؟

ایوان										دیو										چاک										بن										اندی										نام		
0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	دور		
2	4	3	5	4	1	4	6	3	1	2	3	1	2	2	1	5	3	6	1	5	6	5	1	6	5	2	2	3	4	3	3	6	4	5	2	5	1	6	4	2	5	4	6	3	5	2	4	6	2	تاس		
2	3	1	2	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	2	1	2	2	4	1	5	6	5	1	6	5	2	2	3	2	3	3	6	4	5	2	5	1	6	2	2	5	4	6	3	5	2	4	6	2	جابجا شده		
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	7	1	4	1	7	8	4	0	0	0	1	0	1	5	4	1	2	5	2	3	0	2	3	1	3	1	3	0	3	0	0											دارایی
																																									+5.5											
																																									+5											
																																									+4.5											
																																									+4											
																																									+3.5											
																																									+3											
																																									+2.5											
																																									+2											
																																									+1.5											
																																									+1											
																																									+0.5											
																																									0											
																																									-0.5											
																																									-1											
																																									-1.5											
																																									-2											
																																									-2.5											
																																									-3											
																																									-3.5											
																																									-4											
																																									-4.5											
																																									-5											
																																									-5.5											
																																									-6											
																																									-6.5											
																																									-7											
																																									-7.5											
																																									-8											
																																									-8.5											
																																									-9											
																																									-9.5											
																																									-10											
																																									-10.5											
																																									-11											
																																									-11.5											
																																									-12											
																																									-12.5											
																																									-13											
																																									-13.5											
																																									-14											
																																									-14.5											
																																									-15											
																																									-15.5											

ایوان می گوید: نباید الان بازی رو تموم کنیم.

دیو می گوید: آره بذارید ادامه بدیم.

اندی می گوید: باشه، این دفعه می خواید سر چی شرط ببندید؟

بن می گوید: سر اینکه کی شام بیزه.

دیو می گوید: عالیه.

ایوان می گوید: قبوله.

آنها بیست سری دیگر هم، بازی می‌کنند. برای نگه داشتن حساب ایوان و دیو کاغذ کم می‌آورم. انتظار این را نداشتم. جدول اول بین ۶+ و ۶- بود. فکر می‌کردم بالا و پایین‌های نسبتاً معمولی داشته باشم. یک جور منحنی نرمال. اما نه تنها این طور نشده بلکه جدول یک افت دائمی و شدید را از اولین کاسه تا آخر نشان می‌دهد. کالا در سیستم به جای اینکه به صورت جریان قابل کنترل حرکت کند به شکل موجهایی غیرقابل پیش‌بینی جلو می‌رود. پشته کبریتها و ظرف دیو که وارد کاسه ایوان می‌شود و در نهایت به انتهای میز می‌رسد به وسیله یک موج دیگر جایگزین می‌شود و سیستم بیشتر و بیشتر از برنامه‌اش عقب می‌افتد.

اندی می‌پرسد: می‌خواید دوباره بازی کنید؟

ایوان می‌گوید: آره، اما این دفعه من جای تو می‌شینم.

اندی جواب می‌دهد: عمراً!

چاک سرش را تکان می‌دهد و از مبارزه کناره‌گیری می‌کند. به هر حال موقع ادامه دادن راهپیمایی رسیده.

ایوان می‌گوید: عجب بازی‌ای بود.

زمزمه می‌کنم: درسته، عجب بازی‌ای بود!

# ۱۵

برای مدتی به صف جلوی خودم نگاه می‌کنم. مثل همیشه فاصله بین بچه‌ها بیشتر می‌شود. سرم را تکان می‌دهم. اگر در یک گردش ساده نتوانم این مسئله را حل کنم چطور می‌توانم در کارخانه با آن مواجه شوم؟

موقع بازی چه اتفاقی افتاد؟ چرا مدل متوازن خوب کار نکرد؟ حدود یک ساعت در مورد آنچه اتفاق افتاد فکر می‌کنم. دو بار مجبور می‌شوم افراد پیشرو را متوقف کنم تا بقیه به آنها برسند. کمی بعد از دومین توقف تقریباً به خوبی متوجه ماجرا شده‌ام.

هیچ رزروی در کار نبود. وقتی بچه‌ها در مدل متوازن عقب می‌افتادند هیچ ظرفیت اضافی نداشتند که بتوانند عقب‌افتادگی خودشان را جبران کنند و از آنجا که انحرافهای منفی با هم جمع می‌شوند آنها بیشتر و بیشتر عقب می‌افتادند.

کلمه کوواریانس به خاطر می‌آید. کوواریانس تاثیر یک متغیر روی متغیرهای دیگر آن گروه است. یک اصل ریاضی می‌گوید: در یک وابستگی خطی بین دو یا چند متغیر، نوسانات متغیرهای انتهایی صف به اندازه حداکثر نوساناتی است که متغیرهای قبلی‌اش ایجاد کرده‌اند.

این اصل آنچه را در مدل متوازن دیدم توجیه می‌کند.

خوب، ولی حالا باید چه کاری در این مورد انجام بدهم؟ در راهپیمایی وقتی می‌بینم از برنامه عقبیم، می‌توانم به همه بگویم عجله کنند، یا به رون بگویم سرعتش را کم کند یا بایستد.

و به این ترتیب فاصله‌ها کم می‌شوند. در کارخانه وقتی کار یک بخش عقب می‌افتد و مقدار کالایی که در حال فرآوری است زیاد می‌شود کارگران جابجا می‌شوند، اضافه‌کاری می‌کنند، مدیران همه را تهدید می‌کنند و موجودی کالا دوباره کم می‌شود. بله، جواب این است! ما برای جبران تاخیر می‌دویم. (همیشه می‌دویم، هرگز نمی‌ایستیم، انتخاب دیگر یعنی متوقف کردن



تعدادی از کارگران، تابو است). پس چرا در کارخانه نمی‌توانیم عقب افتادگی را جبران کنیم؟ مثل این است که همیشه در حال دویدنیم. آنقدر می‌دویم که نفسمان می‌برد! به صف نگاه می‌کنم. نه تنها فاصله‌ها هنوز وجود دارند بلکه سریعتر از همیشه بزرگ می‌شوند. بعد متوجه چیزی عجیب می‌شوم، هیچ کس در ستون به نفر جلویی‌اش نجسبیده. به جز خودم. من به هربی چسبیده‌ام. هربی؟! او این عقب چه کار می‌کند؟

به یک طرف خم می‌شوم تا صف را بهتر ببینم. رون جلو دار نیست او نفر سوم از آخر است و دیوی جلوی اوست: نمی‌دانم چه کسی پیشرو است، چون دیده نمی‌شود. بچه‌پرورها جایشان را در صف تغییر داده‌اند.

می‌گویم: هربی تو اینجا این عقب چه کار می‌کنی؟  
 هربی بر می‌گردد و می‌گوید: اوه سلام آقای روگو. فکر کردم بیام این عقب و پیش شما بمونم، اینجوری جلوی راه رفتن هیچ کس رو نمی‌گیرم.  
 او در حال گفتن این جملات عقب‌عقب راه می‌رود.  
 می‌گویم: آهان، عجب پسر با فکری. مراقب باش!  
 پای هربی به یک ریشه درخت گیر می‌کند و او به پشت، زمین می‌خورد.  
 کمکش می‌کنم تا بلند شود.

- حالت خوبه؟

- بله. فکر می‌کنم بهتره رو به جلو راه برم هرچند این طوری، صحبت کردن سخت می‌شه.

- باشه هربی. از گردش لذت ببر، من باید به خیلی چیزها فکر کنم.

و این دروغ نیست، هربی مرا به فکر انداخت. هربی کندترین بچه‌هاست مگر اینکه مثل قبل از ناهار خیلی تلاش کند. او پسر خیلی خوبی است، باوجدان و وظیفه‌شناس؛ ولی خوب، سرعتش کمتر از بقیه است. مگر نه اینکه همیشه یک نفر کندتر از همه است؟ بنابراین وقتی هربی با سرعت بهینه خودش یعنی سرعتی که راه رفتن در آن برایش راحت است حرکت می‌کند هر کسی که پشت سرش باشد، مثل خود من، بالقوه از او تندتر است. در حال حاضر او برای پیشرفت هیچ کس به جز من مانعی محسوب نمی‌شود.

در حقیقت همه بچه‌ها عمداً یا سهواً جایشان را طوری تغییر داده‌اند که کسی سرعتشان را محدود نکند. با نگاه کردن به صف، هیچ کس را نمی‌بینم که به نفر جلویی‌اش چسبیده باشد و به وسیله او نگه داشته شده باشد. با این روش سریعترین بچه جلوی صف قرار گرفته و کندترین در آخر. هر کدام یک سرعت گام برداشتن بهینه برای خود یافته. اگر این کارخانه من بود، همه هر چقدر می‌خواستند کار برای انجام دادن داشتند. هیچ زمان بیکاری وجود نداشت. ولی ببینید چه می‌شود: صف با سرعتی بیش از پیش بلند و بلندتر می‌شود. فاصله بچه‌ها بیشتر می‌شود. هر چه

۲- ممنوعیت پرداختن به عملی یا استفاده از وسیله‌ای بر اساس باورهای آیینی را تابو گویند. مثلاً بومیان پلی‌نزی سر رئیس قبیله را تابو می‌دانستند و کسی حق لمس آن را نداشت، یا میوه‌چینی در زمانهای خاصی قدغن بود.

به جلوی صف نزدیک می‌شویم فاصله‌ها بیشتر می‌شود و سریعتر هم افزایش پیدا می‌کنند. بگذارید به این شکل مسئله را نگاه کنیم: هربی با سرعت خودش که از سرعت بالقوه من کمتر است پیش می‌رود. اما به دلیل وجود رابطه پیش‌نیازی و وابستگی، حداکثر سرعت بالفعل من سرعت حرکت هربی است. بنابراین در واقع هربی است که حداکثر بازده را تعیین می‌کند. سرم در حال انفجار است، متوجه می‌شوم اصلاً مهم نیست که هر یک از ما با چه سرعتی حرکت می‌کند یا می‌تواند حرکت کند. یک نفر که الان جلودار است دارد با سرعتی بیش از میانگین حرکت می‌کند مثلاً سه مایل در ساعت. خوب که چی؟ آیا این سرعت کمکی به حال کل گروه در جهت تندتر راه رفتن و به دست آوردن بازده بیشتر می‌کند؟ ابداً.

هر یک از بچه‌ها از نفر پشت سری خودش کمی سریعتر حرکت می‌کند آیا هیچ کدام از آنها برای تندتر حرکت کردن کل گروه مفیدند؟ اصلاً نه. هربی با سرعت کم خودش حرکت می‌کند. او کسی است که مقدار بازده را برای گروه به عنوان یک مجموعه تعیین می‌کند. در حقیقت کندترین فرد کل صف توان صف را تعیین می‌کند. آن فرد ممکن است همیشه هربی نباشد. قبل از ناهار هربی سریعتر حرکت می‌کرد و واقعاً مشخص نبود چه کسی کمترین سرعت را دارد. بنابراین نقش هربی به عنوان بزرگترین محدودیت بازده بین افراد گروه شناور بود. بستگی داشت که در آن زمان خاص چه کسی کندتر از بقیه حرکت کند. ولی در مجموع هربی کمترین توانایی را در زمینه راه رفتن دارد. سرعت او مشخصاً سرعت کل دسته را معین می‌کند یعنی...

هربی می‌گوید: هی آقای روگو، اینو ببینید!

و به یک نشانه بتنی در کنار راه اشاره می‌کند. یک مسافت‌نما است. یک مایل استون. یک مایل استون واقعی و صدیق! تا به حال کلی سخنرانی در مورد این مایل استون‌های لعنتی شنیده‌ام، ولی این اولین آنهاست که به چشم خودم می‌بینم.

رویش نوشته ← 5 miles →

یعنی در هر طرف ۵ مایل راه باقی مانده پس باید وسط راه باشیم. ۵ مایل دیگر داریم. ساعت چند است؟ وای! ۲:۳۰ بعدازظهر است و ما ساعت ۸:۳۰ حرکت کردیم. منهای یک ساعتی که برای ناهار ایستادیم پنج ساعت است که راه می‌رویم. یعنی ۵ ساعت راه هم در پیش داریم. تا آن موقع هوا تاریک شده. در این اثنا هربی کنارم ایستاده و بازده کل گروه را متوقف کرده.

- خیلی خوب، بدو، بدو! زود باش!

- باشه، باشه. چشم!

چه کار باید بکنم؟ به خودم می‌گویم: روگو، روگو، ای بازنده بدبخت! حتی نمی‌تونی یک دسته پیشاهنگ رو مدیریت کنی. جلوی، صف بچه‌هایی هستند که می‌خوان رکورد سرعت رو بشکنن و تو این عقب پشت سر هربی خپل، کندترین بچه جنگل گیر افتادی.

۱- مایل استون یا مسافت‌نما در اصل سنگیست در کنار جاده‌ها که مسافت طی شده یا باقی مانده را نشان می‌دهد. در علم مدیریت مجازاً به معنای نقطه‌ای مهم و از پیش تعیین شده در روند پروژه به کار می‌رود.

اگر بچه جلویی واقعاً در حال حرکت با سرعت ۳ مایل در ساعت باشد بعد از یک ساعت دو مایل از من جلو می‌افتد، یعنی باید دو مایل بدوم تا به او برسم. اگر این کارخانه من بود پیچ حتی سه ماه هم به من فرصت نمی‌داد، همین حالا مرا به خیابان پرت می‌کرد.

وظیفه ما گذشتن از ۱۰ مایل در پنج ساعت بود. ما به نصف آن دست پیدا کرده‌ایم. دارایی (کالای در حال ساخت) آنقدر زیاد شده که از دیدرس خارج است. هزینه نگهداری و حمل این دارایی دائماً زیاد می‌شود. ما شرکت را نابود می‌کنیم.

اما در مورد هربی کار چندانی نمی‌توانم بکنم. می‌شود او را در جای دیگری از صف قرار داد ولی سرعتش تغییری نخواهد کرد. بنابراین تفاوتی حاصل نمی‌شود. ببینم؛ واقعاً تفاوتی نمی‌کند؟! داد می‌زنم: آهای! به جلوترین بچه بگید هر جا هست واسته.

بچه‌ها دهان به دهان حرف مرا به گوش جلودار می‌رسانند. داد می‌زنم: همه تا رسیدن ما تو صف بمونن. جای خودتون رو در صف تغییر ندید.

پانزده دقیقه بعد تمام دسته در یک صف پشت سر هم ایستاده‌اند. متوجه می‌شوم که اندی نفر پیشرو بوده. به همه‌شان یادآوری می‌کنم که دقیقاً در جایگاهی باشند که موقع پیاده‌روی بودند. بعد به آنها می‌گویم دسته‌های همدیگر را بگیرند. همه به همدیگر نگاه می‌کنند.

- زود باشید دیگه. دسته‌های همدیگه رو بگیرید و تا نگفتم ول نکنید.

بعد دست هربی را می‌گیرم و مثل به دنبال کشیدن یک زنجیر او را به جلو صف می‌برم. تمام بچه‌های دیگر هم دست همدیگر را گرفته‌اند و به دنبالش می‌آیند. از اندی جلو می‌زنم و به راه رفتن ادامه می‌دهم و وقتی به اندازه دو برابر طول صف مسیر طی می‌کنم می‌ایستم. صف را دقیقاً برعکس کرده‌ام به نحوی که همه به ترتیب متقارن گذشته قرار گرفته‌اند. سپس می‌گویم: گوش کنید، این ترتیبی است که تا موقع رسیدن به مقصد باید حفظ کنید. متوجه شدید؟ هیچ کس از کسی جلو نمی‌زند. همه فقط باید سعی کنند با نفر جلوئیشون فاصله پیدا نکنند. هربی جلوی همه می‌ره.

هربی شوکه و خوشحال به نظر می‌رسد. می‌پرسد: من؟!

بقیه هم بهت زده‌اند. اندی می‌پرسد: می‌خواهید اون جلودار باشه؟

یک پسر دیگر می‌گوید: ولی اون کندترین ماست!

می‌گویم: غرض از اردو این نیست که ببینیم چه کسی زودتر از بقیه به آخر مسیر می‌رسه مقصود اینه که با هم به اونجا برسیم. ما یک عده آدم منفرد نیستیم، یک تیم هستیم و تیم به کمپ نمی‌رسه تا موقعی که همه ما به اونجا برسیم.

دوباره راه می‌افتیم. ایده من کار می‌کند. خودم به آخر صف می‌روم تا به همه چیز نظارت داشته باشیم و آنجا منتظر به وجود آمدن فاصله بین بچه‌ها می‌شوم ولی فاصله‌ای ایجاد نمی‌شود. در وسط صف یکی را می‌بینم که می‌ایستد تا بندهای کوله‌پشتی‌اش را تنظیم کند. ولی به مجرد

اینکه راه می‌افتد همه کمی سریعتر حرکت می‌کنند و به جلویی‌ها می‌رسیم. هیچ کس به نفس نفس نیفتاده، عجب تفاوتی! البته چندان طول نمی‌کشد تا بچه‌های سریع عقب صف غرولند را شروع کنند.

- هی هرب! داره خوابم می‌بره! نمی‌شه یک کم تندتر بری؟

پسر پشت سری هربی می‌گوید: داره تمام تلاششو می‌کنه، ولش کنید.

یکی از پسرهای جلوی من می‌پرسد: آقای روگو، نمی‌شه یک آدم تندتر رو جلو بذارید؟

- اگه می‌خواید تندتر برید باید راهی کشف کنید که هربی تندتر بره.

چند دقیقه‌ای سکوت حکمفرما می‌شود. بعد یکی از بچه‌های عقبی می‌گوید: هی هربی! تو کوله

پشتیت چی داری؟

- به تو چه؟!!

می‌گویم: خوب بذارید یک دقیقه واستیم.

هربی می‌ایستد و برمی‌گردد. به او می‌گویم ته صف بیاید و کوله پشتی‌اش را در بیاورد. وقتی

این کار را می‌کند کوله را از او می‌گیرم و چیزی نمانده که از دستم بیفتد.

- هربی این کوله‌پشتی یک تن وزن داره. چی توش داری؟

- چیز زیادی نیست.

کوله را باز کرده داخلش را نگاه می‌کنم. شش بطری سودا بیرون می‌آورم، بعد چند قوطی

اسپاگتی، یک جعبه آب نبات، یک ظرف ترشی و دو تا کنسرو ماهی تن. زیر آنها یک بارانی و

چکمه لاستیکی و کیسه‌ای پر از میخ‌های چوبی چادر و یک دیگ بزرگ آهنی. در جیب کناری

یک بیلچه تاشو از تجهیزات ارتشی.

می‌پرسم: هربی، چه ماجرابی باعث شد تصمیم بگیری همه اینها رو با خودت بیاری؟

شرمنده به نظر می‌رسد، می‌گوید: آخه لازم بود آماده باشیم.

- خیلی خوب، بذار تقسیمشون کنیم.

- خودم می‌تونم بیارمشون.

- ببین هربی، آوردن این وسایل تا همین جا هم کار بزرگی بوده ولی ما باید کاری کنیم تو بتونی

سریعتر حرکت کنی، اگر مقداری از بار تو رو کم کنیم می‌تونی در جلوداری صف موفق‌تر باشی.

به نظر می‌رسد هربی قانع شده. اندی دیگ چدنی را بر می‌دارد و چند تا از بچه‌های دیگر هم

آوردن بعضی قطعه‌های دیگر را تقبل می‌کنند. چون بزرگترین آنها هستیم بقیه وسایل را در

کوله‌پشتی خودم جا می‌دهم. هربی به ابتدای صف برمی‌گردد و دوباره حرکت را آغاز می‌کنیم. اما

این بار هربی خیلی بهتر راه می‌رود. حالا که از شر اکثر وزن کوله‌اش رها شده انگار روی هوا راه

می‌رود. سرعت خیلی بالا رفته. انگار پرواز می‌کنیم. با دو برابر سرعت قبلی راه می‌رویم. دارایی

پایین و بازده بالاست.

دره شیطان زیر آخرین انوار آفتاب عصر، زیبا و دلفریب دیده می‌شود. رودخانه‌ای وحشی در

پایین دره به چشم می‌خورد که در میان تخته سنگها و پیچ و خم دره جریان دارد. اشعه طلایی خورشید از میان درختان دیده می‌شود. پرندگان نغمه‌سرای می‌کنند و در فاصله‌ای نه چندان دور صدایی به گوش می‌رسد که نمی‌توان آن را با چیز دیگری اشتباه گرفت: آوای برخاسته از ترافیک اتومبیل‌های سریع.

اندی از بالای یک برآمدگی داد می‌زند: نگاه کنید! یک مرکز خرید اونجاست.

هری می‌پرسد: برگرکینگ هم اونجا شعبه داره؟

دیو اعتراض می‌کند: اینکه نشد طبیعت وحشی!

می‌گویم: این روزها دیگه راحت نمی‌شه طبیعت وحشی پیدا کرد. مجبوریم با همین بسازیم. بیاید اردوگاه رو برپا کنیم.

ساعت پنج است. یعنی هری را که از دست کوله‌اش آزاد کردیم تقریباً چهار مایل را در طی دو ساعت آمدم. هری کلید کنترل کل دسته بود.

چادرها برپا می‌شوند و دیو و ایوان شام را که اسپاگتی است حاضر می‌کنند. چون بابت به وجود آوردن قوانین بازی که باعث بیگاری اونها شده احساس گناه دارم می‌روم و در شستن ظرفها کمکشان می‌کنم.

من و دیو آن شب در یک چادر می‌خوابیم. هر دو خسته‌ایم و در چادر دراز کشیده‌ایم.

برای مدتی دیو ساکت است. شروع به صحبت که می‌کند می‌گوید: می‌دونی پدر امروز واقعاً بهت افتخار کردم.

- چرا؟

- به خاطر اینکه فهمیدی اوضاع از چه قراره، همه رو در کنار هم نگه داشتی و هری رو گذاشتی جلو بقیه. اگر این کارها رو نمی‌کردی راه‌پیمایی تا ابد طول می‌کشید. هیچ کدوم از پدر و مادرها این مسئولیت رو قبول نکردند ولی تو کردی.

- متشکرم پسر، راستش امروز خیلی چیزها یاد گرفتیم. چیزهایی که فکر می‌کنم در مرتب کردن اوضاع کارخانه برام مفید باشن.

- واقعاً؟ مثلاً چی؟

- مطمئنی که از شنیدش خسته نمی‌شی؟

- مطمئنم.

مدتی بیدار می‌مانیم و در مورد همه چیز حرف می‌زنیم. خوب گوش می‌کند و سوالاتی می‌پرسد. موقعی که حرفها تمام می‌شود فقط صدای خروپف از چادرهای دیگر به گوش می‌رسد و چند جیرجیرک... و صدای لاستیک‌های ماشین یک ابله که در بزرگراه ویراژ می‌دهد.

# ۱۶

من و دیوی حدود ساعت ۴/۵ بعدازظهر روز یکشنبه به خانه می‌رسیم. هر دو خسته‌ایم، با این وجود احساس خوبی دارم. دیو برای باز کردن در پارکینگ از ماشین پیاده می‌شود. بیوک را پارک می‌کنم و صندوق عقب را باز می‌کنم تا وسایلمان را برداریم.

دیو می‌گوید: معلوم نیست مادر کجا رفته.

نگاهی به دوروبر می‌اندازم و متوجه می‌شوم که ماشین جولی نیست به دیو می‌گوییم: احتمالا برای خرید یا کار دیگه‌ای رفته بیرون.

وقتی برای تعویض لباس به اتاق خواب می‌روم، دیو مشغول جابجا کردن بساط اردو است با یک دوش آب گرم سر حال می‌آیم و بعد از آن فکر می‌کنم بد نیست به مناسبت بازگشت پیروزمندانه پدر و پسر همگی برای صرف شام بیرون برویم.

در کمدِ اتاق خواب باز است. وقتی می‌روم در را ببندم متوجه می‌شوم لباسهای جولی نیست، لحظه‌ای می‌ایستم و به کمد خالی نگاه می‌کنم. دیو پشت سرم ظاهر می‌شود.

- پدر؟

برمی‌گردم. او یک پاکت نامه به من می‌دهد و می‌گوید: این پاکت روی میز آشپزخانه بود، فکر می‌کنم مامان اونو گذاشته.

- متشکرم دیو.

منتظر می‌شوم برود، بعد در پاکت را باز می‌کنم. داخل پاکت یک یادداشت کوتاه است؛ در آن

نوشته شده:

ال،

دیگر نمی‌توانم چشم به راه تو بودن را تحمل کنم. من بیش از اینها به تو نیاز دارم و این طور که معلوم است تو تغییر نخواهی کرد. برای مدتی خانه را ترک می‌کنم تا بیشتر راجع به مسائل فکر کنم.

از اینکه این کار را با تو می‌کنم متاسفم. می‌دانم خیلی پر مشغله هستی.

دوستدارت، جولی

پی‌نوشت: شارون را گذاشتم پیش مادرت.

وقتی قادر به حرکت می‌شوم، یادداشت را در جیبم می‌گذارم، دیوی را پیدا می‌کنم، به او می‌گویم دنبال شارون می‌روم و او باید در خانه بماند. دیو می‌خواهد بداند چه اتفاقی افتاده است. به او می‌گویم نگران نباشد؛ وقتی برگردم جریان را برایش تعریف می‌کنم.

مثل برق خودم را به خانه مادرم می‌رسانم. وقتی مادرم در را باز می‌کند بدون اینکه اجازه دهد سلام کنم شروع به حرف زدن در مورد جولی می‌کند. می‌گوید: الکس، همسرت کار عجیب و غریبی کرد. دیروز داشتم نهار درست می‌کردم که صدای زنگ در اومد. وقتی در رو باز کردم، شارون با چمدون کوچیکش روی این پله ایستاده بود و زنت اون طرف کنار جدول، تو ماشین نشسته بود، اما پیاده نشد، رفتم باهاش صحبت کنم ولی گاز داد و رفت.

شارون از اتاقی که در آن مشغول تماشای تلویزیون بود به طرفم می‌دود. بلندش می‌کنم، مرا در آغوش می‌گیرد. مادرم هنوز مشغول حرف زدن است. از من می‌پرسد: مشکلتش چیه؟ به او می‌گویم: بعدا راجع به این مسئله صحبت می‌کنم.

- نمی‌فهمم چی...

- بعدا! باشه؟

بعد به شارون نگاه می‌کنم. چهره‌اش بی‌روح و چشمانش باز و بهت زده است. ترسیده. از او می‌پرسم: خوب، با مادربزرگ بهت خوش گذشت؟ با سر تائید می‌کند اما چیزی نمی‌گوید.

- حالا می‌خواهی بریم خونه؟

او سرش را پائین می‌اندازد. می‌پرسم: نمی‌خواهی بریم خونه؟

او شانه‌هایش را بالا می‌اندازد. مادرم با لبخند از او می‌پرسد: دوست داری اینجا پیش مادربزرگ باشی؟

شارون شروع به گریه می‌کند. چمدانش را بر می‌دارم و او را به داخل ماشین می‌برم. به طرف خانه حرکت می‌کنیم. در اواسط راه به او نگاه می‌کنم. او مثل یک مجسمه کوچک با چشمان

سرخ نشسته و به داشبورد زل زده.

وقتی به چراغ قرمز می‌رسیم دستم را به طرفش دراز می‌کنم و او را کنار خودم می‌کشم. مدتی ساکت است اما در نهایت سرش را بالا می‌آورد و به من نگاه می‌کند و آهسته می‌گوید: مامان هنوز از دستم عصبانیه؟

می‌گویم: عصبانی؟ از دست تو؟! اون که از دست تو عصبانی نیست!

- چرا، اون عصبانیه. باهام حرف نمی‌زنه.

- نه، نه، نه، شارون. اون از دست تو عصبانی نیست، تو کار اشتباهی انجام ندادی.

- پس، چرا؟

- بذار، وقتی رسیدیم خونه موضوع رو برای تو و برادرت تعریف می‌کنم.

فکر می‌کنم توضیح دادن موضوع برای هر دوی آنها به طور همزمان برایم آسانتر باشد. من در حفظ ظاهر و کنترل خودم در مواقع آشفتگی مهارت دارم. به آنها می‌گویم: جولی برای مدتی کوتاه، شاید یکی دو روز، خانه را ترک کرده است و برمی‌گردد، فقط باید برخی مسائل را که باعث رنجش و مغشوش شدن ذهنش شده فراموش کند. اطمینانهای لازم را به آنها می‌دهم: مادرتان هنوز شما را دوست دارد، من هم هنوز شما را دوست دارم، شما هیچ کوتاهی نکرده‌اید، همه چیز به بهترین شکل پیش خواهد رفت.

آنها بیشتر وقت را مثل سنگ می‌نشینند و چیزی نمی‌گویند.

برای اینکه سرگرم شوند، شام را بیرون می‌خوریم. آن شب خیلی سوت و کور است. هیچ کس حرفی برای گفتن ندارد. رفع تکلیفی شام می‌خوریم و می‌رویم.

وقتی بر می‌گردیم به آنها می‌گویم که تکالیفشان را انجام بدهند. نمی‌دانم انجام می‌دهند یا نه. به طرف تلفن می‌روم. بعد از سبک سنگین کردن موضوع با خودم، شروع به تلفن زدن می‌کنم.

جولی در بیرینگتون دوستی ندارد. لاقول دوستی که من بشناسم ندارد. بنابراین پرس و جو از همسایه‌ها فقط موضوع اختلاف ما را سر زبانها می‌اندازد.

با جین همسایه محل سکونت سابقمان که جولی می‌گفت پنج شنبه هفته پیش با او بوده، تماس می‌گیرم. اما کسی در خانه‌اش نیست.

بعد به پدر و مادر جولی زنگ می‌زنم. پدرش تلفن را بر می‌دارد. بعد از صحبت کوتاهی در مورد آب و هوا و بچه‌ها معلوم می‌شود از این موضوع خبری ندارد. اما قبل از اینکه راهی عادی برای

تمام کردن مکالمه به فکرم برسد پدرش می‌پرسد: جولی، نمی‌خواه با ما صحبت کنه؟

- راستش به خاطر همین با شما تماس گرفتم.

- امیدوارم اتفاقی نیفتاده باشه.



- متاسفانه افتاده، جولی دیروز وقتی با دیو رفته بودم اردو، از خونه رفته. می‌خواستم بدونم شما ازش خبر دارین یا نه؟

او فوراً ماجرا را به مادر جولی می‌گوید. مادرش گوشی را می‌گیرد و می‌پرسد: چرا اون رفته؟

- نمی‌دونم.

- دختری که ما بزرگ کردیم بدون دلیل نمی‌ذاره بره.

- فقط برام یادداشت گذاشته و گفته باید برای مدتی بره.

مادرش فریاد می‌زند: با اون چکار کردی؟

- هیچی.

احساس می‌کنم دروغ گفته‌ام.

پدرش دوباره گوشی را می‌گیرد و از من می‌پرسد که به پلیس خبر داده‌ام یا نه؟ می‌گوید شاید جولی را دزدیده باشند و من می‌گویم که امکانش خیلی کم است، برای اینکه مادرم او را در حال رانندگی دیده و کسی هم اسلحه‌ای روی سرش نگذاشته بوده.

در آخر می‌گویم: می‌شه لطفاً اگه ازش با خبر شدین، با ما تماس بگیرین؟ من نگرانشم.

ساعتی بعد به پلیس تلفن می‌زنم، اما همانطور که انتظار داشتم آنها بدون ارائه مدرکی مبنی بر وقوع جرم کاری صورت نمی‌دهند.

بلند می‌شوم و بچه‌ها را به تختشان می‌برم. مدتی بعد از نیمه شب، در حالی که به سقف اتاق خیره شده‌ام، صدای ماشینی را می‌شنوم که به طرف ورودی دور می‌زند. از تخت پائین می‌آیم و به طرف پنجره می‌دوم.

وقتی به آنجا می‌رسم نور چراغهای جلوی اتومبیل به طرف خیابان قوس پیدا می‌کند. راننده ناشناس است و می‌رود.

# ۱۷

روز دوشنبه یک فاجعه است. با صبحانه درست کردن دیوی برای من و شارون و خودش که کار مسئولانه و بجاییست شروع می‌شود، اما او خرابکاری می‌کند. در حالی که من در حمام هستم او پنکیک درست می‌کند. هنوز کار اصلاح صورتم تمام نشده که از آشپزخانه صدای دعوا به گوش می‌رسد. با عجله به طرف آشپزخانه می‌دوم و شارون و دیو را در حال هل دادن یکدیگر می‌بینم. یک ماهیتابه کف آشپزخانه افتاده و خمیری روی زمین ریخته، یک طرف خمیر سوخته و طرف دیگر آن خام است.

داد می‌زنم: هی، چی شده؟

دیو با اشاره به خواهرش فریاد می‌زند: همش تقصیر اونه!

شارون می‌گوید: داشتی اونها رو می‌سوزوندی!

- نخیر!

از اجاق‌گاز، جایی که چیزی ریخته، دود بلند می‌شود می‌روم تا جلوی آن را بگیرم. شارون برآیم دلیل می‌آورد: من فقط می‌خواستم کمک کنم اما اون نمی‌داشت.

سپس رو به دیو می‌کند: منم می‌دونم چه جوری باید پنکیک درست کرد.

می‌گویم: خوب حالا که هر دوتون می‌خواین کمک کنین، می‌تونین آشپزخونه رو جمع و جور کنین.

وقتی همه چیز مرتب می‌شود، به آنها حبوبات سرد می‌دهم و در سکوت غذایمان را می‌خوریم. با این وضع شارون از سرویس مدرسه جا می‌ماند. دیوی را می‌گذارم و دنبال شارون می‌روم تا او را به مدرسه برسانم. او روی تختش دراز کشیده است.

- پس کی می‌خوای حاضر شی، دوشیزه روگو؟

او می‌گوید: نمی‌تونم برم مدرسه.

- چرا نمی‌تونی؟

- مریضم.

- شارون تو باید بری مدرسه.

- ولی، من مریضم.

روی لبه تخت می‌نشینم و به او می‌گویم: می‌دونم ناراحتی، منم ناراحتم. اما واقعیت رو باید قبول کنی: من باید برم سر کار. نمی‌تونم پیش تو، تو خونه بمونم و نمی‌تونم تو خونه تنهات بذارم. امروز می‌تونی یا بری خونه مادربزرگ یا مدرسه.

او بلند می‌شود و می‌نشیند و من او را در آغوش می‌گیرم.

مدتی بعد می‌گوید: می‌رم مدرسه. او را می‌فشارم و می‌گویم: آفرین، می‌دونستم کار درست رو انجام می‌دی.

زمانی که بچه‌ها را به مدرسه می‌برم و خودم سرکار می‌روم ساعت از ۹ گذشته است. وقتی وارد می‌شوم فرن پیغامی در دست دارد و آن را جلوی چشمانم حرکت می‌دهد. پیغام را می‌گیرم و می‌خوانم. از طرف هیلتون اسمیت است که روی آن نوشته شده اضطراری و زیر آن دو خط کشیده شده است. با او تماس می‌گیرم.

هیلتون می‌گوید: خوب موقعی تلفن زدی. یک ساعت پیش سعی کردم پیدات کنم.

چشمهایم را به بالا می‌چرخانم و می‌گویم: هیلتون مشکلت چیه؟

اسمیت می‌گوید: شما تو ساخت صد تا از قطعات مورد نیاز من کوتاهی کردین.

جواب می‌دهم: ما کوتاهی نکرده‌ایم.

او صدایش را بلند می‌کند: پس چرا اون قطعات آماده نیست؟ سفارش مشتری رو نتونستم ارسال کنم چون پرسنل تو کارشون رو انجام ندادن.

به او می‌گویم: مشخصات قطعات رو به من بده. به یکی می‌گم رسیدگی کنه.

او چند شماره مرجع می‌دهد و من آنها را یادداشت می‌کنم.

- بسیار خوب به یکی می‌گم بعدا باهات تماس بگیره!

هیلتون می‌گوید: بهتره بیش از اینها اهمیت بدی رفیق. بهتره به من اطمینان بدی تا پایان امروز اون قطعات رو تحویل می‌گیرم. منظورم هر ۱۰۰ قطعه است نه ۸۷ قطعه، نه ۹۹ تا، همش.

چون نمی‌خوام پرسنلم به خاطر دیرکرد شما، برای مونتاژ نهایی دوباره دستگاهها رو راه بندازن.

به او می‌گویم: تلاش خودمون رو می‌کنیم، اما قول نمی‌دم.

او می‌گوید: اوه؟ بذار اینجوری بهت بگم اگر ۱۰۰ تا قطعه رو امروز تحویل نگیرم، پیچ رو در

جریان می‌ذارم و این طور که شنیدم به اندازه کافی با اون مشکل داری.

- گوش کن، رفیق، اختلاف من با بیل پیچ به تو هیچ ربطی نداره. چی شده که فکر می‌کنی

می‌تونی منو بترسونی؟

مکث طولانی می‌شود. فکر می‌کنم او تلفن را قطع کرده است. بعد می‌گوید: شاید لازم باشه نامه‌ها رو بخونی.

- منظورت از این حرف چیه؟

صدای خنده او را می‌شنوم. با لحن آرامی می‌گوید: تا آخر وقت امروز قطعات رو به من برسون.

تلفن را قطع می‌کنم و زیر لب می‌گویم: عجیبه.

با فرن صحبت می‌کنم. او داناوان را نزد من فرامی‌خواند و سپس به کارمندان اطلاع می‌دهد که ساعت ۱۰ جلسه‌ای برگزار می‌شود. داناوان وارد می‌شود.

از او می‌خواهم یک نفر را مامور بررسی علت تاخیر ارسال قطعات کارخانه اسمیت کند. با قاطعیت به او می‌گویم که قطعات حتما امروز باید از کارخانه خارج شوند. بعد از اینکه او می‌رود سعی می‌کنم آن تماس تلفنی را فراموش کنم، اما نمی‌توانم. پیش فرن می‌روم تا بیرسم تازگی پیغامی در مورد هیلتون اسمیت نرسیده است؟ او لحظه‌ای فکر می‌کند و سپس سراغ یک پرونده می‌رود.

می‌گوید: فقط این یادداشت روز جمعه رسیده. مثل اینکه آقای اسمیت ترفیع گرفته.

یادداشت را از او می‌گیرم. از طرف بیل پیچ است و اطلاعاتی است که بیان می‌کند اسمیت را به سمت جدید مدیر بخش افزایش راندمان منصوب نموده است و این برنامه در پایان هفته به اجرا در می‌آید.

در شرح کار، نوشته شده که اسمیت سرپرست بلافصل تمام مدیران کارخانه‌هاست و باید توجهی خاص به توسعه بهره‌وری تولید داشته و بر کاهش هزینه‌ها تاکید کند.

و من شروع به خواندن می‌کنم: به به، چه صبح دل انگیزی...

کارکنان کارخانه آن طور که انتظار داشتم از دانش‌اندوزی آخر هفته من استقبال نکردند. شاید فکر می‌کردم اگر قدم بزنم و از کشفیاتم برایشان صحبت کنم آنها با شنیدن حقیقت متحول می‌شوند.

من، لو، باب، استیسی و "رالف ناکامورا" که مسئول داده‌پردازی کارخانه است در اتاق کنفرانس هستیم. جلوی اتاق، کنار یک سه پایه ایستاده‌ام و دسته بزرگ کاغذی را که روی آن قرار دارد ورق می‌زنم. این کاغذها در برگیرنده نمودارهای کوچکی هستند که ضمن توضیح تئوریهای کشیده‌ام. برای بیان کردن ایده‌های جدیدم برایشان دو ساعت وقت صرف کرده‌ام اما حالا که وقت ناهار رسیده آنها هنوز بدون نشان دادن هیچ عکس‌العملی که بیانگر فهمیدن مطلب باشد جلوی من نشست‌ه‌اند.

یک نگاه به چهره‌هایی که به من خیره شده‌اند کافیت تا مطمئن شوم هیچ چیز از صحبت‌هایم نفهمیده‌اند. به هر حال فکر می‌کنم در چشمان استیسی هاله‌ای ضعیف از درک می‌بینم. باب داناوان بی‌طرف است، به نظر می‌رسد او بخشی از بحث را متوجه شده باشد. رالف دقیقا نمی‌داند

چه می‌گوییم. لو به من اخم کرده است. یک نفر موافق، یک نفر مردّد، یک نفر گیج و سردرگم و دیگری شکاک.

می‌پرسم: خوب، مشکلتون چیه؟

آنها به یکدیگر نگاه می‌کنند.

می‌گویم: دست بردارین، این درست مثل اینه که من ثابت کنم ۲ و ۲ می‌شه ۴ و شما حرف منو باور نکنین. مستقیماً به لو نگاه می‌کنم و می‌گویم: مشکل تو چیه؟

لو تکیه می‌دهد و سرش را می‌جنباند. نمی‌دانم آل. فقط... سوال من اینه که تو چطور با تماشای بچه‌های اردو تو جنگل به این مسئله پی بردی؟

- خوب، اشکالاش کجاست؟

- هیچی، اما تو از کجا می‌دونی این مسائل توی کارخانه داره اتفاق می‌افته؟

برگه‌های روی سه پایه را سریع ورق می‌زنم تا ورقه‌ای را که نام دو پدیده جونا روی آن نوشته شده پیدا کنم. با اشاره به کلمات آن می‌گویم: اینجا رو نگاه کن: آیا ما توی عملیاتمون نوسانات

آماری داریم؟

- آره.

می‌پرسم: رابطه پیش‌نیازی چطور؟

- بله.

- پس هر چی بهتون گفتم باید درست باشه.

باب می‌گوید: یک لحظه صبر کن ببینم. روباتها نوسانات آماری ندارند اونها همیشه با یک روند کار می‌کنن. این یکی از دلایلیه که باعث شد اونها رو بخریم: پایداری و ثبات. فکر می‌کردم دلیل

اصلی که تو به دیدن جونا رفتی این بود که بدونی با این روباتها چکار کنی؟

به او می‌گویم: خوبه که بگیم نوسانات روبات در زمان کار کردن در طول چرخه یکنواخته. اما ما تنها با عملیات روباتی سروکار نداریم. عملیات دیگه ما با هر دو پدیده سروکار داره و به خاطر

داشته باشین که هدف بارور کردن روباتها نیست بلکه بارور کردن سیستمه. درست نمی‌گم لو؟

او می‌گوید: باب درست می‌گه. اونجا خیلی تجهیزات اتومات داریم و زمان فرآیند تولید پایه باید خیلی پایدار باشه.

استیسی رو به او می‌کند و می‌گوید: ولی چیزی که او می‌گه...

درست در همین موقع در اتاق کنفرانس باز می‌شود. "فرد" یکی از تسریع‌کنندگان سرش را داخل اتاق می‌کند، به باب داناوان نگاه می‌کند و به او می‌گوید: می‌تونم یه لحظه ببینمت؟ در

مورد کار هیلتون اسمیت می‌خوام باهات صحبت کنم.

باب برمی‌خیزد تا اتاق را ترک کند، ولی من به فرد می‌گویم داخل شود. باید بدانم در این بحران چه اتفاقی برای کار هیلتون افتاده. فرد توضیح می‌دهد که این قطعات باید قبل از تکمیل

و آماده شدن برای ارسال، از دو واحد دیگر بگذرند.

می‌پرسم: می‌تونیم اونها رو امروز تحویل بدیم؟  
 فرد می‌گوید: تا قبل از تعطیلی خیلی سخته اما سعیمون رو می‌کنیم. کامیون بین کارخانه‌ای ساعت ۵ حرکت می‌کنه.  
 این شاتل یک سرویس حمل و نقل خصوصی است که همه کارخانه‌های این بخش برای جابجایی قطعات بین خودشان از آن استفاده می‌کنند.  
 باب می‌گوید: ساعت ۵ آخرین وقتیه که می‌تونیم چیزی به کارخونه اسمیت بفرستیم، اگر نه، تا فردا بعدازظهر شاتل دیگه‌ای نخواهد بود.  
 سوال می‌کنم: چکار باید بکنیم؟  
 فرد می‌گوید: واحد "پیتراشنل" باید یک سری قطعه بسازه. بعد قطعات باید جوشکاری بشن. می‌خوایم یکی از روباتها رو برای جوشکاری راه بندازیم.  
 می‌گویم: اوه، آره روباتها. فکر می‌کنی بتونیم این کارو بکنیم؟  
 فرد می‌گوید: طبق برنامه، پرسنل پیت قراره ساعتی ۲۵ قطعه رو به ما تحویل بدن و این روبات هم می‌تونه ساعتی ۲۵ تا از این قطعات رو جوشکاری کنه.  
 باب در مورد انتقال قطعات به روبات سوال می‌کند. در شرایط عادی قطعاتی که پرسنل پیت می‌سازند تنها روزی یک بار به روباتها منتقل می‌شود. نمی‌تونیم اینقدر صبر کنیم. روبات باید هرچه زودتر کار خود را شروع کند.  
 فرد می‌گوید: اوضاع رو طوری ترتیب می‌دم که یک وسیله برای جابجایی قطعات. درست سر هر ساعت در بخش پیت توقف کند.  
 باب می‌گوید: بسیار خوب. زودترین زمانی که پیت می‌تونه شروع کنه کیه؟  
 فرد می‌گوید: پیت می‌تونه ظهر کارو شروع کند، بنابراین ۵ ساعت وقت داریم.  
 - می‌دونی که پرسنل پیت ساعت ۴ کار رو تعطیل می‌کنن.  
 - آره، اما تنها کاری که می‌تونیم بکنیم تلاشه، این چیزیه که شما می‌خواین، نه؟  
 این مسئله به من امیدواری می‌دهد. با کارکنان صحبت می‌کنم: شماها از صحبت‌های امروز صبح من هیچی دستگیرتون نشد، اما اگه اونچه که بهتون گفتم درست باشه، باید بتونیم مسائلی که توی سالن تولید اتفاق می‌افته رو درک کنیم، درست نمی‌گم؟  
 آنها با سر تائید می‌کنند.  
 - و اگر بفهمیم که جونا درست می‌گه، ادامه اداره کارخونه با شیوه قبل حماقته. درسته؟ بنابراین می‌ذارم خودتون بفهمین که چه اتفاقی افتاده. گفتم پیت ظهر کارو شروع می‌کنه؟  
 فرد می‌گوید: بله. افراد اون بخش الان ناهار می‌خورن. ساعت ۱۱:۳۰ رفتن. ساعت ۱۲ شروع می‌کنن و روبات ساعت یک وقتی ناقل مواد اولین انتقال رو انجام داد، راه می‌افته.  
 کاغذ و قلم بر می‌دارم و شروع به کشیدن یک جدول ساده می‌کنم.  
 می‌گویم: تولید ما تا ساعت ۵ باید ۱۰۰ قطعه باشه. نه کمتر و نه بیشتر. هیلتون می‌گه ارسال

ناقص رو قبول نمی‌کنه. بنابراین اگر نتونیم کل کارو تموم کنیم، لازم نیست چیزی ارسال کنیم. پرسنل پیت قراره ۲۵ قطعه در ساعت تولید کنن. اما این به این معنی نیست که اونها همیشه سر یک ساعت ۲۵ قطعه دارن. بعضی وقتها چند قطعه کمتر و بعضی اوقات چند قطعه بیشتر از این مقدار تولید می‌کنن.

به اطراف خود نگاه می‌کنم: همه با من موافق هستند.

می‌گویم: بنابراین با نوسانات آماری مواجه هستیم. اما از ظهر تا ساعت ۴، واحد پیت باید مجموعاً ۱۰۰ قطعه تولید کنه. از طرف دیگه روبات، در تولید محصول افت و خیز کمتری داره. اون در ساعت دقیقاً ۲۵ قطعه تولید می‌کنه نه کمتر و نه بیشتر.

روابط پیش‌نیازی هم داریم، چون تا ناقل مواد قطعات رو از واحد پیت نیاره، روبات نمی‌تونه جوشکاری رو شروع کنه پس روبات تا ساعت یک نمی‌تونه شروع به کار کنه. از طرفی ساعت ۵ وقتی کامیون آماده حرکت می‌شه، می‌خوایم آخرین قطعه رو بار بزنیم. همانطور که در نمودار نشان داده شده، این چیزیه که قراره اتفاق بیفته...

جدول تکمیل شده را که به قرار زیر است به آنها نشان می‌دهم:

۲۵ قطعه در ساعت = میانگین قطعه = تقاضا

		12	1	2	3	4	5
برو بچه های پیت	در حال تولید		25	25	25	25	
	تولید شده	0	25	50	75	100	
روبات	در حال تولید			25	25	25	25
	تولید شده	0	0	25	50	75	100

- بسیار خوب، از پیت می‌خوام که گزارشی دقیق از تعداد قطعاتی که واحدش ساعت به ساعت تکمیل می‌کنه تهیه کنه و از فرد می‌خوام گزارشی مشابه برای روبات درست کنه و تقلبی هم تو کار نباشه؛ به ارقام واقعی نیاز داریم. باشه؟

فرد می‌گوید: مطمئن باش، مشکلی نیست.

از باب می‌پرسم: راستی، تو واقعا فکر می‌کنی، امروز می‌تونیم ۱۰۰ قطعه رو ارسال کنیم؟

باب می‌گوید: فکر می‌کنم بستگی به پیت داره. اگه اون بگه می‌تونه من دلیلی برای نشدن این کار نمی‌بینم.

می‌گویم: ببین، چی می‌گم؛ سر ۱۰ دلار باهات شرط می‌بندم که امروز چیزی ارسال نمی‌کنیم. وقتی همه برای خوردن ناهار می‌روند با هیلتون اسمیت تماس می‌گیرم. هیلتون هم رفته ناهار بخورد پس یک پیغام برایش می‌گذارم. به منشی او می‌گویم که قطعات فردا حتماً به کارخانه او خواهند رسید، اما این آخرین حد توان ماست. مگر آنکه هیلتون بخواهد مبلغی برای ارسال ویژه

امشب بپردازد. (با علم به نگرانی او از بالا رفتن هزینه‌ها، مطمئن هستم که هیلتون هیچ مبلغ اضافی نمی‌پردازد.)

بعد از آن تلفن، تکیه می‌دهم و در مورد زندگی و اینکه چه کار باید بکنم، می‌اندیشم. از قرار معلوم از جولی خبری نشده است. خیلی هم برای او نگران هستم. اما چه کار می‌توانم بکنم؟ نمی‌توانم در خیابانها دنبالش بگردم. یک جایی هست دیگر. تنها باید صبور بود. یا از او باخبر می‌شوم یا از و کیلش. در این بین پای دو بچه در میان است که باید از آنها مراقبت شود. در واقع باید بگویم سه تا بچه.

فرن با پیغامی دیگر وارد دفترم می‌شود. می‌گوید: یکی از منشیها الان که از ناهار برگشتم، اینو به من داد. وقتی داشتین با تلفن حرف می‌زدین، دیو روگو باهاتون تماس گرفته. پسر تونه؟  
- بله، چی شده؟

- نوشته نگران که بعد از مدرسه نتونه بره خونه. همسرتون خونه نیست؟  
- نه، چند روزی رفته خارج از شهر. فرن، تو دو تا بچه داری، چطوری می‌تونی هم کار بکنی و هم از اونها مراقبت کنی؟

او می‌خندد و می‌گوید: خوب کار آسونی نیست. از طرف دیگه، من مثل شما ساعت‌های زیادی کار نمی‌کنم. اگر به جای شما بودم، تا برگشتن اون از یکی کمک می‌گرفتم.  
وقتی او می‌رود دوباره گوشی را بر می‌دارم.  
- سلام مادر، الکس هستم.

او می‌پرسد: هنوز از جولی خبری نشده؟

- نه. مادر جان، می‌شه تا برگشتن جولی چند روزی بیاین پیش من و بچه‌ها بمونین؟  
ساعت ۲ دنبال مادرم می‌روم تا او را قبل از برگشتن بچه‌ها از مدرسه، به خانه ببرم. وقتی به خانه‌اش می‌رسم او با دو چمدان و ۴ کارتن پر از وسایل آشپزخانه دم در ایستاده.  
به او می‌گویم: مادر، ما تو خونه قوری و ماهیتابه داریم!  
می‌گوید: مثل مال خودم نیست.

ماشین را به اندازه یک کامیون بار می‌کنیم. او را با قوریها و ماهیتابه‌هایش به خانه می‌برم. مادرم منتظر بچه‌ها می‌ماند تا از مدرسه برگردند و من دوباره به کارخانه بر می‌گردم. حدود ساعت ۴، آخر شیفت یک، به دفتر باب داناوان در پایین می‌روم تا ببینم محموله اسمیت در چه حال است. او منتظر من است.

در را باز می‌کنم و وارد می‌شم باب می‌گوید: عصر به خیر. چه خوب شد به ما سر زدی!

از او می‌پرسم: واسه چی اینقدر خوشحالی؟

باب می‌گوید: من همیشه وقتی بدهکارام بهم سر می‌زنن، خوشحال می‌شم.

- راست می‌گی؟ چی شده که فکر می‌کنی کسی بهت بدهکاره؟

دستش را بالا می‌آورد و انگشتانش را به هم می‌مالد و می‌گوید: دست بردار! نگو که شرطمون



رو فراموش کردی! ۱۰ دلار یادت رفته؟ من با بیت صحبت کردم و پرسنلش ۱۰۰ تا قطعه رو تموم می‌کنن. بنابراین روبات مشکلی برای تموم کردن محموله کارخونه اسمیت نداره.

می‌گویم: آره؟ خوب اگر این طور باشه من باختمو قبول می‌کنم.

- پس قبول داری، باختی؟

- هرگز! تا وقتی که قطعات توی کامیون ساعت ۵ بارگیری نشوند قبول نمی‌کنم.

- پس خودتو آماده کن.

می‌گویم: بریم ببینیم، اونجا واقعا چی می‌گذره؟

به طرف پیت می‌رویم. قبل از رسیدن به آنجا از کنار روباتی که اطراف را با نور جوشکاری روشن کرده، رد می‌شویم. از روبروی ما دو نفر می‌آیند. وقتی از کنار منطقه جوشکاری رد می‌شوند می‌ایستند و لبخند کوتاهی می‌زنند.

آنها می‌گویند: ما روباتو شکست دادیم، ما روباتو شکست دادیم!

باب می‌گوید: باید از واحد پیت باشن.

با لبخند از کنارشان رد می‌شویم. آنها واقعا چیزی را شکست نداده‌اند، اما بگذار خوشحال باشن. من و باب راهمان را به طرف دفتر پیت که آلونک فولادی کوچکی در میان دستگاههاست ادامه می‌دهیم.

پیت موقع ورود ما می‌گوید: سلام. اون کار ضربتی رو براتون انجام دادیم.

می‌گویم: دستت درد نکنه پیت، اون برگه گزارش که قرار بود تهیه کنی هم آماده است؟

پیت می‌گوید: آره. ولی حالا نمی‌دونم کجا گذاشتمش...

لا به لای ورقهای روی میزش را می‌گردد و همینطور که مشغول گشتن است صحبت می‌کند. شما باید امروز بعدازظهر پرسنل منو می‌دیدید. منظورم اینه که واقعا تلاش کردند. من بهشون گفتم این محموله چقدر مهمه و اونها واقعا زور خودشونو زدند. می‌دونید که معمولا چقدر کارها در آخر شیفتم کند پیش می‌ره. اما اونها امروز موقع رفتن از اینجا احساس غرور داشتن.

باب می‌گوید: آره، دیدیم.

پیت برگه گزارش را روی میز، جلوی ما می‌گذارد.

می‌گوید: بفرمایید.

ما آن را می‌خوانیم.

		12		1		2		3		4		5
برو بچه های پیت	در حال تولید		19		21		28		32			
	تولید شده	0		19		40		68		100		

می‌گویم: بسیار خوب، از قرار معلوم شما در ساعت اول تنها ۱۹ قطعه رو تموم کردید.

پیت می‌گوید: جمع شدن و راه‌انداختن ماشینها یه کم بیشتر طول کشید و یک نفرمون دیر از نهار برگشت. اما ساعت یک، ناقل مواد ۱۹ قطعه رو برد تا روبات بتونه شروع به کار کنه.

باب می‌گوید: از ساعت ۱ تا ۲، ۴ قطعه کمتر از نیاز تولید شده.  
 پیت می‌گوید: آره، ولی که چی؟ ببینید از ساعت ۲ تا ۳ چه اتفاقی افتاده: سه قطعه از حد تعیین شده در سهمیه جلو افتادیم. بعد وقتی دیدم هنوز عقبیم، رفتم و به همه گفتم چقدر تموم کردن ۱۰۰ قطعه تا آخر شیفت اهمیت داره.  
 می‌گویم: پس بعد از اون، همه سریعتر کار کردن.  
 پیت می‌گوید: درسته، اینجوری کندی اول کارمونو جبران کردیم.  
 باب می‌گوید: آره، ۳۲ قطعه در آخرین ساعت. خوب، تو چی می‌گی، ال؟  
 می‌گویم: بریم ببینیم، روبات در چه حالیه.  
 در ساعت پنج و پنج دقیقه، روبات هنوز مشغول جوشکاری قطعات است و دانساوان و فرد در کنارش قدم می‌زنند.  
 باب می‌پرسد: کامیون منتظر می‌مونه؟  
 فرد می‌گوید: از راننده پرسیدم، گفت که نمی‌تونه. باید جاهای دیگه توقف کنه و اگر منتظر ما بمونه دیر می‌رسه.  
 باب رو به دستگاه می‌کند و می‌گوید: این روبات احمق چشه؟ هر چی نیاز داشته بهش دادیم.  
 به شانه او می‌زنم و می‌گویم: اینجا رو، به این نگاه کن.  
 ورقه‌های را که فرد رویش میزان تولید روبات را ثبت کرده، به او نشان می‌دهم. از جیب پیراهنم برگه گزارش پیت را بیرون می‌آورم و لبه آن را تا می‌کنم تا بتوانیم دو تکه کاغذ را کنار هم بگذاریم.

محتویات دو قسمت به اینصورت است:

		12	1	2	3	4	5
برو بچه های پیت	در حال تولید		19	21	28	32	
	تولید شده	0	19	40	68	100	
	عقب افتاده		6	10	7	0	
روبات	در حال تولید			19	21	25	25
	تولید شده	0	0	19	40	65	90
	عقب افتاده			6	10	10	10

به او می‌گویم: می‌بینی؟ در اولین ساعت، پرسنل پیت ۱۹ قطعه رو تموم کردند. روبات می‌تونست روی ۲۵ قطعه کار کنه اما پیت کمتر از اون مقدار کار کرد. بنابراین ۱۹ قطعه، ظرفیت واقعی روبات، تو اون ساعت بود.

فرد می‌گوید: ساعت دوم هم پیت ۲۱ قطعه فرستاد. روبات تنها تونست ۲۱ قطعه کار کنه.  
 می‌گویم: هر وقت پیت عقب بمونه، روبات بیکار می‌شه. اما وقتی پیت ۲۸ قطعه فرستاد، روبات

تنها تونست ۲۵ قطعه تولید کنه. این به این معنی بود که وقتی آخرین محموله ۳۲ قطعه‌ای در ساعت ۴ رسید، روبات هنوز ۳ قطعه از آخرین سری رو انجام نداده بود. بنابراین نتونست بلافاصله آخرین سری رو شروع کنه.

باب می‌گوید: حالا فهمیدم.

فرد می‌گوید: می‌دونی، حداکثر تعدادی که پیت تا حالا عقب مونده ۱۰ قطعه بوده. جالبه که این درست همون تعداد قطعه‌ایست که در انتهای کار کم آوردیم. ساعت ۵ ما ۱۰ قطعه برای حمل کم داشتیم.

می‌گویم: این همون تاثیر اصول ریاضی است که امروز سعی داشتم براتون توضیح بدم. وقتی یک عمل پیش نیاز عمل دیگریست، حداکثر انحراف عملیات اول، نقطه شروع عملیات دوم خواهد شد.

باب دستش را به طرف کیفش می‌برد. به من می‌گوید: خوب، ۱۰ دلار بهت بدهکارم.

می‌گویم: یک پیشنهاد، پول رو بده به پیت که برای پرسنل این واحد قهوه یا چیز دیگه‌ای بخره. راهی برای تشکر از تلاش اضافه امروز بعدازظهر اونها.

باب می‌گوید: آره، فکر خوبیه. گوش کنید، متاسفم که امروز نتونستیم محموله رو ارسال کنیم. امیدوارم این مسئله ما رو به دردسر نندازه.

به او می‌گویم: حالا دیگر نباید نگران این موضوع باشیم. فایده اتفاق امروز این بود که مطلبی یاد گرفتیم. اما یه چیزی بهتون بگم: باید به انگیزه‌های خودمون بهتر واقف باشیم.

باب می‌پرسد: چطور؟

می‌گویم: نمی‌دونی؟ مسئله این نبود که پیت ۱۰۰ قطعه رو تموم کرده چون بازم نرسیدیم اونها رو ارسال کنیم. ولی پیت و پرسنلش فکر می‌کردن قهرمانن. اگر ما هم جای اونها بودیم همینطور فکر می‌کردیم، ولی فکر درستی نیست.

# ۱۸

آن روز بعد از ظهر وقتی به خانه می‌رسم، بچه‌ها هر دو جلوی در از من استقبال می‌کنند. با دیدن بخارهایی که از آشپزخانه می‌آید متوجه می‌شوم مادرم مشغول تهیه شام است و همه چیز را تحت کنترل دارد. پیش رویم، چهره خندان شارون را می‌بینم.

او می‌گوید: حدس بزن چی شده!

می‌گویم: نمی‌دونم.

شارون می‌گوید: مامان امروز تلفن کرد.

- راست می‌گی؟! -

نگاهی به مادرم می‌اندازم. او سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید: دیوی، جواب تلفن را داد، من باهاش صحبت نکردم.

نگاهی به شارون می‌کنم و می‌پرسم: خوب، مامان چی گفت؟

شارون می‌گوید: اون گفت که من و دیوی رو دوست داره.

و دیوی اضافه می‌کند: گفت برای مدتی نمیداد ولی نباید نگرانش باشیم.

می‌پرسم: نگفت کی بر می‌گرده؟

دیوی می‌گوید: ازش پرسیدم اما گفت الان نمی‌تونم بگم.

از او می‌پرسم: ازش شماره تلفن گرفتی که من بتونم باهاش تماس بگیرم؟

او سرش را پایین می‌اندازد.

- دیویدا! قرار بود اگر زنگ زد ازش شماره تلفن بگیری!

زیر لبی می‌گوید: پرسیدم، اما... نمی‌خواست شماره بده.

می‌گویم: اوه.

- متاسفم، پدر.

- عیبی نداره دیو. متشکرم از اینکه سعیت رو کردی.

مادرم با خوشرویی می‌گوید: چرا نمی‌نشینید شامونو بخوریم؟

این بار غذا را در سکوت نمی‌خوریم. مادرم حرف می‌زند و برای شاد کردن ما تمام سعی‌اش را می‌کند. او برایمان داستانهای غم‌انگیز تعریف می‌کند، می‌گوید چقدر خوشبختیم که غذایی برای خوردن داریم و از همین بابت باید شکرگزار باشیم.

صبح روز سه‌شنبه اوضاع کمی طبیعی‌تر است. من و مادرم با کمک یکدیگر بچه‌ها را به مدرسه می‌بریم و خودم هم به موقع سر کارم می‌روم. ساعت ۸:۳۰ در دفترم با باب، استیسی، لو و رالف در مورد اتفاقات دیروز صحبت می‌کنم. امروز حواسشان جمع‌تر است. شاید به این علت باشد که مصداق آن تئوری را در حوزه کاری خودشان لمس کرده‌اند.

به آنها می‌گویم: این نوسانات و روابط پیش‌نیازی، ترکیبی است که همه روزه با آن مواجهیم. فکر می‌کنم دلیلی برای تاخیر ما در ارسال سفارشها باشد.

لو و رالف مشغول بررسی دو نموداری که دیروز ترسیم شده هستند. لو می‌پرسد: اگه دومین عملیات بر پایه روایات صورت نمی‌گرفت و با نیروی انسانی سروکار داشت، چی می‌شد؟ می‌گویم: با یک سری دیگه از نوسانات آماری و مسائل پیچیده مواجه بودیم. یادتون باشه که اینجا تنها دو عملیات داشتیم. تصور کنید که اگر رابطه وابستگی در ۱۰ یا ۱۵ عملیات دیگر هر کدام با نوسانات خاص خود، پیش می‌رفت چی می‌شد.

استیسی می‌پرسد: پس چطور می‌تونیم اونچه که تو کارخونه می‌گذره رو کنترل کنیم؟ می‌گویم: جواب این مسئله یک میلیارد دلار می‌ارزه: چطور می‌تونیم ۵۰ هزار، کی می‌دونه، شاید ۵۰ میلیون متغیر رو تو این کارخونه کنترل کنیم؟

رالف می‌گوید: باید یه کامپیوتر جدید بخریم تا همه اونها رو تحت کنترل در بیاریم. می‌گویم: کامپیوتر جدید نمی‌تونه به ما کمک کنه. مدیریت داده‌ها به تنهایی توانایی بیشتری به ما نمی‌ده.

باب می‌پرسد: طولانی‌تر کردن زمان فرآوری چطوره؟

از او می‌پرسم: تو واقعا فکر می‌کنی زمان فرآوری طولانی‌تر می‌تونه ارسال اون سفارش رو به کارخونه هیلتون اسمیت تضمین کنه؟ باب چند وقته که اون سفارشها به ما داده شده؟ باب جلو-عقب می‌شود و می‌گوید: هی، چیزی که می‌گم اینه که برای جبران تاخیر همیشه سالن تولید جوابگوست.

استیسی می‌گوید: زمان فرآوری طولانی‌تر باعث افزایش موجودی می‌شه و این هدف ما

نیست.

باب می‌گوید: خوب، اینو می‌دونم. نمی‌خوام باهات بحث کنم. تنها دلیلی که زمان فرآوری رو مطرح می‌کنم اینه که می‌خوام بدونم با این مسائل چطور برخورد کنیم.  
می‌گویم: تا اینجا همین قدر برام روشن شده که باید دیدگاهمون رو نسبت به ظرفیت تولید تغییر بدیم. نمی‌تونیم ظرفیت یک منبع رو به تنهایی بسنجیم.  
ظرفیت فرآوری حقیقی منبع، بستگی به موقعیت اون در کارخونه داره و تلاش برای متعادل کردن ظرفیت هر دستگاه با میزان تقاضای مشتری به منظور به حداقل رسوندن هزینه‌ها کار ما رو خراب می‌کنه. هرگز نباید سعی به انجام چنین کاری داشته باشیم.  
باب می‌گوید: ولی این کاریه که همه می‌کنن.  
می‌گویم: بله، همه این کارو می‌کنن یا ادعای این کار رو دارن. ولی در حال حاضر همون طور که می‌بینیم کار احمقانه‌ایست.

لو می‌پرسد: پس کارخانه‌های دیگه چطور دوام آورده‌اند؟

- این مسئله باعث تعجب خود من هم شده. احتمال می‌دم که وقتی یک کارخانه با تلاش اشتباه مهندسين و مدیران به تعادل نزدیک می‌شه، وضعیت رو به بحران پیش می‌ره و مدیران خیلی زود با تعویض کارکنان یا ساعت کار اضافه یا برگرداندن اخراجیها، کارخانه را از حالت تعادل خارج می‌کنند و باورهای غلط تحت‌الشعاع انگیزه‌های بقا قرار می‌گیرد.  
باب می‌پرسد: حالا می‌خوای چکار کنیم؟ نمی‌تونیم بدون موافقت و تأیید بخش کسی رو استخدام کنیم.

استیسی می‌گوید: شاید باز وقتش باشه با جونا تماس بگیریم.

و من می‌گویم: احتمالاً حق با توئه.

نیم ساعت طول می‌کشد تا فرن جایی را که جونا ممکن است امروز آنجا باشد پیدا کند و یک ساعت دیگر طول می‌کشد تا جونا پای تلفن بیاید و با ما صحبت کند. وقتی روی خط می‌آید به منشی دیگرم می‌گویم که کارمندان را در دفتر من جمع کند تا بتوانیم صدای او را از بلندگوی تلفن بشنویم. در فاصله‌ای که آنها وارد می‌شوند، برای جونا جریان اردو با هربی و پی بردن به معنی آنچه که به من می‌گفت و درک تأثیرات دو پدیده در کارخانه را تعریف می‌کنم.

به او می‌گویم: چیزی که در حال حاضر می‌دونیم اینه که انجام اصلاحات موضعی مفید نیست و باید سعی در بهینه‌سازی کل سیستم داشته باشیم. ظرفیت بعضی منابع باید بیشتر از منابع دیگه باشه. منابعی که در آخر خط تولید هستند باید ظرفیتی بیش از منابع اولیه و گاهی خیلی

---

۱- مقصود افزایش مقدار مواد در حال تولید در خط تولید است که هم باعث افزایش سرمایه در گردش لازم برای تولید کالا می‌گردد و هم نسبت سود به سرمایه را پایین می‌آورد. بنابراین از طریق دو معیار کارخانه را از هدفش دور می‌کند.

بیشتر داشته باشن. درست نمی‌گم؟

جونای می‌گوید: کاملاً درست می‌گی.

می‌گوییم: خوبه، خوشحالم که داریم به یه جایی می‌رسیم. تنها دلیلی که تماس گرفتیم اینه که باید بدونیم بعد از این باید چکار کنیم؟  
او می‌گوید: آکس، کاری که تو باید بعد از این انجام بدی، ایجاد تمایز بین دو نوع منبع موجود در کارخانه است. یکی از انواع منابع، منبعیه که من اونو گلوگاه تولید می‌نامم و دیگری غیر گلوگاه.

آهسته به همه می‌گویم یادداشت‌برداری را شروع کنند. جونا ادامه می‌دهد: یک منبع گلوگاه منبعیست که ظرفیت اون برابر یا کمتر از تقاضای اونه و یک غیر گلوگاه میزان ظرفیتش بیشتر از تقاضای اونه، می‌فهمی؟  
- بله.

جونای می‌گوید: وقتی با این دو نوع منبع آشنا بشین با مسائل دیگه هم آشنا می‌شین.  
استیسی می‌پرسد: ولی جونا، تقاضای بازار کجا تاثیر خودش رو نشون می‌ده؟ باید ارتباطی بین تقاضا و ظرفیت وجود داشته باشه.

- بله، ولی همون طور که خودتون می‌دونید نباید بین ظرفیت و تقاضا توازن ایجاد کرد. باید بین جریان محصول در کارخانه با درخواست بازار توازن ایجاد کنید.  
استیسی هنوز سردرگم است. او می‌گوید: درست نفهمیدم، چه وقت گلوگاه و غیر گلوگاه به وجود میان؟

جونای می‌گوید: یه سوال ازت دارم: کدوم یک از انواع منابع، توان تولید کارخونه رو تعیین می‌کنه؟

لو می‌گوید: گلوگاه تولید باید تعیین کننده قدرت تولید باشه.  
می‌گوییم: درسته، مثل قضیه اردوی هفته پیش من و هربی. اون کمترین توانایی رو داشت و تنها کسی بود که واقعا سرعت کل گروه رو تعیین کرد.

جونای می‌پرسد: پس کجا باید تعادل رو برقرار کنی؟  
استیسی می‌گوید: چاره کار اینه که از طریق گلوگاهها، میزان تولید رو با تقاضای بازار یکسان کنیم. به عبارت دیگه، جریان کالایی که از گلوگاه می‌گذرد باید با تقاضای بازار یکی باشه.  
جونای می‌گوید: درست فهمیدی. در واقع تولید باید کمی کمتر از تقاضا باشه.

لو می‌پرسد: چطور؟

جونای می‌گوید: چون اگه اونو با تقاضا برابر نگه داری و تقاضای بازار کاهش پیدا کنه، ضرر می‌کنی. ولی نکته خوبیه، تولید گلوگاه اساساً باید به موازات تقاضا باشه.

باب داناوان حالا با ایجاد سر و صداهای مختلف می‌خواهد به نحوی وارد گفتگو شود. او می‌گوید: عذر می‌خوام ولی من فکر می‌کردم وجود گلوگاهها خوب نیست و جایی که امکان داره

باید اونها رو از بین برد. این طور نیست؟

جونای می‌گوید: گلوگاهها لزوماً بد یا خوب نیستند، اونها واقعیت هستند. پیشنهاد من اینه که جایی که وجود دارند باید ازشون برای کنترل جریان تولید تحویلی به بازار در سیستم استفاده کرد.

این مسئله برای من قابل درک است برای اینکه روزی را به یاد می‌آورم که از وجود هربی برای کنترل گروه در اردو استفاده کردم.

جونای می‌گوید: من باید الان برم چون تو زمان استراحت یه سخنرانی بودم که منو گیر انداختین.

میان حرف او می‌گویم: جونای قبل از اینکه بری...

- هان؟

- قدم بعدی ما چیه؟

- خوب، اول از همه، کارخانه شما گلوگاه داره یا نه؟

- نمی‌دونیم.

- پس قدم بعدی شما همینه، شما باید از این موضوع اطلاع پیدا کنین چون این مسئله تفاوت زیادی در چگونگی مدیریت منابع ایجاد می‌کنه.

استیسی می‌گوید: چطور بفهمیم گلوگاه داریم یا نه؟

جونای می‌گوید: خیلی ساده است، اما توضیح اون چند دقیقه طول می‌کشه. ببینید سعی کنین، خودتون اونو محاسبه کنین. کار خیلی راحتی، مشروط به اینکه اول در موردش فکر کنین.

می‌گویم: بسیار خوب، اما...

او می‌گوید: فعلاً خداحافظ. اگه دیدی گلوگاه دارین با من تماس بگیر.

از بلندگوی تلفن صدای تق تق و به دنبال آن صدای بوق به گوش می‌رسد.

لو می‌پرسد: خوب... حالا چکار کنیم؟

می‌گویم: نگاهی به همه منابعمون بندازیم و اونها رو با تقاضای بازار مقایسه کنیم. اگه به منبعی برخوردیم که تقاضا از اون بیش از ظرفیتش بود می‌فهمیم که گلوگاهه.

استیسی می‌پرسد: اگه به موردی برخوردیم، بعدش چی می‌شه؟

می‌گویم: فکر می‌کنم اون وقت بهترین کار، کاریه که من با گروه اردو کردم، خط تولید رو طوری تنظیم می‌کنیم که گلوگاه جلو تولید قرار بگیره.

لو می‌گوید: اگر منبعی که کمترین ظرفیت را در کارخانه ما دارد، ظرفیتش بیش از نیاز بازار باشه چه اتفاقی می‌افته؟

می‌گویم: فکر می‌کنم اون وقت یه چیزی شبیه بطری بدون گردن داریم.

استیسی می‌گوید: ولی بازم محدودیتهایی وجود داره. دیواره بطری هنوز هست. اما از تقاضای بازار بیشتره.



لو می‌پرسد: و اگه این طور باشه، چطور؟

در جواب می‌گوید: نمی‌دونم، فکر می‌کنم اولین کاری که باید بکنیم اینه که بفهمیم گلوگاه داریم یا نه؟

رالف می‌گوید: پس دنبال هربی می‌گردیم ببینیم این طرفها هست یا نه.

باب می‌گوید: آره، زودتر، تا از حرف زدن زیاد نمردیم راه بیفتید بریم.

چند روز بعد به اتاق کنفرانس می‌روم. اتاق پر از کاغذ است. روی میز پر از پرینت و گیره کاغذ شده.

در گوشه‌ای، یک پایانه اطلاعاتی راه اندازی شده: کنارش یک چاپگر با سرعت در حال بیرون دادن تعداد زیادی ورق است. سطلهای آشغال پر شده‌اند. همینطور همه زیر سیگاریها. تکه‌های لیوانهای یک بار مصرف، شکردانهای خالی، ظرفهای خامه، دستمال، خرده‌های شیرینی و... همه جا پخش و پلا هستند. این اتاق، ستاد جستجوی ما به دنبال هربی شده. هنوز پیدایش نکرده‌ایم و داریم خسته می‌شویم. در انتهای میز رالف ناکامورا نشسته. وجود او به همراه پرسنل داده پردازیش و سیستمی کامپیوتری که راهبریش را بر عهده دارند، در این جستجو ضروریست.

رالف خوشحال به نظر نمی‌رسد. او انگشتان استخوانیش را در موهای مشکیش فرو برده و به استیسی و باب می‌گوید: قرار نبود این طوری بشه.

مرا که می‌بیند می‌گوید: به موقع اومدی. می‌دونی تا حالا چکار کردیم؟

می‌گویم: هربی رو پیدا کردین؟

رالف در پاسخ می‌گوید: نه، دو ساعت و نیم داشتیم میزان تقاضا رو برای دستگاههایی محاسبه می‌کردیم که اصلا وجود ندارند.

- چرا این کار رو کردین؟

رالف با صدای بلند شروع به توضیح دادن می‌کند. باب او را ساکت می‌کند و می‌گوید: صبر کن، یه لحظه آروم باش. بذار من توضیح بدم. موضوع این بود که اونها به سفارشهایی برخوردن که هنوز بعضی از دستگاههای تراش قدیمی به عنوان بخشی از عملیات در فهرست ماشین آلات لازم برای اونها آمده.

رالف می‌گوید: نه تنها ازشون استفاده نمی‌کنیم، بلکه یک ساله که اونها رو فروختیم.

باب می‌گوید: همه پرسنل اون بخش می‌دونن که دستگاههای مورد بحث دیگه اونجا نیستن بنابراین هیچ وقت مشکلی نداشتیم.

بحث همینطور ادامه پیدا می‌کند. سعی داریم میزان تقاضای هر منبع و هر دستگاه را در کارخانه محاسبه کنیم. جونا گفته بود که گلوگاه منبعی است که میزان ظرفیت آن برابر یا کمتر از تقاضای بازار باشد. برای اینکه ببینیم گلوگاه داریم یا نه، اول باید میزان کل تقاضا برای محصولات این کارخانه را بدانیم و دوم مدت زمانی که هر منبع باید جهت تامین آن تقاضا وقت

بگذارد را به دست آوریم. اگر ساعات تولید یک منبع در ماه (کل زمانش منهای زمان خاموشی دستگاهها، نهار، استراحت پرسنل و...) برابر یا کمتر از ساعات مورد تقاضا برای آن منبع باشد، آن وقت می‌فهمیم که هربی خود را پیدا کرده‌ایم.

برای درآوردن میزان تقاضای کل بازار باید داده‌هایی که در دست داریم را جمع‌آوری کنیم، مثلاً سفارشهای موجود و قبلی مشتریان، پیش بینی میزان محصول جدید و قطعات یدکی. این عدد آمیزه‌ای کامل از تولید کل کارخانه است که هر چیز که به کارخانه‌ها و واحدهای دیگر می‌فروشیم را هم شامل می‌شود.

حال، پس از محاسبه تقاضای کل بازار به مرحله محاسبه ساعاتی که هر مرکز کاری باید ارائه دهد، می‌رسیم. مرکز کاری را گروهی از منابع مشابه تعریف می‌کنیم. ۱۰ جوشکار با مهارت‌های مشابه تشکیل یک مرکز کاری می‌دهند. ۴ دستگاه با کاربری یکسان مرکز دیگری به حساب می‌آیند. ۵ مکانیک که دستگاهها را راه اندازی و اداره می‌کنند اعضای مرکز کاری دیگری هستند و غیره.

حاصل تقسیم کل ساعات مورد نیاز از یک مرکز کاری به تعداد منابع آن مرکز، مقدار ساعات مورد نیاز هر منبع است که معیار سنجش ماست.

به عنوان مثال دیروز فهمیدم که زمان مورد نیاز از دستگاههای ریخته‌گری تزریقی برای تمام قطعاتی که باید به این روش ریخته‌گری شوند حدود ۲۶۰ ساعت در ماه است. ساعات مفید (قابل بهره‌برداری) آن دستگاهها حدود ۲۸۰ ساعت در ماه است. یعنی در این ماشینها هنوز ظرفیت اضافه داریم.

ولی هرچه بیشتر بررسی می‌کنیم بیشتر متوجه دقت پایین اطلاعاتمان می‌شویم. به صورت تحسباتی از مواد خام برمی‌خوریم که با سفارشها جور در نمی‌آید و با سفارشهایی مواجه می‌شویم که زمان فعلی آماده شدن آنها و دستگاههای دقیقی که در ساخت آنها مورد استفاده قرار می‌گیرند، با آنچه ثبت شده متفاوت است.

استیسی می‌گوید: اینقدر کارمون ضرب‌العجلی بود که از خیلی از اطلاعات به روز صرف نظر کردیم.

باب می‌گوید: لعنت به این تغییر و تحولات مهندسی. همین وفق دادن خودمون با آنها کار عظیمیه.

رالف سری تکان می‌دهد و می‌گوید: بازرسی مجدد و به روز آوردن هرگونه اطلاعات مربوط به کارخونه ماهها طول می‌کشه!

باب آهسته می‌گوید: شاید هم سالها!

می‌نشینم و یک لحظه چشم‌هایم را می‌بندم. وقتی چشم‌هایم را باز می‌کنم، همه آنها به من نگاه می‌کنند.

می‌گویم: این طور که معلومه وقت این کار رو نداریم. فقط ۱۰ هفته مونده تا پیچ سوت پایان

بازی رو به صدا در بباره. می‌دونم تو مسیر درستی قرار گرفتیم اما هنوز به پامون می‌لنگه. باید این واقعیت رو قبول کنیم که اطلاعات کامل برای کار کردن نخواهیم داشت.  
 رالف می‌گوید: پس مجبورم اصطلاح قدیمی داده پرداززی را بهت یادآوری کنم: ورودی مزخرف = خروجی مزخرف.

می‌گویم: شاید خیلی داریم روی قاعده عمل می‌کنیم. جستجو در پایگاه اطلاعاتی تنها راه پیدا کردن جواب نیست. نمی‌تونیم راه سریعتری رو برای جداسازی گلوگاهها یا حداقل شناسایی کاندیدها پیدا کنیم؟ وقتی به الگوی حرکت بچه‌ها در اردو فکر می‌کنم، می‌بینم کندترین بچه توی مسیر، کاملا معلوم بود. کسی نمی‌تونه حدس بزنه هربی این کارخونه کیه؟  
 استیسی می‌گوید: ولی ما حتی نمی‌دونیم اصلا هربی داریم یا نه!

باب دهانش را نیمه باز گذاشته، مثل اینکه می‌خواهد حرفی بزند. سرانجام این کار را می‌کند و می‌گوید: من بیش از ۲۰ سال تو این کارخونه بودم. بعد از این همه مدت می‌دونم مشکلات معمولاً از کجا شروع می‌شن. فکر می‌کنم بتونم فهرستی رو از بخشهایی که کمبود ظرفیت دارند تهیه کنم، این کار، حداقل باعث می‌شه برای رسیدن به نتیجه فقط روی این لیست متمرکز بشیم و در وقت صرفه جویی کنیم.

استیسی رو به او کرده، می‌گوید: با این حرفت یه راه به من نشون دادی. اگه با تسریع کننده‌ها صحبت کنیم اونها می‌تونن بهمون بگن تو کدوم قطعات کسری دارن و معمولاً تو چه واحدهایی اونها رو گیر میارن.

رالف می‌پرسد: این کار چه فایده‌ای داره؟

- قطعاتی که کمتر عرضه می‌شن احتمالا اونهایی هستند که از گلوگاه رد می‌شن و بخشهایی که تسریع کننده‌ها در آنها این قطعاتو پیدا می‌کنن همون جایبست که ما هربی خودمونو پیدا می‌کنیم.

صاف سر جایم می‌نشینم و می‌گویم: این خیلی عقلانی به نظر می‌رسه. بلند می‌شوم، شروع به قدم زدن می‌کنم و می‌گویم: یه چیزی الان به فکرم رسید. من می‌تونستم بچه‌های کندتر رو از روی فاصله‌ای که با نفر جلوی‌شون پیدا می‌کردن شناسایی کنم. هر قدر بچه‌ای کندتر باشه فاصله اون با نفر جلوی‌ش بیشتر می‌شه. در قیاس با کارخانه خودمون این فواصل در حکم موجودی‌ها هستند.

باب، رالف و استیسی، خیره به من نگاه می‌کنند. از اونها می‌پرسم: متوجه نیستین؟ اگر یه هربی داشته باشیم حجم بزرگی از کار جلوی اون تلنبار شده! حتما یک قطعه منتظره که گلوگاه روش کار انجام بده!

باب می‌گوید: آره، ولی توی سالن تولید جلوی هر کدام از دستگاهها یک تپه از قطعات هست که باید روشن کار انجام بشه.

می‌گویم: پس کافیه بزرگترین تپه رو پیدا کنیم. دستگاهی که بیشترین مقدار قطعات جلوی‌ش

منتظر مونده باشند گلوگاه ماست.

استیسی می‌گوید: درسته! این می‌تونه یه علامت اطمینان بخش دیگه باشه.

برمی‌گردم و می‌پرسم: رالف، تو چی فکر می‌کنی؟

رالف می‌گوید: به نظر می‌رسه ارزش سعی کردن رو داشته باشه. وقتی شما حوزه کنکاش رو به ۳ یا ۴ مرکز کاری محدود کنین، مقایسه حدس شما با اطلاعات واقعی برای حصول اطمینان خیلی طول نمی‌کشه.

باب به رالف نگاه می‌کند و با لحن شوخی می‌گوید: آه، همه‌مون نتیجه خوب این کارو دیدیم.

اما رالف این حرف را شوخی نمی‌گیرد. او نگران به نظر می‌رسد و می‌گوید: من می‌تونم بر

اساس اونچه که دارم کارکنم، تو از من چه چیز دیگه‌ای می‌خوای؟

می‌گویم: خوب، مسئله اینه که روشهای جدیدی هست که می‌تونیم اونها رو امتحان کنیم با انداختن تقصیر به گردن اطلاعات نادرست، فقط وقتمونو تلف می‌کنیم. بریم سر کارمون.

با گرفتن انرژی از عقاید جدید، به سر کار می‌رویم و جستجو را ادامه می‌دهیم... اینقدر سریع که آنچه کشف می‌کنیم در من احساس هدایت شدن مستقیم به سمت هدف را به وجود می‌آورد.

باب می‌گوید: ایناهاش. این هم گلوگاه. سلام هربی!

جلوی ما دستگاه NCX10 قرار دارد. می‌پرسم: مطمئنی این یک گلوگاهه؟

با اشاره به فهرست کارهای موجود در حال انجام و لیست سفارشهای چند هفته که براساس گزارش رالف و استیسی جمع آوری شده و ساعتی قبل آنها را بررسی کردیم، می‌گوید: اینجا شواهدی وجود داره: با تسریع‌کننده‌ها صحبت کردیم. اونها گفتند که همیشه منتظر قطعات این دستگاه هستند سرپرستها هم همین حرفو می‌زنن و کسی که این بخش رو اداره می‌کنه برای خودش یه جفت گوش گیر گرفته تا از صدای اعتراض دیگران کر نشه.

می‌گویم: اما این دستگاه باید یکی از پر بازده‌ترین تجهیزات ما باشه.

باب می‌گوید: درسته، این دستگاه کم هزینه ترین و سریعترین دستگاهیه که ما در تولید قطعات استفاده می‌کنیم.

- پس چرا یک گلوگاه به حساب میاد؟

او می‌گوید: دستگاه دیگه‌ای مثل اون نداریم.

می‌گویم: آره، می‌دونم.

و به او زل می‌زنم و منتظر ادامه توضیح می‌شوم.

می‌گوید: ببین، این دستگاه فقط دو سال کار کرده، قبل از اینکه اونو راه بندازیم از دستگاههای

دیگر استفاده می‌کردیم. اما NCX10 می‌تونه کار سه تا از اونها رو انجام بده.

او به من می‌گوید که چگونه از سه نوع دستگاه مجزا برای ساخت این قطعات استفاده

می‌کردند. به عنوان نمونه، زمان ساخت هر قطعه با دستگاه اول چیزی حدود ۲ دقیقه، ۸ دقیقه با دستگاه دوم و ۴ دقیقه دستگاه سوم و کلا کار ۱۴ دقیقه طول می‌کشید. اما دستگاه جدید (NCX10) سه مرحله را روی هم رفته در ۱۰ دقیقه انجام می‌دهد.

می‌گوییم: پس ۴ دقیقه صرفه جویی می‌شه. این به این معنی است که در ساعت تعداد قطعات بیشتری نسبت به قبل تولید می‌کنیم. پس چطور شده که پشت سر این دستگاه کوهی از قطعات منتظر هستند تا NCX10 روی آنها کاری انجام بده؟

- در روش قبلی تعداد دستگاه بیشتری داشتیم. ۲ دستگاه از نوع اول، ۵ دستگاه از نوع دوم و ۳ دستگاه از نوع سوم.

سرم را تکان می‌دهم و می‌گوییم: حالا می‌فهمم، حتی اگر زمان بیشتری طول می‌کشید می‌تونستین قطعات بیشتری در روز تولید کنین. پس برای چی NCX10 رو خریدیم؟

باب می‌گوید: دستگاههای دیگه هر کدام باید یه مکانیک برای راه اندازی داشته باشن. NCX10 فقط به ۲ نفر راه انداز احتیاج داره. همون طور که گفتیم، کم هزینه‌ترین دستگاهه.

آهسته در اطراف دستگاه قدم می‌زنم. از باب می‌پرسم: توی هر سه شیفت از این دستگاه استفاده می‌کنیم؟

- خوب، تازه دوباره شروع کردیم. یه مدت طول می‌کشه تا یه جانشین برای تونی متصدی راه‌اندازی شیفت سوم که از کارخونه رفته پیدا کنیم.

می‌گوییم: واقعا دست پیچ درد نکنه، اون روز خدمت بزرگی به ما کرد. آموزش کار با این دستگاه به یه نفر دیگه چقدر طول می‌کشه؟

- حدود ۶ ماه.

سرم را تکان می‌دهم. باب می‌گوید: این مشکل اصلیه، ال. به یه نفر آموزش می‌دیم و بعد از دو سال می‌تونه بره جای دیگه و با چند دلار بیشتر برای کس دیگری کار کنه و فکر نمی‌کنم بتونیم شخص واردی رو، با این حقوقی که پیشنهاد می‌کنیم، جذب کنیم.

- چرا پول بیشتری به پرسنل این تجهیزات نمی‌پردازیم؟

- با اعتراض اتحادیه مواجه می‌شیم، اونوقت اتحادیه از ما می‌خواد که پایه حقوق همه پرسنل راه اندازی رو بالا ببریم.

آخرین نگاه را به دستگاه می‌اندازم و می‌گوییم: خوب، به اندازه کافی در این مورد بحث کردیم، دیگه بسه.

اما قضیه همین جا تمام نمی‌شود. دو نفری به طرف دیگر کارخانه می‌رویم و آنجا باب دستگاه دوم را به من معرفی می‌کند. او می‌گوید: با هربی شماره ۲ آشنا شو، واحد عملیات حرارتی.

این یکی بیشتر به یک هربی صنعتی شباهت دارد. کثیف، گرم، بد قیافه، کند و غیر قابل اجتناب.

دستگاه حرارتی اساسا یک جفت کوره است... دو تا جعبه فلزی کثیف و رنگ و رو رفته که

داخل آنها با بلوکهای سرامیک آستر شده است. مشعلهای گاز سوز دماهای داخلی را به ۱۵۰۰ درجه فارنهایت می‌رساند.

بعد از انجام ماشین‌کاری، جوشکاری و بسیاری از عملیات دیگر، روی بعضی قطعات قبل از ادامه تولید باید عملیات حرارتی انجام شود. اغلب باید فلز را که در طول فرآیند، خیلی سخت و شکننده شده، نرم کنیم تا بتوانیم عملیات ماشین‌کاری بیشتری روی آن صورت دهیم.

بنابراین اپراتورها قطعات را وارد کوره می‌کنند، سپس کوره را روشن کرده و قطعات را به مدت ۶ تا ۱۶ ساعت می‌پزند. پس از آن، قطعات باید خارج از کوره منتظر رسیدن به دمای محیط شوند. در این فرآیند، وقت زیادی صرف می‌شود.

می‌پرسیم: مشکل از کجاست؟ به کوره‌های بزرگتر نیاز داریم؟

باب می‌گوید: هم بله، هم نه. بیشتر وقتها نصف این کوره‌ها خالیه.

- چطور؟

او می‌گوید: به نظر می‌رسد تسریع‌کنندگان این مشکل را به وجود می‌آورند. اونها همیشه به ما می‌گن ۵ تا از این قطعه یا ۱۲ تا از اون یکی رو توی کوره بذاریم، تا بتونن به اندازه کافی قطعه برای مهیا کردن یه محموله داشته باشند. بنابراین برای حرارت دادن تعدادی محدود، باید ۵۰ قطعه رو کنار بذاریم. منظورم اینه که این عملیات با روش یک مغازه سلمانی پیش می‌ره - باید یه شماره بگیری و تو صف بایستی.

- پس، معمولا از ظرفیت کامل کوره‌ها استفاده نمی‌کنیم، چون سبدهایی که به اینجا می‌رسند پر نیستند.

- بعضی وقتها آره. اما بعضی وقتها حتی اگر تعداد زیادی قطعه داشته باشیم، برای پر کردن کوره کافی نیست.

- یعنی تعداد قطعاتی که داخل یک سبد جا می‌شود خیلی کم است و سبدها خیلی کوچکنند؟

باب می‌گوید: یا خیلی کوچک یا خیلی بزرگ. وقتی تعداد قطعات داخل یک سبد بیشتر از حجم کوره باشه، باید اونهایی که دفعه اول تو کوره جا نگرفته‌اند رو دفعه بعد گرما بدیم. این روش به نظر موثر نیست. می‌دونی، دو سال پیش به خاطر این مشکلات پیشنهاد شد کوره سوم رو اضافه کنیم.

- چی شد؟

- پیشنهادمون رد شد. اونها به خاطر بازده پایین، تامین مالی نکردن. به ما گفتن اول باید از کل ظرفیتی که داریم استفاده کنیم، بعد شاید بتونیم برای توسعه کار با هم صحبت کنیم. علاوه بر این دائما سر اینکه چطور باید در مصرف انرژی صرفه جویی کرد و چطور کوره دیگر دو برابر سوخت بیشتر مصرف می‌کنه جر و بحث بود.

می‌پرسیم: خوب، اما اگر همیشه کوره رو پر می‌کردیم، ظرفیت کافی برای تامین تقاضا رو

داشتیم؟

باب می‌خندد و می‌گوید: نمی‌دونم، هیچ وقت با این روش کار نکردیم. روزی روزگاری تصمیم داشتیم در کارخانه اساسا همان روشی را پیاده کنیم که در اردو پیش گرفته بودم. فکر می‌کردم بهترین کار تجدید سازمان اوضاع به نحوی است که منبع با کمترین ظرفیت در سفارشها، اولین منبع باشد و سایر منابع برای جبران نوسانات آماری که ناشی از وابستگی است، افزایشی تدریجی در ظرفیت داشته باشند.

بلافاصله بعد از بازگشت به دفتر همراه باب، سرپرستان کارخانه را می‌بینم و به سرعت مشخص می‌شود که نقشه بزرگ من برای کارخانه کاملا نامتعادل با قرار دادن هربی در جلوی صف، امکان‌پذیر نیست.

استیسی می‌گوید: از نظر تولیدی، نمی‌تونیم این کار رو بکنیم. باب می‌گوید: هیچ راهی وجود نداره که حتی یک هربی رو به ابتدای خط تولید منتقل کنیم، چه برسه به دو هربی. مراحل انجام عملیات باید همینطور که هست باقی بمونه. هیچ کار دیگه‌ای نمی‌تونیم بکنیم.

می‌گویم: خودم هم الان متوجه این مسئله شدم.

لو می‌گوید: ما درگیر یه سری کارهاییم که پیش نیاز همدیگه هستند. با گوش دادن به حرفهای آنها احساس می‌کنم کلی کار و انرژی در حال از دست رفتن است. می‌گویم: خوب، اگر نمی‌تونیم محل قرار گرفتن اونها رو عوض کنیم، شاید بتونیم ظرفیتشون رو افزایش بدیم. این طوری اونها رو تبدیل به غیرگلوگاه می‌کنیم. یعنی پله پله از ابتدای خط تولید تا انتها ظرفیت رو افزایش بدیم.

استیسی می‌پرسد: افزایش ظرفیت پله پله رو در کل کارخونه چطور ایجاد می‌کنیم؟ من پیشنهاد می‌کنم: در ابتدای تولید، ظرفیت رو کاهش می‌دیم و مرحله به مرحله در طول خط تولید ظرفیت رو زیاد می‌کنیم.

باب می‌پرسد: ال، ما تنها در مورد انتقال و جابجایی پرسنل صحبت نمی‌کنیم. چطور می‌تونیم بدون اضافه کردن تجهیزات، ظرفیت رو زیاد کنیم؟ برای افزایش تجهیزات ملزم به یه سرمایه‌گذاری بزرگ هستیم. کوره دیگری برای عملیات حرارتی، یه دستگاه CNC دیگه... برادر تو داری از مقدار زیادی پول حرف می‌زنی.

لو می‌گوید: حرف آخر اینکه پولشو نداریم. اگر فکر کنیم می‌تونیم بریم پیش پیچ و از اون برای کارخونه‌ای که در حال حاضر سود نداده تقاضای ظرفیت اضافه کنیم، اونهم در اواسط بدترین سال در تاریخ فعالیت شرکت، معذرت می‌خوام ولی باید بگم دیوانه شدیم.

# ۱۹

بعد از ظهر آن روز، من و مادرم و بچه‌ها مشغول خوردن شام هستیم که مادرم می‌گوید: الکس، چرا نخوداتو نمی‌خوری؟

به او می‌گویم: مادر، من دیگه بزرگ شدم. می‌تونم تشخیص بدم که نخود بخورم یا نه!

به نظرم از این حرف ناراحت شده است.

می‌گویم: ببخشید، امشب یه کم ناراحتم.

دیوی می‌پرسد: چی شده پدر؟

می‌گویم: موضوع یه کم پیچیده است، بهتره شامون رو بخوریم. چند دقیقه دیگه باید برم فرودگاه.

شارون می‌پرسد: می‌خوای بری یه جای دور؟

می‌گویم: نه، فقط می‌خوام برم دنبال یه نفر.

شارون: اون یه نفر، مامانه؟

- مامان نیست، کاشکی بود.

مادرم می‌گوید: الکس به بچه‌ها بگو چی اذیت می‌کنه. رو اونها هم تاثیر می‌ذاره.

نگاهی به بچه‌ها می‌اندازم و می‌فهمم مادرم راست می‌گوید. می‌گویم: تو کارخونه با یه سری مشکلات مواجه شدیم که ممکنه نتونیم اونها رو حل کنیم.

مادرم می‌پرسد: اونیه که باهاش تماس گرفتی چی؟ نمی‌تونی باهاش صحبت کنی؟

می‌گویم: منظورت جوناست؟ اون همون کسیه که الان می‌خوام برم فرودگاه دنبالش، ولی مطمئن نیستم کمکش موثره یا نه.



دیوی جا می‌خورد و می‌گوید: منظورت اینه که هیچ کدوم از چیزایی که تو اردو در مورد هربی که سرعت کل گروه رو تعیین می‌کرد گفتی، درست نبود؟

می‌گویم: چرا دیو، درسته. مشکل اینه که فهمیدیم دو تا هربی تو کارخونه داریم و اونها درست جایی هستن که ما نمی‌خواهیم. درست مثل اینه که، نتونسته باشیم بچه‌ها رو تو صف اردو سامان‌دهی کنیم، هربی یه قُل دیگه داشته باشه و حالا هر دو تاشون در وسط صف گیر کرده باشن. اونها همه چیز رو متوقف کردن و نمی‌تونیم تو صف جابه‌جاشون کنیم. مقدار زیادی موجودی جلوی اونها انباشته شده و من نمی‌دونم چه کار می‌تونیم بکنیم.

مادر می‌گوید: خوب اگه کارگرها از پس این کار برنمیان، باید بندازیشون بیرون. برای او توضیح می‌دهم: مسئله ما پرسنل نیست، تجهیزاته. نمی‌تونیم دستگاها رو آتیش بزنینم، کار اونها مهم و ضروریه. بدون انجام این دو عملیات بیشتر محصولاتمون نمی‌تونیم تولید کنیم.

شارون می‌پرسد: پس چرا کاری نمی‌کنی که اونها سریعتر کار کنن؟  
دیوی می‌گوید: بله پدر، یادت میاد میاد وقتی تو اردو کوله پشتی هربی رو ازش گرفتی چه اتفاقی افتاد؟ شاید بتونی یک همچین کاری رو تو کارخونه صورت بدی.

مادرم می‌گوید: الکس می‌دونم تو سعیتو می‌کنی، اگه وجود این دو دستگاه گُند، باعث تاخیر در کارها می‌شه می‌تونی مراقبشون باشی که وقت رو تلف نکنن.  
می‌گویم: خوب، من باید عجله کنم. امشب منتظر من نشین. فردا صبح می‌بینمتون.

در حالی تو سالن فرودگاه منتظر ایستاده‌ام، هواپیمای جونا را که به طرف ترمینال روی باند حرکت می‌کند، تماشا می‌کنم. امروز عصر قبل از اینکه به لس‌آنجلس برود، در بوستون با او صحبت کردم.

به او گفتم که می‌خواهم به خاطر توصیه‌اش از او تشکر کنم، اما با شرایطی که کارخانه دارد، پیش‌بینی می‌کنیم اعمال آن غیر ممکن است.

او پرسید: الکس از کجا می‌دونی غیر ممکنه؟

- فقط دو ماه تا رفتن رئیس با پیشنهاد انحلال به هیات مدیره فرصت داریم. اگه وقت بیشتری داشتیم شاید می‌تونستیم کاری بکنیم ولی در دو ماه...

او گفت: دو ماه فرصت خوبی برای پیشرفت کردنه. شما باید یاد بگیرین چطور با وجود محدودیتها کارخونه رو اداره کنین.

- جونا، ما شرایط رو کاملا تحلیل و بررسی کردیم.

- الکس، دو راه وجود داره که پیشنهادی که بهت دادم موثر واقع نشه. یه راه اینه که تقاضایی

برای محصولات کارخونه شما وجود نداشته باشه.  
گفتم: نه، تقاضا داریم، گرچه با افزایش قیمتها و از دست رفتن کیفیت خدمات تقاضا داره کمتر می شه اما هنوز سفارشهای قابل توجهی داریم.  
- اگه در عوض نشدن و تغییر نکردن مصمم باشین هم من نمی تونم کمکی بهتون کنم. شما تصمیم گرفتین کاری نکنین و بذارین کارخونه تعطیل شه؟  
- این طور نیست، ما نمی خوایم تسلیم بشیم. مسئله اینه که راه حلی به نظرمون نمی رسه.  
گفتم: خوب، تا حالا سعی کردین مقداری از بار گلوگاهها رو با استفاده کردن از منابع دیگه کم کنین؟  
- منظورت اینه که کار اونها رو بین دستگاههای دیگه پخش کنیم؟ نمی تونیم. این دو منبع، تنها دستگاهها از نوع خودشون تو کارخونه هستن.  
او مدتی مکث کرد و گفت: بسیار خوب، یه سوال دیگه: بیرینگتون فرودگاه داره؟

و حالا او اینجاست. از گیت شماره ۲ خارج می شود. پروازش به لوس آنجلس را برای گذراندن بعدازظهر در اینجا تغییر داد. به طرفش می روم و با او دست می دهم.  
می پرسم: پرواز چطور بود؟  
می گوید: تا حالا تو قوطی ساردین بودی؟ نباید اعتراض داشته باشم. هنوز دارم نفس می کشم.  
به او می گویم: از اینکه برنامه هاتو تغییر دادی و اومدی متشکرم، گرچه مطمئن نیستم بتونی به ما کمک کنی.  
- الکس داشتن یه گلوگاه...

به او یاد آوری می کنم: دو گلوگاه.  
او می گوید: داشتن دو گلوگاه به این معنی نیست که شما نمی تونین سودآور باشید. درست برعکس خیلی از کارخونه های تولیدی گلوگاه ندارن و ظرفیت مازادشون خیلی زیاده ولی باید برای هر قطعه که می سازن گلوگاه داشته باشن.  
او سردرگمی را از چهره ام می خواند و ادامه می دهد: نمی فهمی ولی بعدا خواهی فهمید. حالا ازت می خوام تا می تونی از سوابق کارخانه ات برام بگی.

تمام مسیر را بدون وقفه در مورد گرفتاریمان حرف می زنم. وقتی به کارخانه می رسیم، بیوک را جلوی بخش اداری پارک می کنم. داخل کارخانه باب، لو، استیسی و رالف منتظر ما هستند. آنها دور میز خالی پذیرش ایستاده اند. همه با هم صمیمی و همدل هستند. بعد از معارفه همه کارکنان منتظرند ببینند این جونا که هیچ شباهتی به یک مشاور ندارد، واقعا می داند چه کار می کند یا نه. جونا در مقابل آنها می ایستد و در حال صحبت شروع به قدم زدن می کند.

جونای می‌گوید: الکس، امروز به خاطر مشکلی که با گلوگاههای کارخونه‌تون دارین با من تماس گرفت. شما دارین ترکیبی از چند مشکل رو تجربه می‌کنید. اما اول باید به مسائل مهمتر بپردازیم. اون طور که الکس به من گفت اضطراری‌ترین نیاز شما افزایش ظرفیت و توسعه نقدینگیست، درست می‌گم؟

لو می‌گوید: مطمئنا این کمک بزرگیه. فکر می‌کنین چطور بتونیم این کارو بکنیم؟  
 جونای می‌گوید: گلوگاههای شما، باعث می‌شن میزان تولید، برای پوشش دادن تقاضا و به دست آوردن سود، کافی نباشه. بنابراین تنها یه راه هست. باید به ظرفیت بیشتری دست پیدا کنید.  
 لو می‌گوید: ولی برای ظرفیت بیشتر پول نداریم.  
 باب می‌گوید: فرصت هم نداریم.  
 جونای می‌گوید: منظورم از افزایش ظرفیت، افزایش ظرفیت کل کارخونه نیست بلکه تنها افزایش ظرفیت گلوگاههاست.

استیسی می‌گوید: منظورت اینه که اونها رو به غیر گلوگاه تبدیل کنیم؟  
 او می‌گوید: نه، ابدان. گلوگاهها، گلوگاه باقی می‌مونن. کاری که باید بکنیم اینه که اونها رو به ظرفیتی برسونیم که هر چه بیشتر به میزان تقاضا نزدیک بشن.  
 باب می‌پرسد: از کجا می‌تونیم این ظرفیت رو پیدا کنیم؟ منظورت اینه که همین جا می‌شه پیداش کرد؟

جونای می‌گوید: عملاً بله. اگه شما مثل کارخونه‌دارهای دیگه باشید ظرفیتی دارید که خودتون ازش بی‌خبرید، چون بعضی افکارتون نادرسته. پیشنهادم اینه که اول بریم توی سالن تولید و ببینیم دقیقا چطور دارید گلوگاهها رو اداره می‌کنید.  
 می‌گویم: چرا که نه. هیچ بازدیدکننده‌ای بدون دیدن سالن تولید از این کارخانه خارج نمی‌شه. شش نفری عینک و کلاه ایمنی برمی‌داریم و به سالن تولید می‌رویم. من و جونای گروه رهبری می‌کنیم. خوشبختانه اواسط شیفت دوم است و نسبتا ساکت‌تر از شیفت کاری روز، در نتیجه موقع صحبت صدای همدیگر را خوب می‌شنویم. در حین راه رفتن، بخشهای مختلف تولید را به جونای نشان می‌دهم و متوجه می‌شوم در حال ورنانداز کردن کالاهای نیمه ساخته‌ای است که همه طرف انباشته شده‌اند.

وقتی به دستگاه بزرگ می‌رسیم به جونای می‌گویم: این دستگاه NCX10 ماست.

جونای می‌پرسد: گلوگاه شما همینه؟

می‌گویم: یکی از گلوگاههای ما.

جونای می‌پرسد: می‌شه بگی چرا در حال حاضر کار نمی‌کنه؟

در واقع NCX10 در آن زمان متوقف است.

می‌گویم: خوب، سوال خوبیه. باب، چرا NCX10 کار نمی‌کنه؟  
 باب به ساعتش نگاه می‌کند و می‌گوید: متصدیاناش ۱۰ دقیقه است برای استراحت رفتن. باید تا ۲۰ دقیقه دیگه برگردن.  
 برای جونا توضیح می‌دهم: در قرارداد اتحادیه ما بندی وجود داره که در اون قید شده باید بعد از هر ۴ ساعت کار، نیم ساعت استراحت وجود داشته باشه.  
 جونا می‌پرسد: اما چرا الان؟ چرا زمانی که دستگاه به صورت اتوماتیک کار می‌کنه و آنها کاری ندارند نباید استراحت کنند؟  
 باب می‌گوید: چون ساعت ۸ بود و...  
 جونا دستهایش را بالا می‌برد و می‌گوید: یه لحظه صبر کنین. در مورد دستگاههای غیر گلوگاه اشکالی نداره. چون درصدی از وقت باید تلف بشه. بنابراین چه اشکالی داره پرسنلش استراحت کنن؟ مسئله مهمی نیست. اما در مورد گلوگاه درست برعکسه.  
 او به NCX10 اشاره می‌کند و می‌گوید: شما با این دستگاه، چند ساعت زمان برای تولید در ماه دارید؟ ۶۰۰، ۷۰۰ ساعت؟  
 رالف می‌گوید: حدود ۵۸۵ ساعت در ماه.  
 جونا می‌گوید: هر چقدر باشه، میزان تقاضا خیلی بیشتره. اگه یک ساعت از اون وقت رو از دست بدین برای همیشه از دست دادین. نمی‌تونین در جای دیگه‌ای از سیستم جبران کنین. تولید کل کارخونه شما در هر زمان کمتر از میزانیه که گلوگاهتون در اون زمان تولید می‌کنه و این باعث بیش از حد گرون تموم شدن وقت ناهاری می‌شه.  
 باب می‌گوید: اما ما با اتحادیه سروکار داریم.  
 جونا می‌گوید: خوب، باهاشون صحبت کنید. اونها هم تو این کارخونه ذینفع هستنند. کارگرها احمق نیستن اما باید بهشون مسئله رو تفهیم کنید.  
 فکر می‌کنم: بله، گفتنش آسانتر از عمل کردن است. از طرف دیگر...  
 حال جونا در اطراف NCX10 قدم می‌زند و نه تنها به آن، بلکه به سایر تجهیزات هم نگاه می‌کند. سپس پیش ما برمی‌گردد.  
 می‌گوید: شما به من گفتید این ماشین تنها دستگاه از نوع خودش در این کارخانه است، ولی این ماشین خیلی جدید به نظر می‌رسه، ماشینهای قدیمی که این یکی رو جایگزین اونها کردین چی شدن؟ هنوز اونها رو دارین؟  
 باب جواب می‌دهد: بعضی‌ها رو داریم و از شر بعضیها هم خلاص شدیم. اونها واقعا عتیقه بودند.  
 جونا می‌پرسد: حداقل یکی از هر کدوم از دستگاههای قدیمی که مجموعا کار این دستگاه X چی چی رو انجام می‌دادند دارید؟

لو آهسته نزدیک می‌شود و می‌گوید: ببخشید، فکر نمی‌کنم شما واقعا پیشنهادتون این باشه که از تجهیزات قدیمی استفاده کنیم، این طور نیست؟  
 جونا می‌گوید: اگر هنوز کار می‌کنه آره، پیشنهادم اینه.  
 لو چشمه‌هایش را بسته و باز می‌کند و می‌گوید: مطمئن نیستم این کار چقدر تو هزینه به نفع ماست. اما باید بگم کار کردن با اون دستگاهها خیلی گرونتر تموم می‌شه.  
 جونا می‌گوید: به زودی، به این مسئله رسیدگی می‌کنیم. اول می‌خوام بدونم دستگاهها رو دارین یا نه؟

برای گرفتن جواب رو به باب می‌کنیم که آرام می‌خندد.  
 او می‌گوید: ببخشید که ناراحتتون می‌کنم ولی موقع جایگزین کردن NCX10، یک نوع از دستگاههای قدیمی لازم برای انجام کار رو تماما رد کردیم.  
 می‌پرسم: چرا چنین کار احمقانه‌ای رو انجام دادیم؟  
 باب می‌گوید: برای نگهداری کالای نیمه ساخته بیشتر، نیاز به فضا داشتیم.  
 می‌گویم: اوه.

استیسی می‌گوید: اون موقع به نظر کار خوبی می‌رسید.  
 بعد از حرکت به سمت دستگاه حرارتی، جلوی کوره‌ها جمع می‌شویم.  
 جونا به توده‌های قطعات نگاه می‌کند و می‌پرسد: مطمئنید روی همه این کالاها باید عملیات حرارتی صورت بگیره؟  
 باب می‌گوید: قطعاً.

او می‌پرسد: نمی‌شه عملیات قبلی رو جوری تغییر داد که دیگه نیازی نباشه روی بعضی از این قطعات عملیات حرارتی صورت بگیره؟

به یکدیگر نگاه می‌کنیم. می‌گویم: فکر می‌کنم باید با بخش مهندسی مشورت کنیم.  
 باب چشمه‌هایش را گرد می‌کند. سوال می‌کنم: چیه؟  
 باب می‌گوید: فقط اینو بگم که دوستانمون تو بخش مهندسی اونطور که باید پاسخگو نیستن. اونها به تغییر شرایط چندان علاقمند نیستند. نظر اونها اینه که کار رو این طوری انجام بدین، چون ما می‌گیم.

جونا می‌گوید: خوب، بذار یه سوال ازت بکنم: بیرون از کارخانه، تو این منطقه جایی هست که بتونه قطعاتو براتون حرارت بده؟

استیسی می‌گوید: آره، اما با بیرون کار کردن، هزینه رو بابت هر قطعه افزایش می‌ده.  
 از حالت چهره جونا مشخص است که از این غرغرها خسته شده.  
 او به توده‌ای از قطعات اشاره می‌کند و می‌پرسد: چقدر پول تو اون قطعاته؟

لو می‌گوید: نمی‌دونم.. شاید ۱۰ یا ۱۵ هزار دلار.  
 جونا می‌گوید: نه، اگر این یک گلوگاه باشه این مبلغ چند هزار دلار نیست. دوباره فکر کن باید خیلی بیشتر از این باشه.  
 استیسی می‌گوید: اگر بخواین می‌تونم برم دفاتر رو ببینم اما هزینه‌ها چندان بیشتر از مقداری که لو گفت، نیست. فکر می‌کنم دیگه حداکثر ۲۰ هزار دلار مواد برده باشه.  
 جونا می‌گوید: نه، نه، منظور من هزینه مواد نیست. با این قطعات چند تا محصول می‌تونین به مصرف کننده بفروشین؟  
 من و کارکنان لحظه‌ای با هم صحبت می‌کنیم.  
 باب می‌گوید: گفتنش یه کم سخته.  
 استیسی می‌گوید: مطمئن نیستیم همه قطعات اون قسمت فوری به فروش می‌رسه یا نه.  
 جونا می‌پرسد: واقعا؟ شما گلوگاه‌هاتون رو مجبور به کار روی قطعاتی می‌کنین که پولشون بلافاصله برنمی‌گرده؟!  
 لو می‌گوید: بعضی از اونها تبدیل به قطعات یدکی شده یا به انبار کالاهای موجود منتقل می‌شن. در نهایت به فروش می‌رسن.  
 جونا می‌گوید: در نهایت؟ گفتمی میزان سفارشهای معوق شما چقدره؟  
 برای او توضیح می‌دهم که برخی اوقات میزان تولید رو به منظور افزایش کارایی بالا می‌بریم.  
 جونا می‌گوید: این کار چطور باعث افزایش بازده می‌شه؟  
 احساس می‌کنم با به یاد آوردن مکالمات اولیه دارم سرخ می‌شوم.  
 جونا می‌گوید: خوب، حالا فراموشش کن. فعلا به بازده فکر کنیم. سوالم رو یه جور دیگه مطرح می‌کنم: چند تا محصول رو به خاطر قطعاتی که توی این تپه منتظر عملیات حرارتی هستند نمی‌تونین ارسال کنین؟  
 مشخص کردن آن آسانتر است زیرا می‌دانیم تراکم سفارش‌هایمان به چه صورت است. به او می‌گویم که چند میلیون دلار سفارش داریم و چند درصدش به خاطر وجود گلوگاه‌ها عقب افتاده است.  
 او می‌پرسد: و اگه قطعات رو تموم می‌کردین می‌تونستین محصول رو مونتاژ و ارسال کنین؟  
 باب می‌گوید: مطمئنا.  
 - و قیمت فروش هر واحد چقدره؟  
 لو می‌گوید: به طور متوسط هزار دلار برای هر واحد؛ البته تفاوت‌هایی هم وجود داره.  
 جونا می‌گوید: پس با ۱۰، ۱۵ یا حتی ۲۰ هزار دلار سروکار نداریم چون سروکار ما با چند قطعه است؟

استیسی می‌گوید: شاید هزار تا.

- و هر قطعه به این معنیست که شما می‌تونین یه محصول رو ارسال کنین؟  
او می‌گوید: به طور کلی، بله.

جونای می‌گوید: و هر محصولی که ارسال می‌شه یعنی ۱۰۰۰ دلار. هزار محصول ضرب در ۱۰۰۰ دلار چقدر می‌شه؟

همگی با هم رو به توده قطعات می‌کنیم.

با تعجب و حیرت می‌گویم: یک میلیون دلار.

جونای می‌گوید: به یک شرط! که شما این قطعات رو قبل از اینکه مشتریها خسته بشن و به جای دیگه‌ای مراجعه کنن حرارت بدین و ارسال کنیند.

او به چهره تک تک ما نگاه می‌کند و می‌پرسد: به نظرتون منطقیه که شانس سودآوری رو، خصوصاً وقتی که فقط با یک تغییر سیاست امکان‌پذیره، از دست بدید؟  
همه ساکت هستند.

جونای می‌گوید: راستی، بعداً بهتون چیزای بیشتری در مورد بررسی هزینه‌ها می‌گم اما حالا می‌خوام بدونم شما بازرسی کیفیت روی گلوگاه رو در کدوم قسمت انجام می‌دید؟  
برای او توضیح می‌دهم که اکثر کنترلرها قبل از مونتاژ نهایی صورت می‌گیرد.  
جونای می‌گوید: نشونم بده.

بنابراین به بخشی که بازرسیهای کیفی را انجام می‌دهیم، می‌رویم. جونای سراغ قطعاتی را می‌گیرد که از گلوگاهها گذشته‌اند و در کنترل کیفیت مردود شده‌اند. باب فوراً به یک پالت که با قطعات براق استیل پوشیده شده اشاره می‌کند. بالای آنها یک برگه صورتی رنگ چسبیده که نشان دهنده مردودی در کنترل کیفیت (یا به بیان مرسوم Q.C) است. باب پرونده کاری را بر می‌دارد و شروع به خواندن فرمهای داخل آن می‌کند. سپس می‌گوید: مطمئن نیستم مشکل اینها چیه اما بنا به دلایلی باید نقص داشته باشن.

جونای می‌پرسد: آیا این قطعات از یک گلوگاه به دست اومدن؟

باب می‌گوید: بله، همینطوره.

جونای می‌گوید: می‌فهمین این مردودی کیفی با شما چکار کرده؟

باب می‌گوید: به این معنیه که باید ۱۰۰ قطعه رو دور بندازیم.

جونای می‌گوید: نه، بازم فکر کن. اینها از گلوگاه گذشته‌اند.

ناگهان متوجه معنی حرفهای جونای می‌شوم. می‌گویم: ما زمان دستگاہ گلوگاهی رو از دست دادیم.

جونای به طرف من برمی‌گردد و می‌گوید: کاملاً درسته! و از دست دادن وقت یک گلوگاه به چه

معناست؟ یعنی خروجی از دست دادید، یعنی تولید از دست دادید!

باب می‌گوید: می‌گین کیفیت رو نادیده بگیریم؟

جونای می‌گوید: قطعاً نه، اگر محصولی با کیفیت مطلوب عرضه نکنید مدت زیادی نمی‌تونید سود داشته باشید. اما بهتره از کنترل کیفیت به روش دیگه‌ای استفاده کنین.

سوال می‌کنم: منظورت اینه که باید کنترل کیفیت رو قبل از گلوگاه انجام بدیم؟

جونای انگشتش را بالا می‌آورد و می‌گوید: خیلی باهوشی. با دور ریختن قطعات ناقص، باید مطمئن بشین که گلوگاه فقط روی قطعات سالم و خوب کار می‌کنه. اگر شما یه قطعه رو قبل از اینکه به گلوگاه برسه، بندازین دور تنها چیزی که از دست دادین یه قطعه دور ریختنی بوده، اما اگر قطعه رو بعد از گذشتن از گلوگاه دور بندازین، وقتی رو از دست دادین که دپگه هرگز به دست نیاد.

استیسی می‌گوید: فرض کنید زیر استاندارد آمدن کیفیت یک قطعه در دستگاهی بعد از گلوگاه اتفاق بیفته، یعنی یک قطعه که از گلوگاه رد شده در اثر اشتباه یک ماشین دیگر معیوب بشه، باز هم وقت گلوگاه رو از دست داده‌ایم.

جونای می‌گوید: این جنبه دیگه‌ای از همان نظریه است. باید مطمئن بشین که فرآیندهایی که روی این قطعات از گلوگاه گذشته صورت می‌گیره، خیلی خوبه و این قطعات در فرآیندهای بعدی نقص پیدا نمی‌کنن. با من موافقین؟

باب می‌گوید: فقط یه سوال؛ بازرسین رو از کجا گیر بیاریم؟

جونای می‌پرسد: چه اشکالی داره همونهایی که الان دارین به گلوگاه منتقل کنین؟

به او می‌گویم: موضوعیه که می‌تونیم در موردش فکر کنیم.

جونای می‌گوید: خوب بر می‌گردیم به دفتر کار.

به ساختمان اداری بر می‌گردیم و به اتاق کنفرانس می‌رویم. جونای می‌گوید: می‌خوام کاملاً مطمئن بشم که شما اهمیت گلوگاه رو فهمیدین. هر بار که یه گلوگاه کار یه قطعه رو تموم می‌کنه برای شما این امکان فراهم می‌شه که یه محصول رو ارسال کنین و به نظرتون چقدر از فروش اون به دست میارین؟

لو می‌گوید: به طور متوسط هر واحد حدود ۱۰۰۰ دلار

او می‌پرسد: پس نباید نگران صرف یک یا دو دلار برای بارورتر کردن گلوگاه باشید. در درجه

اول فکر می‌کنین هزینه دستگاه X در یک ساعت چقدره؟

لو می‌گوید: کاملاً مشخصه، هر ساعت ۳۲ دلار و پنجاه سنت.

- و دستگاه حرارتی؟

لو می‌گوید: ۲۱ دلار در ساعت.



جونای می‌گوید: هر دو مبلغ نادرسته.

- ولی اطلاعات هزینه ما...

جونای می‌گوید: ارقام اشتباهه. نه اینکه شما تو محاسبه اشتباه کرده باشین. هزینه‌ها طوری برآورد شده بود انگار مرکزهای کاری هر کدوم به صورت جداگانه وجود دارن. بذارید توضیح بدم: وقتی به عنوان یک فیزیکیان کار می‌کردم، همه مسائلی رو که نتونسته بودن حل کنن می‌دادن برایشون حل کنم. اونها می‌خواستن اعدادی رو که به دست آوردن چک کنم. اما بعد از مدتی فهمیدم که نباید وقتم رو برای چک کردن اعداد تلف کنم چون اعداد همیشه درست بودن در حالی که وقتی فرضیات رو چک می‌کردم معمولا نادرست از آب در میومدن.

جونای سیگاری از جیبش بیرون می‌آورد و آن را با کبریت روشن می‌کند. در حال پک زدن می‌گوید: این همون چیزیه که اینجا داره اتفاق می‌افته. شما هزینه عملیات این دو مرکز کاری رو با روشهای استاندارد محاسبه، حساب کردین بدون اینکه توجهی به این موضوع داشته باشین که هر دوشون گلوگاه هستن.

لو می‌پرسد: چطور این مسئله باعث تغییر هزینه می‌شه؟

جونای می‌گوید: چیزی که الان یاد گرفتین اینه که ظرفیت کارخونه با ظرفیت گلوگاه برابره. تولید گلوگاه در ساعت هر چقدر باشه تولید کارخونه هم در ساعت همون قدره. بنابراین، از دست دادن یک ساعت از گلوگاه، از دست دادن یک ساعت در کل سیستم به حساب میاد. لو می‌گوید: درسته. با شما موافقم.

جونای می‌پرسد: با این وضع، یک ساعت بیکار بودن کل کارخونه، چقدر هزینه بر می‌داره؟

لو تأیید می‌کند و می‌گوید: واقعا نمی‌تونم بگم. اما باید خیلی گرون تموم بشه.

جونای می‌گوید: بگو ببینم، گردوندن کارخونه در هر ماه چقدر براتون تموم می‌شه؟

لو می‌گوید: هزینه کل کارخونه حدود ۱/۶ میلیون دلار در ماهه.

جونای می‌گوید: به عنوان مثال این دستگاه X رو در نظر بگیرین. گفتین در ماه چند ساعت کار می‌کنه؟

رالف می‌گوید: حدود ۵۸۵ ساعت.

جونای می‌گوید: هزینه واقعی یک گلوگاه حاصل تقسیم هزینه کل سیستم بر تعداد ساعاتیه که

گلوگاه تولید داره. چقدر می‌شه؟

لو ماشین حساب را از کتتش در می‌آورد، اعداد را وارد می‌کند و می‌گوید: ۲۷۳۵ دلار در ساعت.

یه لحظه صبر کنین ببینم، این عدد درسته؟

جونای می‌گوید: بله درسته. اگه ماشین گلوگاهی شما کار نکنه، تنها ۳۲ یا ۲۱ دلار در ساعت از

دست نمی‌دید. هزینه درست، مربوط به یک ساعت کل سیستمه. یعنی ۲۷۰۰ دلار.

لو انگشت به دهان مانده.

استیسی می‌گوید: این یک دیدگاه کاملاً جدید نسبت به مسئله است.

جونای می‌گوید: البته و با این حال چطور استفاده از گلوگاه رو به حداکثر برسونیم؟ در این رابطه دو اصل وجود داره که باید روی اونها متمرکز بشین: اولیش اینکه از هدر نرفتن وقت گلوگاه اطمینان حاصل کنین. چطور زمان یک گلوگاه هدر می‌ره؟ یک راهش بیکار موندن اون در طول نهاره. راه دیگش کار روی قطعاتیه که معیوبن یا با بی‌دقتی کارکنان یا ضعف کنترل معیوب می‌شن. راه سوم کار گلوگاه روی قطعاتیه که نیازی بهشون ندارین.

باب می‌پرسد: منظور تون قطعات یدکیه؟

او می‌گوید: منظورم هر چیزیه که مطابق با تقاضا نباشه. برای اینکه چه فایده‌ای داره که الان، انباری از کالا درست کنین که تا ماهها بعد هم فروش نره؟ شما پول امروز رو فدای پولی می‌کنین که ممکنه در آینده به دست بیارین. سوال اینکه که نقدینگی شما قدرت حفظ اون کالاها رو داره؟ با شرایط شما نه.

لو تایید می‌کند: درست می‌گی.

جونای می‌گوید: بذارید گلوگاه روی چیزهایی کار کنه که امروز موجب ایجاد بازده می‌شن نه ماه دیگه. این یک راه برای افزایش ظرفیت گلوگاهه. راه دیگه برداشتن بخشی از کار گلوگاه و محول کردن اون به غیر گلوگاهه.

می‌گویم: بله، ولی چطور این کار رو بکنیم؟

او می‌گوید: برای همین وقتی توی کارخونه بودیم اون سوالها رو پرسیدم. آیا واقعا گلوگاه باید روی همه قطعاتی که تو صف گلوگاه هستن کار کنه؟ اگر این طور نباشه اونهایی که گلوگاه، روشن کاری صورت نمی‌ده رو می‌تونید به غیر گلوگاه بفرستید و در نتیجه به ظرفیت دست پیدا می‌کنید. سوال دوم اینکه که دستگاهاهای دیگه‌ای دارین که همین کار رو انجام بدن؟ اگه دستگاها رو دارین یا حتی اگه یک سرویس دهنده با تجهیزات درست در خارج از کارخونه سراغ دارین می‌تونین حجم کار گلوگاه رو کم کنین و مجدداً به ظرفیتی برسین که باعث می‌شه بتونین بازده رو افزایش بدین.

صبح روز بعد برای خوردن صبحانه وارد آشپزخانه می‌شوم و جلوی کاسه سوپ جوی داغی که مادرم درست کرده می‌نشینم. غذایی که از بچگی از آن بیزار بودم. من به ظرف سوپ خیره می‌شوم و ظرف هم به من. مادرم می‌پرسد: دیشب چی شد؟

می‌گویم: شما و بچه‌ها سرِ شام درست می‌گفتین.

دیو می‌گوید: درست می‌گفتیم؟

می‌گویم: باید هربی‌ها رو وادار کنیم که تندتر حرکت کنند. دیشب جونایه راههایی برای انجام

دادن این کار نشونمون داد خیلی چیزا یاد گرفتیم.

مادرم می‌گوید: اینکه خبر خیلی خوبیه.

او یک فنجان قهوه برای خودش می‌ریزد و می‌نشیند. مدتی سکوت است. بعد متوجه می‌شوم که مادرم و بچه‌ها به یکدیگر نگاه می‌کنند.

می‌پرسم: چیزی شده؟

مادرم می‌گوید: مادرشون دیشب وقتی تو نبودی دوباره تماس گرفت.

جولی از وقتی رفته مرتب با بچه‌ها تماس می‌گیرد اما بنا به دلیلی هنوز به آنها نگفته کجاست. در فکر این هستم که یک کارآگاه خصوصی برای پیدا کردن مخفیگاهش بگیرم یا نه.

مادرم می‌گوید: شارون می‌گه وقتی اون داشته با تلفن حرف می‌زده یه چیزی شنیده؟

به شارون نگاه می‌کنم. او می‌گوید: می‌دونی آهنگی که پدر بزرگ همیشه گوش می‌ده چیه؟

می‌گویم: منظورت پدر بزرگ بارنته؟

می‌گوید: آره، می‌دونی، اون آهنگ خواب‌آور با...، اسم اونها چیه؟

دیو می‌گوید: ویولون.

شارون می‌گوید: درسته، ویولون. دیشب پای تلفن وقتی مامان حرف می‌زد اون آهنگ رو شنیدم.

دیو می‌گوید: منم شنیدم.

می‌گویم: راست می‌گین؟ خیلی جالبه. از توجه هردوتون متشکرم. شاید امشب با پدر بزرگ و

مادر بزرگ دوباره تماس بگیرم.

قهوه‌ام را تمام می‌کنم و می‌ایستم.

مادر می‌گوید: الکس، به سویت دست نزدی.

خم می‌شوم و گونه‌هایم را می‌بوسم و می‌گویم: ببخشید مدرسه دیر شده. برای بچه‌ها دست

تکان می‌دهم و با عجله کیفم را برمی‌دارم.

مادرم می‌گوید: خوب، مجبورم نگه دارم برای فردا.

## ۲۰

در راه کارخانه از کنار متلی که جونا شب گذشته را آنجا گذراند عبور می‌کنم. از آنجا که باید با پرواز ساعت ۶:۳۰ می‌رفت می‌دانم خیلی وقت است اینجا را ترک کرده. به او تعارف کردم صبح دنبالش بروم و به فرودگاه برسانمش، ولی (از شانس خوب من) قبول نکرد و گفت که تاکسی می‌گیرد.

به محض رسیدن به دفتر، به فرن می‌گویم جلسهای با کارکنان تشکیل بدهد. در این فاصله می‌خواهم فهرستی از پیشنهادهای شب گذشته جونا تهیه کنم، ولی فکر جولی به سرم می‌زند و رهایم نمی‌کند. در دفتر کارم را می‌بندم و پشت میز می‌نشینم. شماره تلفن پدر و مادر جولی را پیدا می‌کنم و شماره می‌گیرم.

آخرین بار، پدر و مادر جولی یک روز بعد از رفتنش برای گرفتن خبری از او به من تلفن زدند. از آن موقع تماس نگرفته‌اند. یکی، دو روز پیش، یک بعدازظهر به آنها تلفن زدم تا ببینم خبری از جولی دارند یا نه. مادرش "آدا" گفت نمی‌داند او کجاست. حتی آن موقع هم حرفش را باور نکردم. این بار باز هم آدا گوشی را بر می‌دارد.

می‌گویم: سلام الکس هستم. می‌خوام با جولی صحبت کنم.

آدا سراسیمه می‌گوید: اوم، آه. اون اینجا نیست.

- هست.

صدای تنفس تند آدا را می‌شنوم.

می‌گویم: جولی، اونجاست، نه؟

آدا بعد از چند ثانیه می گوید: اون نمی خواد با تو صحبت کنه.

- چند وقته آدا؟ چند وقته که جولی اونجاست؟ حتی شنبه شب هم بهم دروغ می گفتید؟  
با عصبانیت می گوید: نه ما بهت دروغ نمی گفتیم. نمی دونستیم کجاست. چند روز پیش دوستش جین بوده.

- دفعه بعدی که تماس گرفتم چی؟

آدا می گوید: جولی از من خواست نگم اینجاست. حتی الان هم نباید بهت می گفتم. می خواد یه مدت تنها باشه.

می گویم: آدا من باید باهات صحبت کنم.

آدا می گوید: اون نمید پای تلفن.

- نپرسیده از کجا می دونین؟

آدا گوشی را روی میز می گذارد. صدای دور شدن قدمهای او را می شنوم و دقیقه‌ای بعد بر می گردد.

آدا می گوید: می گه وقتی آمادگی داشت باهات تماس می گیره.

- یعنی چی؟

- می گه اگه این همه سال اونو فراموش نکرده بودی الان تو این موقعیت نبود.

- آدا...

- خداحافظ.

تلفن را قطع می کند. فوراً دوباره تماس می گیرم، ولی کسی جواب نمی دهد. بعد از چند دقیقه ذهنم را برای صحبت با کارکنان آماده می کنم.

ساعت ۱۰، جلسه در دفتر من شروع می شود.

می گویم: می خوام بدونم نظرتون در مورد چیزایی که دیشب شنیدین چیه. لو عکس‌العمل تو چی بود؟

لو می گوید: خوب... نمی تونستم چیزایی که در مورد گلوگاه می گفت رو باور کنم. دیشب رفتم خونه و در موردش فکر کردم ببینم مفهومی داره یا نه. در واقع ما در مورد هزینه ۲۷۰۰ دلاری بابت یک ساعت اتلاف وقت گلوگاه اشتباه می کردیم.

می پرسم: اشتباه می کردیم؟

لو یادداشتی از جیب پیراهنش در می آورد و می گوید: تنها ۸۰ درصد از محصولات ما از طریق گلوگاهها تولید می شه. بنابراین هزینه واقعی باید ۸۰ درصد هزینه کارکرد ما باشه و این میزان به ۲۱۸۸ دلار می رسه، نه ۲۷۳۵ دلار.

می‌گویم: آره، فکر می‌کنم تو درست می‌گی.

لو لبخند می‌زند و می‌گوید: با این وجود باید اقرار کنم که این بحث باعث شد به این قضیه با دید وسیعتری نگاه کنیم.

می‌گویم: موافقم. بقیه چطور؟

از تک تک آنها سوال می‌کنم و تقریباً همگی توافق نظر داریم. باب در مورد برخی تغییراتی که جونا از آنها صحبت می‌کند دودل به نظر می‌رسد و رالف هنوز مطمئن نیست که با کدام بخش موافق است ولی استیسی موافقت کامل دارد. او با گفتن: "فکر می‌کنم خطر کردن در ایجاد چنین تغییراتی معقول باشه." بحث را خلاصه می‌کند.

لو می‌گوید: با وجودی که در حال حاضر هر چیزی که هزینه‌ها رو بالا بره عصبانیم می‌کنه، با استیسی موافقم. همونطور که جونا گفت: با ادامه دادن این روش ممکنه با خطر بزرگتری روبرو بشیم.

باب با بالا آوردن یکی از دستهای گوستالودش، برای ارائه یک پیشنهاد آماده می‌شود: بسیار خوب، ولی انجام بعضی از مسائلی که جونا مطرح کرد آسونتره و سریعتر از بقیه صورت می‌گیره. چطوره که اول با کارهای آسونتر شروع کنیم تا ضمن توسعه بقیه روشها، تاثیرات اونا رو ببینیم؟ به او می‌گویم: حرفت منطقی به نظر می‌رسه. اول می‌خوای چکار کنی؟

باب می‌گوید: فکر می‌کنم باید بازرسی کیفیت رو برای بررسی قطعاتی که وارد گلوگاهها می‌شن در درجه اول قرار بدم. سایر موارد کنترل کیفیت کمی وقت می‌بره، اما اگر بخوایم می‌تونیم از یه بازرس بخوایم خیلی زود بررسی قطعات پیش گلوگاهی رو تا پایان وقت امروز انجام بده.

با سر تائید می‌کنم. خوبه، قوانین جدید برای وقتهای ناهاری چطور؟

او می‌گوید: ممکنه با اعتراض اتحادیه مواجه بشیم.

سرم را تکان می‌دهم و می‌گویم: به نظر من موافقت می‌کنن. شما جزئیات رو بنویسین، من با اودانیل صحبت می‌کنم.

باب از جلوی پیراهنش کاغذی در می‌آورد و یادداشت می‌کند. بلند می‌شوم و در اطراف میز قدم می‌زنم تا آنچه می‌خواهم بگویم را جمله‌بندی کنم.

به آنها می‌گویم: یکی از مسائلی که جونا دیشب مطرح کرد واقعا به دلم نشست. چرا گلوگاهها رو وادار به کار روی کالایی می‌کنیم که باعث افزایش خروجی ما نمی‌شه؟

باب می‌گوید: ما تصمیمی گرفتیم...

می‌گویم: می‌دونم تصمیم چی بود. افزایش موجودی انبار به منظور حفظ راندمان. ولی مشکل

ما راندمان نیست مشکل ما وجود فهرست سفارشهایی که موعد اونا سررسیده و این مسئله برای مشتریان ما و مدیریت بخش خیلی مشهود و آشکاره. باید با قاطعیت در جهت انجام به موقع سفارشات کاری بکنیم و جونا به ما در مورد اون کار دید لازم رو داده. تا حالا، سفارشات رو بر اساس اینکه کی بیشتر سرمون فریاد زده انجام می‌دادیم. از این به بعد سفارشاتیه که بیشتر تاخیر دارند نسبت به سایر سفارشات در اولویت هستند. سفارشی که دو هفته دیر شده نسبت به سفارشی که یک هفته تاخیر داشته اولویت داره.

استیسی می‌گوید: این کار رو در گذشته بارها و بارها امتحان کردیم. می‌گویم: آره ولی این بار گلوگاهها رو مجبور به ساخت قطعات سفارشاتیه که بیشتر به تعویق افتاده‌اند خواهیم کرد.

باب می‌گوید: ال، این راه حل عاقلانه‌ایه. حالا چطور این ایده رو عملی کنیم؟

می‌گویم: باید بفهمیم از قطعات جلو گلوگاه، کدوم برای سفارشات معوق لازمه و کدوم مال کالاییه که قراره انبار بشه. رالف، ازت می‌خوام فهرستی از سفارشات معوق برای ما تهیه کنی و اون رو به ترتیب اولویت از سفارشاتیه که زمان بیشتری از موعد تحویل اونا گذشته به سفارشاتیه که زمان کمتری از زمان ارسال اونا گذشته مرتب کنی. کی می‌تونی این لیست رو تحویل بدی؟

او می‌گوید: خود این کار به تنهایی خیلی طول نمی‌کشه. مشکل اینیه که گزارشهای ماهانه رو هم باید تهیه کنم.

سرم را تکان می‌دهم و می‌گویم: در حال حاضر برای ما هیچ کاری مهمتر از بارورتر کردن گلوگاهها نیست. هر چه زودتر باید اون فهرست رو داشته باشیم، چون به محض اینکه اونو تهیه کنی، ازت می‌خوام با استیسی و پرسنلش در بخش کنترل موجودی کار کنی و ببینی برای تکمیل اون سفارشات کدوم قطعات لازم هستند تا گلوگاهها کار روی اونها رو شروع کنن. به ترتیب اولویت از اولین سفارش به آخرین سفارش.

باب می‌پرسد: قطعاتی که از هیچکدام از گلوگاهها رد نمی‌شن چطور؟

به او می‌گویم: الان از بابت اونها نگرانی ندارم. بیان فرض رو بر این بذاریم که هر قطعه‌ای که نیازی به رد شدن از یه گلوگاه نداره، یا در مرحله مونتاژ متوقف شده یا تا زمانی که قطعات گلوگاهی به مونتاژ برسن اونجا خواهد بود. باب موافقت می‌کند.

می‌پرسم: همه‌تون متوجه شدین؟ هیچ کار دیگه‌ای مقدم بر این کار نیست. فرصتی برای برگشتن به عقب و یا انجام کارها به روش ساختمان مرکزی که هر کس برای تکون خوردن به

ماهها وقت نیاز داره، نداریم. می‌دونیم باید چکار کنیم، پس بیاین دست به کار شیم. آن روز بعد از ظهر مشغول رانندگی در بزرگراه بین ایالتی هستیم. حول و حوش غروب به سقف خانه‌های حومه شهر در هر دو طرف بزرگراه نگاه می‌کنم. تابلویی به من می‌گوید در دو مایلی خروجی فارست‌گرو محل زندگی پدر و مادر جولی هستیم. وارد آن خروجی می‌شوم. خانواده بارنت و جولی نمی‌دانند من دارم می‌آیم. به مادرم گفتم که به بچه‌ها هم نگوید. از محل کار بلافاصله در ماشین نشستیم و به سمت اینجا آمدم. دیگر از این قایم موشک بازی جولی خسته شده‌ام.

از بزرگراه چهار بانده وارد یک خیابان آسفالت می‌شوم که به محله‌ای ساکت منتهی می‌شود. محله خوبی که خانه‌های آن گران و چمنهای اطرافشان بدون استثناء یک رنگ و یکدست هستند. خیابانها با درختانی که برگهای شاداب بهاری دارند محصور شده‌اند. برگهای سبز آنها زیر نور طلایی خورشید، می‌درخشند.

خانه آنها یک ساختمان دو طبقه آجری با نمای سفید است که در وسط خیابان قرار دارد. کرکره‌های خانه آلومینیومی است و حفاظ ندارد. اینجا محلی است که جولی در آن بزرگ شده. بیوک را کنار جدول جلوی خانه پارک می‌کنم. راه عبور را دقیقاً بررسی می‌کنم و بعد از اطمینان می‌روم.

هوندا آکورد جولی جلوی گاراژ پارک است.

قبل از اینکه به ورودی برسم، در باز می‌شود. آدا بارنت پشت در توری ایستاده است. دستش را می‌بینم که پایین می‌آید و هنگام نزدیک شدن من، چفت قفل را می‌اندازد. می‌گویم: سلام.

آدا می‌گوید: بهت که گفتم، نمی‌خواد باهات حرف بزنه.

می‌پرسم: حالا می‌شه بهش بگین بیاد؟ اون زنه.

آدا می‌گوید: اگه می‌خوای باهش صحبت کنی، می‌تونی از طریق وکیلش این کارو بکنی.

او در را می‌بندد.

می‌گویم: خوب تو ماشینم منتظر می‌مونم. صاحب خیابون که دیگه نیستین.

در بسته می‌شود. از کنار چمنها از داخل پیاده رو عبور می‌کنم و سوار بیوک می‌شوم. آنجا می‌نشینم و به خانه خیره می‌شوم. هر چند وقت یک بار متوجه می‌شوم که پرده‌های خانه بارنت کنار زده می‌شوند. بعد از حدود ۵۰ دقیقه، خورشید غروب کرده و من جدا متعجبم که چگونه توانسته‌ام این همه مدت یک جا بنشینم که ناگهان در ورودی باز می‌شود.

جولی از در خارج می‌شود. او شلوار جین، پیراهن چسبان و کفش کتانی پوشیده. شلوار جین و



پیراهن چسبان او را جوان کرده. مثل دختر بچه‌ای می‌ماند که بدون اجازه پدر و مادر با دوست پسرش قرار گذاشته.

از چمنهای اطراف خانه عبور می‌کند. از ماشین پیاده می‌شوم. وقتی در فاصله ده قدمی من قرار می‌گیرد می‌ایستد، انگار می‌ترسد اگر به من نزدیک شود او را بگیرم و داخل ماشین بیندازم و مثل باد به صحرا و بیابان ببرم.

به همدیگر نگاهی می‌اندازیم. دستهایم را داخل جیبم حرکت می‌دهم.

برای شروع، می‌گویم: خوب... در چه حالی؟

او می‌گوید: اگر راستشو بخوای به من بد گذشت. تو در چه حال بودی؟

- دلواپس تو.

او نگاهی گذرا می‌اندازد. سقف ماشین را بالا می‌زنم.

می‌گویم: بیا تو ماشین با هم یه چرخی بزنیم.

او می‌گوید: نه، نمی‌تونم.

می‌پرسم: با قدم زدن چی، موافقی؟

او می‌گوید: الکس، فقط به من بگو چی می‌خوای، باشه؟

- می‌خوام بدونم چرا این کار رو می‌کنی!

- چون نمی‌دونم می‌خوام باهات زندگی کنم یا نه، مشخص نیست؟

- خوب، نمی‌تونیم در این باره صحبت کنیم؟

چیزی نمی‌گوید.

می‌گویم: تا همسایه‌ها حرف در نیاوردن بیا قدم بزنیم.

جولی به خانه‌های اطراف نگاهی می‌اندازد و می‌فهمد که دیگران متوجه ما هستند. به طرز عجیبی به طرف من می‌آید. دستم را جلو می‌برم. آن را نمی‌گیرد، اما شروع به قدم زدن در پیاده رو می‌کنیم. رو به خانه بارنت دست تکان می‌دهم و متوجه تکان خوردن پرده می‌شوم.

من و جولی حدود ۱۰۰ گام بدون اینکه چیزی بگوییم، قدم می‌زنیم.

سکوت را می‌شکنم. می‌گویم: ببین، از چیزی که آخر هفته پیش اومد متاسفم. اما چکار می‌تونستم بکنم. دیوی انتظار داشت...

او می‌گوید: این کار من به خاطر اردو رفتن تو با دیوی نبود. صبرم تموم شده بود. یکدفعه

نتونستم اون وضع رو تحمل کنم. مجبور شدم برم.

- جولی، چرا لاقل به من نگفتی کجایی؟

- چون از خونه اومدم بیرون که تنها باشم.

بدون مکث می‌پرسم: پس... تو طلاق می‌خواهی؟

می‌گوید: هنوز نمی‌دونم.

- خوب، کی می‌دونی؟

- ال، دوران آشفته و نابسامانی رو پشت سر گذاشتم. نمی‌دونم چکار کنم. نمی‌تونم تصمیم بگیرم. مادرم یه چیز می‌گه، پدرم یه چیز دیگه. دوستانم هر کدوم یه عقیده‌ای دارن. همه می‌دونن باید چکار کنم غیر از خودم.

- تو رفتی تا برای گرفتن تصمیمی که روی من و بچه‌ها تاثیر می‌گذاره تنها باشی و به حرف همه گوش می‌کنی جز سه نفری که اگه تو برنگردی زندگیشون مختل می‌شه؟

- این چیزیه که خودم باید بررسی کنم، بدون فشار از طرف شما سه نفر.

- من فقط نظرم اینه که در مورد مسئله‌ای که باعث ناراحتی تو شده با هم صحبت کنیم.

او با عصبانیت فریاد می‌زند: تا بحال یک میلیون بار در موردش بحث کردیم!

- به من بگو پای کس دیگه‌ای در میونه؟

به پیچ خیابان می‌رسیم، جولی می‌ایستد.

او با لحنی سرد می‌گوید: فکر می‌کنم من و تو از هم خیلی دور شدیم.

لحظه‌ای همانطور که او سرش را به طرف خانه پدر و مادرش برمی‌گرداند در آنجا می‌ایستم و سپس خودم را به او می‌رسانم.

می‌گویم: چی شد؟ کس دیگه‌ای رو دوست داری یا نه؟

او فریاد می‌زند: معلومه که پای کسی در میون نیست! فکر می‌کنی اگه کس دیگه‌ای رو دوست داشتم میومدم پیش پدر و مادرم بمونم؟

مردی که با سگش در حال قدم زدن است برمی‌گردد و به ما خیره می‌شود. من و جولی در سکوت محض از کنار او رد می‌شویم.

آرام به جولی می‌گویم: فقط باید مطمئن می‌شدم، همین.

او می‌گوید: اگر فکر می‌کنی من بچه‌هامو ول می‌کنم تا با یه غریبه خوشگذرونی کنم، منو نشناختی.

با این حرفش انگار به صورت من سیلی زد.

می‌گویم: جولی متاسفم. این جور مسائل گاهی پیش میاد، من فقط می‌خواستم مطمئن شم.

او قدم‌هایش را آهسته‌تر می‌کند. دستم را روی شانه‌اش می‌گذارم و او دستم را کنار می‌زند.

او می‌گوید: ال، من مدت زیادی ناراحت بودم و احساس می‌کنم اشتباه کردم. احساس می‌کنم

حق ناراحت بودن ندارم. فقط می‌دونم که ناراحتم.

با تاسف متوجه می‌شوم که به جلوی خانه پدر و مادرش برگشته‌ایم. زمان پیاده‌روی خیلی کوتاه بود. آدا پشت پنجره ایستاده. من و جولی می‌ایستیم. به سپر بیوک تکیه می‌دهم. به او پیشنهاد می‌کنم: وسایلتو جمع کن و بیا بریم خونه.

قبل از اینکه حرفم تمام شود، سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید: نه. آمادگیشو ندارم.

می‌گویم: بسیار خوب، این دو راه حل وجود دارند: تو اینجا بمونی و از هم جدا شیم یا با هم برگردیم و برای اصلاح زندگی‌مون تلاش کنیم. هر چه بیشتر از خونه دور باشی از هم دورتر و به طلاق نزدیکتر می‌شیم و اگه جدا شیم می‌دونی چه اتفاقی می‌افته. بارها و بارها در مورد دوستامون این مسئله رو تجربه کردیم. واقعا می‌خوای این طوری بشه؟ بیا بریم خونه، قول می‌دم می‌تونیم اوضاع رو از این بهتر کنیم.

او سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید: نمی‌تونم ال. از این وعده‌ها قبلا هم زیاد شنیدم.

می‌گویم: پس طلاق می‌خوای؟

جولی می‌گوید: بهت گفتم نمی‌دونم!

در آخر می‌گویم: باشه، نمی‌تونم رأیتو عوض کنم. شاید تصمیمت این باشه. تنها چیزی که می‌تونم بهت بگم اینه که برگرد. مطمئنم که بچه‌ها هم همین رو می‌خوان. وقتی فهمیدی که چی می‌خوای باهام تماس بگیر.

- خودم هم دقیقا می‌خواستم همین کار رو بکنم.

سوار ماشین می‌شوم و ماشین را روشن می‌کنم. وقتی شیشه را پایین می‌دهم سرم را بالا می‌آورم و او را در حالی که در پیاده رو کنار ماشین ایستاده نگاه می‌کنم.

به او می‌گویم: می‌دونی؟ دوست دارم!

این حرف او را نرم می‌کند. به طرف ماشین می‌آید و خم می‌شود. وقتی به شیشه ماشین نزدیک می‌شود لحظه‌ای دست او را می‌گیرم. مرا می‌بوسد. سپس بدون هیچ حرفی می‌رود، وسط راه شروع به دویدن می‌کند. او را تا زمانی که از نظرم دور می‌شود تماشا می‌کنم. سپس سرم را تکان می‌دهم، ماشین را در دنده گذاشته و حرکت می‌کنم.

## ۲۱

آن شب ساعت ۱۰ در خانه هستیم. غمگین و خسته. در جستجوی شام یخچال را زیر و رو می‌کنم. ولی باید به اسپاگتی سرد و مقداری سوپ جوی مانده قناعت کنم. به زور مقداری ودکای نیم خورده را پایین می‌دهم و با دلمردگی شام می‌خورم.

در حین خوردن در این فکر هستم که اگر جولی نیاید چه کار باید بکنم. اگر همسری نداشته باشم، باید دوباره شروع کنم به قرار گذاشتن با دخترها؟ کجا آنها را ببینم؟ یک لحظه خودم را در بار مهمانخانه بیرینگتون هالیدی تصور می‌کنم که ایستاده‌ام و در حالی که از خانمهای غریبه سوال می‌کنم: "متولد چه سالی هستید" سعی دارم آنها را جذب کنم.

آیا این سرنوشت من است؟ خدای من، اصلاً آیا این روزها این کارها فایده‌ای دارد؟ تا حالا فایده داشته؟ باید کسی را بشناسم تا با او بیرون بروم.

مدتی، آنجا می‌نشینم و به تمام خانمهایی که می‌شناسم فکر می‌کنم. چه کسی با من بیرون می‌آید؟ من دوست دارم با چه کسی بیرون بروم؟ بیرون آوردن لیست خیلی طول نمی‌کشد. یکی به فکرم می‌رسد. از جایم بلند می‌شوم. به طرف تلفن می‌روم و حدود ۵ دقیقه به آن زل می‌زنم. باید این کار را بکنم؟

با اشتیاق شماره می‌گیرم و قبل از اینکه زنگ بزند قطع می‌کنم. مدتی دیگر به تلفن خیره می‌شوم. اوه، بادابادا! تنها کاری که می‌تواند بکند این است که بگوید نه، این طور نیست؟ دوباره شماره می‌گیرم. ۱۰ بار زنگ می‌زند تا اینکه کسی گوشی را بر می‌دارد.

- الو؟

پدرش است.

- می‌تونم با جولی صحبت کنم؟

- یه لحظه اجازه بدین.

چند لحظه می‌گذرد.

جولی می‌گوید: الو؟

سلام، منم.

- ال؟

می‌گویم: آره، گوش کن. می‌دونم که دیروفته، ولی فقط می‌خواستم یه چیزی ازت بپرسم.

- اگه در مورد طلاق یا اومدن به خونه است...

می‌گویم: نه، نه، نه. فقط می‌خواستم بدونم می‌شه تا زمانی که راجع به این موضوع فکر

می‌کنی هرچند وقت یک بار همدیگر رو ببینیم؟

او می‌گوید: خوب... فکر می‌کنم بشه.

می‌پرسم: خوبه، شنبه شب کاری نداری؟

تا نقش بستن لبخند روی چهره‌اش، لحظه‌ای سکوت حاکم می‌شود.

با تعجب می‌پرسد: داری با من قرار می‌ذاری؟

- آره.

مکث طولانی.

می‌گویم: پس دوست داری با من بیای بیرون؟

سرانجام می‌گوید: آره خیلی دلم می‌خواد.

- عالی، ساعت ۷:۳۰ چطوره؟

می‌گوید: موافقم.

صبح روز بعد، دو نفر از مسئولین گلوگاهها در اتاق کنفرانس نزد ما هستند، منظورم از ما استیسی، باب، من و رالف است. "تد اسپنسر" مسئول کوره‌های حرارتی است. او مردی با سن و سال بالاتر از ما و موهایی سفید و مثل سیم ظرفشویی فرفری و هیکلی مانند سوهان است. او به همراه "ماریو دمونه" مسئول بخش ماشین‌کاری با NCX10 نزد ماست. ماریو همسن تد ولی چاقتر از او است.

چشمهای استیسی و رالف قرمز شده‌اند. قبل از اینکه بنشینیم، در مورد موضوعاتی که در جلسه امروز به آنها پرداخته شد صحبت می‌کنند.

گرفتن فهرست سفارشهای معوق کار آسانی بود. کامپیوتر آنها را فهرست و بر اساس ترتیب دیرکرد مرتب کرد. مثل آب خوردن، حتی یک ساعت هم وقت نبرده، اما بعد باید صورت مواد مورد نیاز هر سفارش را بررسی می کردند و می دیدند که گلوگاهها کدام بخشها را انجام داده اند؛ همچنین باید مشخص کنیم که آیا مواد اولیه برای ساخت آن قطعات وجود دارد یا نه. بیشتر وقت شب صرف انجام این کار شد.

استیسی امروز صبح به من گفت که این اولین باری بوده که او واقعا قدر کامپیوتر را دانسته. هر کدام جداگانه کپی فهرست دستنویسی را که رالف تهیه کرده، داریم. در این فهرست مجموعاً ۶۷ سفارش معوق وجود دارد که این سفارشها به ترتیب از بیشترین دیرکرد به کمترین مرتب شده اند. بدترین آنها، سفارش بالای فهرست است که از زمان تحویل وعده داده شده ۵۸ روز فاصله گرفته و بهترین آنها سفارشهایی با یک روز تاخیر هستند که ۳ مورد از آنها در فهرست وجود دارند.

رالف می گوید: ما بررسیهایی کردیم و دیدیم حدود ۹۰ درصد سفارشهای معوق جاری قطعاتی دارند که از طریق یک یا هر دو عملیات گلوگاهی تولید می شوند. از این تعداد حدود ۸۵ درصد در بخش مونتاژ متوقفند چون قبل از ساخت و ارسال منتظر رسیدن اون قطعات هستیم. به آن دو ناظر می گویم: پس این قطعات تو اولویتن.

سپس رالف می گوید: لیستی هم برای هر دو دستگاه حرارتی و NCX10 تهیه کردیم تا ببینیم هر کدام چه قطعاتی رو باید بسازن و به چه ترتیبی. ترتیب مشابهی از بیشترین تاخیر به کمترین به دست اومد. ظرف یک هفته می تونیم لیست رو به صورت اتوماتیک با کامپیوتر تهیه کنیم تا دیگه مجبور نباشیم تا نصفه شب کار کنیم.

به او می گویم: عالیه رالف، تو و استیسی کار مهمی انجام دادین. سپس رو به تد و ماریو می کنم و می گویم: حالا کاری که شما آقایون باید انجام بدین اینه که به سرکارگراتون بگین کار رو از ابتدای لیست سفارشها شروع کنند و تا پایین ادامه بدن.

تد می گوید: کار آسونی به نظر میاد. فکر می کنم بتونیم از عهده اش بر بیاییم.

ماریو می گوید: می دونین، شاید لازم باشه بعضی از اونا رو دقیقاً بررسی کنیم.

استیسی می گوید: شاید لازم بشه یه کندوکاوی در مورد موجودی انجام بدین. این براتون مشکله؟

ماریو اخمهایش را در هم می کند و می گوید: مسئله ای نیست. تو فقط از ما می خواهی طبق فهرست عمل کنیم، درسته؟

می گویم: آره، به همین سادگی. نمی خوام ببینم شماها دارین روی چیزی کار می کنین که تو

لیست، نیست. اگر تسریع‌کننده‌ها یا بازرسین ایرادی از تون گرفتن بگین بیان پیش من و حتما طبق ترتیبی که بهتون دادیم عمل کنین. باشه؟

تد و ماریو هر دو موافقت می‌کنند.

رو به استیسی می‌کنم و می‌گویم: تو می‌دونی که چقدر دخالت نکردن بازرسین تو انجام سفارشهای این فهرست مهمه، نه؟

استیسی می‌گوید: باشه ولی قول بده که به خاطر فشار بازار، لیست رو تغییر نمی‌دی.

به او می‌گویم: قول شرف می‌دم. سپس به تد و ماریو می‌گویم: امیدوارم شما دو نفر بدونین که عملیات حرارتی و NCX10 مهمترین فرآیندهای کل کارخونه هستن و اینکه شما چطور این دو فرآیند رو اداره می‌کنید در تعیین آینده‌ی کارخونه موثره.

تد می‌گوید: می‌تونم بهت اطمینان بدم بیشترین تلاشمون رو می‌کنیم.

بلافاصله بعد از جلسه، به سمت بخش پرسنل می‌روم تا مایک اودانیل، رئیس اتحادیه، را ببینیم. وقتی وارد می‌شوم، مدیر کارگزینی، "اسکات دلین"، با انگشتان سفیدش دسته‌سندلیش را محکم گرفته و اودانیل با صدای بلند مشغول حرف زدن است.

می‌پرسم: مشکل چیه؟

اودانیل می‌گوید: تو خودت خوب می‌دونی مشکل چیه: قوانین جدید وقت ناهاری، در عملیات حرارتی و تراشکاری. اونا با قرارداد تضاد دارن. تو رو ارجاع می‌دم به بخش ۷، بند ۴...

می‌گویم: خوب، یه لحظه صبر کن مایک، وقتشه گزارشی از وضعیت کارخونه به اتحادیه بدیم.

تمام روز، موقعیت فعلی کارخانه را برای او توضیح می‌دهم. سپس بعضی از نتایج گرفته شده را به او می‌گویم و دلیل ضرورت ایجاد تغییرات را برایش توضیح می‌دهم.

در خاتمه می‌گویم: متوجه شدی که این کار حداکثر روی ۲۰ نفر اثر می‌ذاره؟

او سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید: ببین، متشکرم که همه این موارد رو توضیح دادی، ولی ما قرارداد داریم. حالا اگه یه جور دیگه بخوایم عمل کنیم، از کجا بدونیم که هر چیزی رو که نمی‌خواین تغییر نمی‌دید؟

می‌گویم: مایک، راستش نمی‌تونم با اطمینان بگم در آینده دور نیاز به تغییرات نخواهیم داشت، اما فعلا نیازی به ایجاد تغییرات دیگه‌ای نداریم. ما نهایتا در مورد وظایف صحبت می‌کنیم. من درخواست کم کردن حقوق یا تخفیف در بهره‌ها رو نمی‌کنم ولی خواستار انعطاف‌پذیری هستیم. باید آزادی عمل لازم برای ایجاد تغییراتی که باعث سودآور شدن کارخونه می‌شن رو داشته باشیم، یا خیلی ساده، ممکنه در چند ماه آینده کارخونه‌ای در کار نباشه.

- به نظر می‌رسه داری از ترفند ایجاد ترس استفاده می‌کنی.

- مایک، تنها چیزی که می‌تونم بگم اینه که، اگه می‌خوای چهار ماه وقتتو صرف این کنی که ببینی قصد من ترسوندن کارکنانه یا نه، خیلی دیر می‌شه.

اودانیل لحظه‌ای سکوت می‌کند. بعد می‌گوید: باید در موردش فکر کنم و با دیگران درمیان بذارم. بهت خبر می‌دیم.

تا بعد از ظهر، دیگر نمی‌تونم تحمل کنم. نگران این هستم که سیستم اولویت بندی جدید چطور کار می‌کند. سعی می‌کنم با باب داناوان تماس بگیرم ولی او در کارخانه نیست. پس تصمیم می‌گیرم خودم سری بزنم.

اولین جایی که بازدید می‌کنم NCX10 است. ولی وقتی به دستگاه می‌رسم، کسی آنجا نیست که از او سوال کنم. چون یک دستگاه خودکار است، ساعتها بدون اینکه کسی توجهی به آن داشته باشد کار می‌کند. مشکل اینجاست که وقتی وارد می‌شوم، دستگاه بی‌کار یک گوشه افتاده و هیچ کس هم کار راه اندازی را انجام نمی‌دهد. از این جریان عصبانی می‌شوم.

ماریو را پیدا می‌کنم و از او می‌پرسم: اون دستگاه چرا کار نمی‌کنه؟

او قضیه را با سر کارگر در میان می‌گذارد و به طرف من برمی‌گردد.

او می‌گوید: مواد اولیه لازم را نداریم.

فریاد می‌زنم: منظورت از این حرف چیه، پس این انبوه فولاد که همه جا پخش شده چیه؟ ماریو می‌گوید: نه، اونا کار دو سری اول قطعات سفارشی رو انجام دادن. وقتی به سومین ردیف فهرست رسیدن، دور و بر رو گشتن و برای ساخت اونا مواد اولیه پیدا نکردن. ما هم تا پیدا شدن مواد لازم کار رو تعطیل کردیم.

می‌خواهم او را خفه کنم.

ماریو ادامه می‌دهد: این کاری بود که خودتون از ما خواستین، درسته؟ شما از ما خواستین فقط طبق فهرست با همون ترتیب کار کنیم، نه؟ اینو نگفتین؟

می‌گویم: آره، همین رو گفتم. ولی به فکرتون نرسید که اگه یه مورد رو نتونستین انجام بدین باید برین سراغ مورد بعد؟

ماریو بی‌پناه به نظر می‌رسد.

از او سوال می‌کنم: خوب مواد مورد نیازتون تو کدوم خراب شده‌ای هست؟

او می‌گوید: نمی‌دونم. خیلی جاها می‌تونن باشن. ولی الان باب داناوان کسی رو فرستاد دنبالش.

به او می‌گویم: خوب، ببین. به متصدیها بگو این دستگاه رو برای انجام سفارش بعدی لیست که مواد اولیشو دارین، آماده کنن و هرگز تحت هیچ شرایطی این آهن پاره رو بیکار نذارین.

ماریو می‌گوید: چشم قربان.



با خشم و ناراحتی، به دفترم برمی‌گردم که دانوان را پیچ کنم تا ببینم اشکال کار از کجاست؟ در وسط راه بعد از عبور از کنار چند ماشین تراش او را می‌بینم که مشغول حرف زدن با "اوتو" - سرکارگر - است ولی نمی‌دانم با چه لحنی با یکدیگر صحبت می‌کنند، دوستانه یا خصمانه. به نظر می‌رسد اوتو از باب ترسیده. می‌ایستم و منتظر تمام شدن صحبت باب می‌شوم که بلافاصله هم اتفاق می‌افتد. اوتو می‌رود و مکانیک‌هایش را دور هم جمع می‌کند و باب نزد من می‌آید.

می‌گویم: می‌دونی که اوضاع چطوریه...

می‌گوید: بله، برای همین اینجا.

- مشکل چیه؟

او می‌گوید: هیچ مشکلی نیست. فقط فرآیند استاندارد عملیاتی.

این طور که از صحبت‌های باب معلوم است، قطعاتی که مسئولین NCX10 می‌خواستند حدود یک هفته اینجا بوده ولی اوتو روی چیزهای دیگری کار کرده. او اهمیت NCX10 را نمی‌دانسته و به نظرش آن قطعات مثل بقیه بوده‌اند و با قضاوت از روی اندازه، کمی بی اهمیت‌تر. وقتی باب می‌رسد، آنها در حال انجام یک کار تولیدی بزرگ طولانی مدت بودند. اوتو نمی‌خواسته کار را متوقف کند... تا اینکه دانوان موضوع را توضیح داده.

باب می‌گوید: ال، اوضاع درست مثل قبل شده. اونها دستگاہها رو راه میندازن، شروع به تولید چیزی می‌کنن و در وسط کار مجبور می‌شن کار رو متوقف کنن تا بتونیم یه کار دیگه رو تموم کنیم. درست عین قبل!

می‌گویم: صبر کن، بذار یه کم در مورد این قضیه فکر کنیم.

باب سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید: چی مونده که بهش فکر کنیم؟

می‌گویم: باید دلیل رو پیدا کنیم. مشکل چی بوده؟

باب با لحن آهنگین می‌گوید: قطعات به NCX10 نرسید و در نتیجه اپراتورها نتونستن روی قطعاتی که قرار بوده تولید کنن، کار کنن.

می‌گویم: و دلیل این بوده که دستگاہهای غیر گلوگاه روی این قطعات گلوگاهی کار کرده‌اند. حالا باید از خودمون بپرسیم که چرا این طور شده.

باب می‌گوید: متصدی اینجا فقط می‌خواسته مشغول باشه، همین.

می‌گویم: درسته. چون اگه مشغول کار نبود، یکی مثل خود تو میومد سراغش و بهش می‌پرید.

باب می‌گوید: آره و اگه من این کار رو نمی‌کردم یک نفر مثل خود تو می‌پرید به من.

می‌گویم: خوب، بگذریم. این آدم با وجود کار کردن، نتونسته به حرکت ما به سمت هدف

کمکی بکنه.

- خوب...

می‌گویم: اون کمکی نکرده، باب!

سپس به قطعاتی که به NCX10 خواهد رفت اشاره می‌کنم و می‌گویم: ما همین الان به اون قطعات نیاز داریم، نه فردا. ممکنه به قطعات غیر گلوگاهی، هفته‌ها، ماهها یا شاید هرگز احتیاج نداشته باشیم. بنابراین این شخص با ادامه تولید قطعات غیر گلوگاهی مانع ارسال سفارشها به بیرون و سودآوری شده.

باب می‌گوید: ولی کار دیگه‌ای به نظرش نمی‌رسیده.

- دقیقا! اون نمی‌تونسته قطعات مهم رو از قطعات بی‌اهمیت تشخیص بده. چرا؟

- چون کسی بهش نگفته.

می‌گویم: تا اینکه تو اومدی. ولی تو نمی‌تونی همه جا باشی و این مسئله دوباره پیش میاد. پس چطور به همه اعضای کارخونه بگیم کدوم قطعات مهمن؟  
باب می‌گوید: فکر می‌کنم به یه نوع سیستم نیاز داریم.

می‌گویم: پس برای اینکه مجبور نباشیم این وضع مزخرف رو تحمل کنیم باید فوراً روی یه سیستم جدید کار کنیم و قبل از اینکه کار دیگه‌ای بکنیم، مطمئن بشیم پرسنل هر دو گلوگاه، سفارشها رو به ترتیب اولویت موجود در فهرست انجام می‌دن.

به دفتر کار برمی‌گردیم. با نگاهی به چهره‌ی باب متوجه می‌شوم او هنوز بابت مسائلی که اتفاق افتاده ناراحت است.

می‌گویم: چیه؟ ناراضی به نظر می‌رسی.

او می‌پرسد: ال، اگه مرتب پرسنل رو مجبور کنیم کارهاشون رو نیمه تمام رها کنند تا روی قطعات گلوگاهی فعالیت کنند، چی می‌شه؟

می‌گویم: موفق می‌شیم جلوی معطل موندن گلوگاهها رو بگیریم.

او می‌پرسد: ولی هزینه‌های ۹۸ درصد مرکز کاری‌های دیگه‌ای که داریم چی؟

می‌گویم: الان، نگران این موضوع نباش. فقط گلوگاهها رو فعال نگه دار. ببین، من از کاری که کردی راضیم، تو راضی نیستی؟

او می‌گوید: شاید کار درستی کرده باشم ولی به خاطر انجامش مجبور شدم همه قوانین رو زیر پا بذارم.

می‌گویم: اون قوانین باید زیر پا گذاشته می‌شدند؛ شاید از اول هم قوانین مناسبی نبودند. همیشه مجبور بودیم برای تسریع ارسال سفارشها فرآیندهایی رو در وسط کارشون قطع کنیم.

فرق الان و اون موقع اینه که الان می‌دونیم چه موقع این کارو انجام بدیم، قبل از اینکه از بیرون به ما فشار وارد بشه. باید به چیزی که می‌دونیم درسته، ایمان داشته باشیم.

باب موافقت می‌کند. ولی می‌دانم که او حرف را تنها با مدرک قبول می‌کند. راستش شاید من هم همینطور باشم.

چند روز طول می‌کشد تا سیستمی برای حل این مشکل ترتیب دهیم. ساعت ۸ صبح روز جمعه، در شروع شیفت اول، من در کافه تریا، کارمندان را که به این طرف و آن طرف می‌روند تماشا می‌کنم.

باب داناوان هم با من است.

بعد از سوءتفاهم اولیه، به این نتیجه رسیدم که هرچه تعداد افراد بیشتری ماجرای گلوگاهها و اهمیت آنها را بدانند، موفقتر خواهیم بود.

با همه کارکنان کارخانه، سرکارگران و پرسنل ساعتی، جلسات پانزده دقیقه‌ای برگزار می‌کنیم. امروز بعدازظهر با افراد شیفت دوم همین کار را انجام می‌دهیم و برای صحبت با کارکنان شیفت سوم هم آخر شب به کارخانه می‌آیم. بعد از جمع شدن همه بلند می‌شوم و شروع به صحبت می‌کنم.

به آنها می‌گویم: همونطور که همه می‌دونید چند وقته که سود کارخونه سیر نزولی داره. چیزی که نمی‌دونید اینه که ما شروع به تغییر دادن این وضعیت کرده‌ایم. این جلسه برای آشنایی شما با سیستم جدید تشکیل شده، سیستمی که فکر می‌کنیم کارخونه رو بارورتر از قبل می‌کنه. می‌خوام به طور خلاصه پیش زمینه‌ای رو که باعث شد به فکر ایجاد سیستم جدید بیفتیم توضیح بدم و سپس باب داناوان طرز کار این سیستم رو به شما می‌گه.

سعی در رعایت زمان پانزده دقیقه برای جلسه به ما فرصت نداد در مورد سیستم جدید زیاد برایشان توضیح بدهیم. ولی با تشبیه به ساعت شنی، به طور خلاصه در مورد گلوگاهها توضیح دادم و بیان کردم که چرا باید به قطعاتی که از عملیات حرارتی و NCX10 می‌گذرند اولویت بدهیم. برای مسائلی که فرصت گفتن آنها را پیدا نمی‌کنیم، یک بولتن خبری تنظیم می‌شود که جایگزین نشریه کاری قدیمی کارخانه است.

بلندگو را به داناوان می‌دهم و او برایشان شرح می‌دهد که چگونه مواد اولیه کارخانه را اولویت‌بندی کنیم تا هر کس بداند اول روی چه چیزی کار کند.

او می‌گوید: تا آخر وقت امروز تمام کارها با برجسی شماره‌دار علامت‌گذاری می‌شن و دو نمونه را بالا می‌گیرد و می‌گوید: برجسب یا قرمز است یا سبز.

علامت قرمز به این معنیست که کار ضمیمه شده به اون تو اولویته. برجسب قرمز روی هر

ماده‌ای نشون دهنده اینه که گلوگاه باید روش کار کنه. وقتی یه سری قطعات با علامت قرمز به دستتون می‌رسه، باید بلافاصله روی اونها کار کنین.

باب مقصود ما را از بلافاصله توضیح می‌دهد: اگه کارمندی مشغول کار دیگه‌ایه، اگه اون کار بیشتر از نیم ساعت وقت نمی‌بره، اشکالی نداره که تمومش کنه. قبل از اینکه یک ساعت بگذره باید به قطعاتی که برچسب قرمز دارن رسیدگی بشه.

اگه وسط عملیات تنظیم دستگاه برای یک کار جدید هستید، بلافاصله تنظیمات رو متوقف کنین و آماده کار روی قطعات گلوگاهی بشید.

وقتی کار قطعات گلوگاهی رو انجام دادین می‌تونین برگردین سرکار قبلیتون.

رنگ دوم، رنگ سبزه. وقتی که لازمه بین دو رنگ سبز و قرمز یک رنگ رو انتخاب کنید، قرمز رو اول انجام بدین. اکثر کارها با رنگ سبز علامتگذاری می‌شه. سفارشهای سبز رو تنها زمانی می‌تونین انجام بدین که قطعه‌ای با برچسب قرمز نداشته باشین.

این در مورد اولویت رنگها. حالا اگه دو سری سفارش با یک رنگ داشتید چی؟ هر برچسب یه شماره روش داره در اینصورت شما باید همیشه روی کمترین شماره کار کنین.

داناوان جزئیاتی را توضیح و به دو سوال پاسخ می‌دهد و بعد از آن بحث را تمام می‌کنیم.

به آنها می‌گوییم: تشکیل این جلسه عقیده من بود. گفتم کارتونو ول کنین بیاین اینجا، بیشتر به این خاطر که می‌خواستیم همه این پیام رو همزمان بشنوند، این طوری، امیدوارم که درک بهتری از مسائل کارخونه داشته باشید. ولی دلیل دیگه اینه که می‌دونم مدت زیادیه که اخبار خوبی در مورد کارخونه به گوشتون نرسیده. چیزی که الان شنیدید یک شروعه. آینده این کارخونه و امنیت کاری شما تنها در گروهی سودآوری مجدد کارخونه است. مهمترین کاری که شما می‌تونین بکنید همکاری با ماست تا همگی برای پابرجایی این کارخونه کار کنیم.

آن روز بعدازظهر، تلفنم زنگ می‌زند.

- سلام، اودانیلیم. می‌تونید در مورد هفته‌های نهار و قهوه سیاست جدید رو پیش بگیرین، ما حرفی نداریم.

این خبر را به داناوان می‌دهم و با این پیروزیهای کوچک، هفته تمام می‌شود.

در ساعت ۷:۲۹ شنبه بعدازظهر، ماشین بیوک تمیز، براق، شسته و پولیش شده را جلوی در ورودی خانه بارنت پارک می‌کنم. دسته گل را از روی صندلی کنارم برمی‌دارم و در حالی که لباسهای نو بر تن دارم قدم به محوطه جلو خانه آنها می‌گذارم.

در ساعت ۷:۳۰، زنگ در را می‌زنم.

جولی در را باز می‌کند.

می‌گوید: چه خوشگل شدی!

به او می‌گوییم: تو هم همینطور.

و واقعا هم زیبا شده است.

چند دقیقه خیلی خشک و رسمی با پدر و مادرش صحبت می‌کنم. آقای بارنت از اوضاع کارخانه سوال می‌کند. به او می‌گوییم ظاهرا اوضاع رو به بهبود است و مسئله سیستم اولویتی و اثر آن در NCX10 و عملیات حرارتی را مطرح می‌کنم. پدر و مادرش هر دو مات و مبهوت به من نگاه می‌کنند.

جولی می‌گوید: اجازه هست بریم؟

با لحن شوخی به مادرش می‌گوییم: ساعت ۱۰ می‌رسونمش خونه.

خانم بارنت می‌گوید: خوبه، منتظریم.

# ۲۲

رالف می گوید: بیا به نگاهی به این بنداز.

استیسی می گوید: بد نیست.

باب می گوید: بد نیست؟ خیلی هم عالیه!

استیسی می گوید: باید کار درست رو ادامه بدیم.

زیر لب می گویم: آره، ولی این کافی نیست.

یک هفته گذشته است. دور پایانه کامپیوتر در اتاق کنفرانس جمع شده ایم. رالف فهرستی از سفارشهای معوق را که هفته پیش ارسال کرده ایم از کامپیوتر می گیرد.

استیسی می گوید: کافی نیست؟ خیلی پیشرفت کرده ایم. هفته پیش ۱۲ سفارش تحویل دادیم.

برای این کارخونه این مقدار بد نیست و این ۱۲ سفارش از عقب افتاده ترین سفارشهای ما بودن.

رالف می گوید: راستی، در حال حاضر دیرترین سفارش ما ۴۴ روز دیرکرد داره. اگر یادتون باشه

قبلا دیرترین سفارش، ۵۸ روز تاخیر داشت.

داناوان می گوید: بسیار خوب!

به طرف میزم برمی گردم و می نشینم.

ذوق و شوق آنها تا حدی بجاست. سیستم جدید برچسب زدن روی قطعات براساس اولویت و

زمان سفارش خیلی موثر بوده. گلوگاهها سر موقع قطعاتشان را دریافت می کنند. در واقع حجم

خروجی آنها رشد داشته. به دنبال پروسه گلوگاهی، قطعاتی که برچسب قرمز دارند سریعتر به

مرحله مونتاژ نهایی می‌رسند. گویی برای قطعات گلوگاه راهی سریع‌السیر در کارخانه به وجود آورده‌ایم.

بعد از کنترل کیفیت قطعات، قبل از گلوگاهها، فهمیدیم حدود ۵ درصد قطعاتی که به NCX10 و ۷ درصد قطعاتی که به دستگاه حرارتی منتقل می‌شوند کیفیت مطلوبی ندارند. اگر این درصدها درست از آب در بیاید، فرصت رسیدن به ظرفیت اضافه را پیدا می‌کنیم.

سیاست جدید در واداشتن پرسنل به تعطیل نکردن گلوگاهها در وقت‌های ناهاری هم موثر واقع شده. مطمئن نیستیم چقدر از این بابت سود می‌کنیم، چون نمی‌دانیم قبلاً چقدر ضرر می‌کردیم. حداقل می‌دانیم که در حال حاضر درست کار می‌کنیم.

خبرهایی شنیده‌ام که NCX10 گهگاهی بیکار و بلااستفاده است و این زمانی اتفاق می‌افتد که هیچ کس در حال استراحت نیست. قرار است داناوان دلیل این مسئله را پیگیری کند. ترکیبی از این اقدامات باعث شده که بتوانیم دیرترین سفارش‌هایمان و چند سفارش بیشتر از حد طبیعی ارسال کنیم. اما می‌دانم که به اندازه کافی سریع پیش نمی‌رویم. تا چند هفته پیش لنگ می‌زدیم. الان راه می‌رویم ولی برای زنده ماندن باید بدویم.

برمی‌گردم تا نگاهی به کامپیوتر بیندازم که چشم‌هایی را متوجه خود می‌بینم.

توضیح می‌دهم: گوش کنید... می‌دونم که تو مسیر درستی قدم برمی‌داریم، اما باید سرعتمون رو افزایش بدیم. اینکه هفته پیش ۱۲ سفارش ارسال کردیم خوبه اما هنوز سفارش‌های عقب افتاده داریم. خیلی نیست ولی هنوز باید بهتر کار کنیم. نباید هیچ سفارش توام با دیرکردی داشته باشیم.

همه از پایانه جلو می‌آیند و در اطراف من دور میز جمع می‌شوند. باب داناوان برنامه‌ای را مطرح می‌کند که برای اصلاح کارهای گذشته تنظیم کرده.

می‌گویم: باب اینها خوبه، ولی کمه. چطوره که پیشنهادهای دیگه جونا رو امتحان کنیم؟ باب نگاهی به من می‌اندازد.

او می‌گوید: خوب... ما در حال بررسی اونا هستیم.

می‌گویم: می‌خوام قبل از جلسه روز چهارشنبه روشی برای کم کردن بار گلوگاهها ارائه بدی. باب سرش را با تائید تکان می‌دهد ولی چیزی نمی‌گوید.

می‌پرسم: این کارو برای ما انجام می‌دی؟

او می‌گوید: به هر قیمتی که باشه انجامش می‌دم.

آن روز بعدازظهر در دفتر کارم با "الروی لانگستون"، مدیر کنترل کیفیت کارخانه و "باربارا پن"، مسئول ارتباطات کارمندان، ملاقاتی دارم. باربارا، بولتن خبری را که پیش زمینه و دلایل تغییرات به وجود آمده در کارخانه را شرح می‌دهد، می‌نویسد. هفته پیش، اولین شماره آن را چاپ کردیم. او و لانگستون را برای کار بر روی پروژه‌های جدید تعیین می‌کنم.

قطعاتی که از گلوگاه خارج می‌شوند، اغلب خیلی شبیه قطعاتی هستند که وارد گلوگاه می‌گردند. تنها یک بررسی نزدیک با چشمانی آموزش دیده تفاوتها را مشخص می‌کند. مشکل این است که چگونه تشخیص این دو را برای یک کارگر ساده میسر کنیم تا روی قطعات پس‌گلوگاهی به نحوی عمل نماییم که با سرعت بالاتر تعداد بیشتری از آنها سالم به مرحله مونتاژ برسند و به عنوان محصولات مرغوب ارسال شوند. لانگستون و پن در دفتر من هستند تا پیشنهادات خود را در این زمینه ارائه دهند.

پن می‌گوید: در حال حاضر یک برجسب قرمز داریم. این برجسب به ما می‌گه که در مسیر آن قطعه گلوگاهی هست، یعنی یا قطعه مورد بحث از یک گلوگاه گذشته یا در آینده از یک گلوگاه خواهد گذشت. حالا به یه روش ساده نیاز داریم که با اون به پرسنل نشون بدیم با چه قطعاتی باید به شکل ویژه برخورد بشه. کدوم قطعات هستند که لازمه باهاشون مثل طلا رفتار کنن. می‌گویم: تشبیه مناسبه.

او می‌گوید: خوب، چطوره که بعد از اینکه گلوگاه کار روی قطعه‌ای رو به پایان رسوند با تکه‌های نوار زرد روی اون علامت بزنینم. این نوار به پرسنل نشون می‌ده که باید با این قطعات مثل طلا رفتار کنن. برای اینکه معنی نوارها برای همه مشخص بشه تبلیغات داخلی انجام می‌دم. برای رسا بودن مطلب، باید روی تابلو اعلانات پوسترهایی نصب کنیم، اطلاعیه‌ای بدهیم که سرکارگر بتونه برای پرسنل بخونه، یک پارچه که به دیوار کارخونه زده بشه و چیزهای دیگه‌ای از این قبیل هم می‌تونن مفید باشن.

می‌گویم: با اضافه کردن نوار در صورتی که کار گلوگاه رو کند نکنه، موافقم.

لانگستون می‌گوید: مطمئنم می‌تونیم یه راهی پیداکنیم که اختلالی تو کار پیش نیاد.

می‌گویم: خوبه، نگرانی دیگه من اینه که این کار فقط در حد تبلیغ باشه.

لانگستون با لبخندی می‌گوید: کاملاً فهمیدم. اول دلایل مشکلات کیفیتی گلوگاهها و فرآیندهای بعدی رو شناسایی می‌کنیم. وقتی فهمیدیم مشکل از کجاست، راهکارهای مناسبی رو برای فرآیندها و قطعات گلوگاهی ایجاد می‌کنیم و وقتی این راهکارها به وجود اومد جلسات



آموزشی می‌داریم تا پرسنل این روشها رو یاد بگیرن. ولی مسلما این کار وقت می‌بره. در کوتاه مدت فرآیندهای موجود در مسیر گلوگاه رو برای مشخص شدن درستی اونها، بازرسی می‌کنیم. چند دقیقه‌ای در این مورد با هم صحبت می‌کنیم و همه موارد منطقی به نظر می‌رسد. به آنها می‌گوییم با سرعت کار کنند و مرا بی‌خبر نگذارند.

وقتی آنها بلند می‌شوند تا بروند به هر دو می‌گوییم: کارتون خوب بود. راستی، ری، فکر می‌کردم باب داناوان تو این جلسه شرکت می‌کنه.

لانگستون می‌گوید: این روزها گیر آوردن اون کار سخته. ولی من براش خلاصه بحث امروز رو توضیح می‌دم.

همان موقع زنگ تلفن به صدا در می‌آید. با یک دست تلفن را برمی‌دارم و با دست دیگر با لانگستون و پن که در حال بیرون رفتن از اتاق هستند خداحافظی می‌کنم. سلام، داناوان هستم.

به او می‌گوییم: دیر زنگ زدی. شرکت تو یه جلسه رو فراموش کردی.

او از این حرف جا نمی‌خورد.

باب می‌گوید: ال، می‌خوام یه چیزی بهت نشون بدم. وقت داری یه قدمی با هم بزنیم؟

آره، فکر می‌کنم. در مورد چی هست؟

باب می‌گوید: اومدی بهت می‌گم. تو بارانداز می‌بینمت.

به طرف بارانداز حرکت می‌کنم، باب را در آنجا می‌بینم، او در بارانداز ایستاده است و دستهایش را برایم تکان می‌دهد انگار ممکن است او را گم کنم. یک کامیون با قسمت بار تخت، کنار بارانداز است و در وسط واگن شیء بزرگی قرار دارد.

این شیء با برزنتی خاکستری رنگ پوشیده و با طناب بسته شده است. دو نفر با یک بالابر مشغول خالی کردن بار کامیون هستند.

وقتی به طرف باب حرکت می‌کنم بار را بالا می‌برند. او دستها را دو طرف دهانش می‌گیرد و فریاد می‌زند: مواظب باشین، آروم.

بالابر به شیوه‌ای ماهرانه بار را از عقب کامیون بلند می‌کند و به سمت زمین بتونی فرود می‌آورد. کارگران زنجیر بالابر را رها می‌کنند.

باب نزد آنها می‌رود و می‌گوید طنابهایی که دور برزنت بسته شده را باز کنند.

سپس به من اطمینان می‌دهد: خیلی زود بار رو خالی می‌کنیم.

با حوصله آنجا می‌ایستم، ولی باب نمی‌تواند بیکار بنشیند. وقتی همه طنابها را باز کردند، داناوان با شوق تمام، برزنت را از روی شیئی که آن را پوشانده کنار می‌زند. او عقب می‌ایستد و به یکی از قدیمیترین تجهیزاتی که من تا به حال دیده‌ام اشاره می‌کند و می‌گوید: تا دا!

می‌پرسم: این آشغال دیگه چیه؟

- دستگاه ZMEGMA

او تکه پارچه‌ای برمی‌دارد و گرد و خاک روی دستگاه را می‌گیرد.

می‌گوید: دیگه همچین دستگاههایی نمی‌سازن.

- خوشحالم که اینو می‌شنوم.

- ال، ZMEGMA همون دستگاهیه که لازم داریم!

- ظاهرا در سال ۱۹۴۲ دستگاه فوق‌العاده‌ای بوده اما چطور می‌تونه برای ما کارایی داشته باشه؟

او دستی به ماشین می‌کشد و می‌گوید: خوب... قبول دارم که به پای NCX10 نمی‌رسه اما این دستگاه و یکی از SCREWMEISTER های اون طرف و اون یکی دستگاه خاموش اون گوشه با هم می‌تونن کاری که NCX10 به تنهایی می‌کنه رو انجام بدن.

به آن دستگاهها نگاه می‌اندازم. همه فرسوده و بی‌استفاده‌اند. به طرف ZMEGMA می‌روم تا آن را از نزدیک بررسی کنم.

می‌گویم: پس این باید یکی از دستگاههایی باشه که به جونا گفتم فروختیم تا جا برای انبار کالا باز بشه.

می‌گوید: درست فهمیدی.

می‌گویم: این دستگاه خیلی قدیمی و از مد افتاده است و با اشاره به دستگاههای دیگر می‌گویم: بقیه دستگاهها هم همینطور. مطمئنی که می‌تونن کیفیت مطلوب ما رو تامین کنند؟ باب می‌گوید: این دستگاه خودکار نیست، بنابراین احتمال داره با خطای انسان یا اشتباهات دیگه مواجه بشیم. اما اگر نیاز به ظرفیت داری این سریعترین راه به دست آوردن ظرفیته.

لبخند می‌زنم و می‌گویم: اوضاع هی داره بهتر می‌شه. از کجا اینو پیدا کردی؟

- با یکی از دوستانم تو کارخونه "سارتاندمون" امروز صبح تماس گرفتم. اون به من گفت که دو تا دیگه از اینها داره که مدت‌هاست مشغول کار نیستند و با از دست دادن یکی مشکلی براش پیش نیامد. بنابراین با یکی از تعمیرکارها زود رفتیم ببینیم چطوریه.

از او می‌پرسم: چقدر برامون هزینه داشت؟

- به اندازه کرایه کامیونی که اونو آورد اینجا. کسی که تو اون کارخونه بود این دستگاه رو مجانی به ما داد. گفت دستگاه رو به اسم اسقاطی از حساب بدهی حذف می‌کنه. فروختن این دستگاه به ما یا هر کس دیگه به کارهای دفتری که باید براش انجام می‌دادن نمی‌ارزید.

- هنوز کار می‌کنه؟

باب می‌گوید: قبل از اینکه بیاریمش کار می‌کرد. بذار امتحان کنیم.

تعمیرکار، کابل برق را به خروجی‌ای که کنار ستون فلزی است متصل می‌کند. باب کلید روشن را می‌زند. به مدت یک ثانیه چیزی رخ نمی‌دهد. سپس صدای آهسته‌ای از اعماق دستگاه فرسوده می‌شنویم و از هواکش آن گرد و خاک خارج می‌شود.

باب در حالی که نیشخند احمقانه‌ای در صورت بزرگش نمایان است رو به من می‌کند و می‌گوید: فکر می‌کنم کار شروع شد.

## ۲۳

قطره‌های باران به شیشه پنجره دفتر کارم می‌خورند. بیرون، دنیا تیره و تار است و دلگیر. ظهر یک روز وسط هفته است. در مقابل من یک سری گزارش فرآوری قرار دارد که هیلتون اسمیت منتشر کرده و به طور اتفاقی آنها را در سبد زباله اتاقم پیدا کردم. بعد از خواندن پاراگراف اول اولین گزارش نتوانستم به خواندن ادامه دهم. در عوض به باران چشم می‌دوزم و درباره‌ی اختلافم با همسرم به فکر فرو می‌روم.

من و جولی آن شب به بیرون رفتیم و واقعاً به هردویمان خوش گذشت. چیز عجیبی هم نبود. سینما رفتیم، تنقلات خوردیم و برای اینکه بیشتر خوش بگذرد سری هم به پارک زدیم. خیلی بی‌روح بود ولی دقیقاً چیزی بود که می‌خواستیم.

همین استراحت در کنار او خوب بود. احساس می‌کردیم به دوران دبیرستان برگشته‌ایم. بعد از مدتی، فهمیدم که احساس بدی هم نیست. جولی را ساعت ۲ نیمه شب به خانه پدر و مادرش رساندم. جلوی در آنقدر همدیگر را بوسیدیم تا پدرش لامپ مهتابی را روشن کرد. از آن شب به بعد، مرتب همدیگر را می‌بینیم. هفته پیش دوبار با ماشین به دیدنش رفتیم. یک بار در یک رستوران همدیگر را ملاقات کردیم. صبحها به زور خودم را به سر کار می‌کشانم ولی ناراضی نیستم چون با هم خوش بوده‌ایم.

طی توافقی ناگفته، هیچکدام حرفی از طلاق و زندگی مشترک نزدیم. این موضوع تنها یک بار عنوان شد آن هم وقتی بود که در مورد بچه‌ها صحبت کردیم و قرار شد که آنها بعد از پایان مدرسه با جولی و خانواده‌اش زندگی کنند. سپس سعی کردم چند پاسخ از او بگیرم اما بحث

همیشگی شروع شد و من برای حفظ آرامش، کوتاه آمدم. در موقعیت عجیب و پرتردیدی قرار داریم. درست مثل حالتی که قبل از ازدواج و تشکیل خانواده داشتیم. فقط الان، هر دو با هم بی‌رودربایستی هستیم.

صدای ضربه‌ای آهسته به در، رشته افکارم را قطع می‌کند. صورت فرن را که یک چشمی از لای در نگاه می‌کند می‌بینم.

او می‌گوید: تد اسپنسر بیرونه. می‌گه می‌خواد با شما راجع به موضوعی صحبت کنه.

- در مورد چی؟

فرن وارد دفتر می‌شود و در را پشت سرش می‌بندد. او سریع به طرف میز من می‌آید و زمزمه می‌کند: نمی‌دونم، ولی شنیدم که حدود یک ساعت پیش با رالف ناکامورا دعواش شده.

می‌گویم: اوه، بسیار خوب، از توضیحت متشکرم. بفرستش تو.

لحظه‌ای بعد تد اسپنسر وارد می‌شود. عصبانی به نظر می‌رسد. از او می‌پرسم چه خبر شده است.

او می‌گوید: ال، تو باید منو از شر اون متصدی کامپیوتر خلاص کنی.

- منظورت رالفه؟ چرا با اون بدی؟

تد می‌گوید: اون می‌خواد من منشی باشم. اومده از من سوالهای احمقانه می‌پرسه. حالا هم می‌خواد گزارشی از عملیات حرارتی تهیه کنم.

می‌پرسم: چه جور گزارشی؟

تد می‌گوید: نمی‌دونم... می‌خواد از جزئیات وقایعی که در داخل و خارج از کوره‌ها می‌گذره گزارشی تهیه کنم... زمانی که قطعات رو وارد می‌کنیم، زمانی که اونها رو بیرون میاریم، فاصله

زمانی عملیات و این جور مسائل. من اونقدر کار دارم که دیگه این مسخره بازیها برام زیادیه. علاوه بر بخش حرارتی مسئول دو بخش دیگه هم هستیم.

می‌پرسم: این گزارش زمان‌بندی رو برای چی می‌خواد؟

تد می‌گوید: از کجا بدونم؟ در حال حاضر تا اونجا که من می‌دونم به اندازه کافی کار داریم. فکر می‌کنم رالف فقط می‌خواد با اعداد بازی کنه. اگه وقتشو داره مسئله‌ای نیست، تو بخش خودش

این کارو بکنه. من باید فکر بهره‌وری بخش خودم باشم.

برای تمام کردن بحث می‌گویم: خوب، شنیدم چی گفتی. بررسی می‌کنم.

تد می‌پرسد: اونو از محوطه کاری من می‌بری بیرون؟

می‌گویم: بهت خبر می‌دم.

بعد از رفتن او، به فرن می‌گویم رالف ناکامورا را بفرستد پیش من. چیزی که باعث تعجب من شده این است که رالف آدمی نیست که کسی را دلخور کند، ولی با این همه تد از دست او بد جوری ناراحت است.

رالف دم در می‌ایستد و می‌پرسد: می‌خواستی منو ببینی؟

به او می‌گویم: آره، بیا تو، بشین.

او مقابل میز من می‌نشیند.

به او می‌گویم: بگو ببینم با تد اسپنسر چکار کردی که این طور از کوره در رفته؟

رالف چشمانش را گرد می‌کند و می‌گوید: فقط بهش گفتم زمانهای دقیق ورود و خروج قطعات از کوره رو بنویسه. فکر می‌کردم تقاضای ناچیزیه.

- چی شد که از اون خواستی این کارو بکنه؟

- برای این کار دو دلیل داشتم. یکی اینکه اطلاعاتی که از عملیات حرارتی داشتیم به نظر غلط می‌رسید و اگه طبق چیزی که تو می‌گی این عملیات برای کارخونه مهم باشه، به نظر من باید آمار دقیقی از اون داشته باشیم.

می‌پرسم: چرا فکر می‌کنی اطلاعات ما غلطه؟

- چون وقتی جمع کل سفارشهای ارسالی هفته پیش رو دیدم یه چیزی آزارم داد. چند روز پیش خودم یه برآوردی از تعداد سفارشهایی که بر اساس قطعات تولیدی توسط گلوگاهها، در هفته پیش می‌تونستیم ارسال کنیم، انجام دادم. طبق اون برآوردها باید به جای ۱۲ سفارش، بین ۱۸ تا ۲۰ سفارش رو ارسال می‌کردیم. این برآورد آنقدر اختلاف داشت که اولش فکر می‌کردم باید اشتباه بزرگی کرده باشم. بنابراین دوباره محاسباتم رو بررسی کردم ولی به مورد غلطی بر نخوردم. بعد دیدم که ارقامی که برای دستگاه NCX10 به دست اومده مطابق میزان برآورد شده است. اما در مورد دستگاه حرارتی، اختلاف، خیلی زیاد بود.

می‌گویم: و این مسئله باعث شد فکر کنی پایگاه اطلاعاتی باید اشتباه باشه.

او می‌گوید: درسته، پس رفتم پایین با اسپنسر صحبت کنم. و...

- و چی؟

او می‌گوید: متوجه شدم که چیزهای جالبی داره اتفاق می‌افته. وقتی شروع به سوال کردن ازش کردم انگار دهنشو دوخته بودن. اتفاقی ازش پرسیدم کار قطعاتی که تو کوره حرارت می‌بینند کی تموم می‌شه. فکر کردم خوبه که خودم وقت بگیرم ببینم چقدر به حد استاندارد نزدیکیم. اون گفت قطعات رو ساعت ۳ بعدازظهر از کوره میارن بیرون. بنابراین رفتم و ساعت ۳ برگشتم. ولی هیچ کس اونجا نبود. ۱۰ دقیقه منتظر شدم بعد رفتم دنبال تد. وقتی پیداش

کردم، اون گفت کارگرهای کوره رو فرستاده جای دیگه و برای تخلیه کوره زود میان اینجا. خیلی به این موضوع فکر نکردم. حدود ساعت ۵:۳۰ وقتی شیفت روز تموم شده بود تصمیم گرفتم برم طرف کوره‌ها و بیرسم قطعاتو دقیقاً کی از کوره آوردن بیرون، اما هنوز همون قطعات تو کوره بودن.

می‌پرسم: دو ساعت و نیم از زمانی که اونا باید خارج شن گذشته بود و هنوز اونا رو در نیاورده بودن؟

رالف می‌گوید: درسته، منم سامی رو که سرکارگر شیفت دومه پیدا کردم و ازش پرسیدم جریان چیه. گفت شب پیش دست تنها بوده و برای همین دیرتر کار انجام شده. اون گفت موندن قطعات تو کوره آسیبی به اونها نمی‌رسونه. وقتی اونجا بودم شعله‌ها رو خاموش کرد ولی بعدها فهمیدم که قطعات رو تا ساعت ۸ بیرون نیاوردن. نمی‌خواستم در دسر ایجاد کنم ولی فکر کردم اگه زمان عملیات رو ثبت می‌کردیم لااقل ارقام صحیحی برای برآورد داشتیم. می‌دونی، از چند تا کارگر تو اون بخش در این باره پرسیدم و اونا گفتن این جور تاخیرها در عملیات حرارتی خیلی پیش میاد.

می‌گویم: رالف... ازت می‌خوام اقدامات لازم رو خودت انجام بدی. کاری به تد نداشته باش و همین کار رو در مورد NCX10 هم انجام بده.

او می‌گوید: می‌خوام این کار رو بکنم ولی کار سختیه. برای همین از تد و دیگران خواستم زمانها رو بنویسن.

می‌گویم: باشه، ما مسئولیت این کار رو به عهده می‌گیریم. و... خیلی ممنون.

او می‌گوید: خواهش می‌کنم.

از او می‌پرسم: راستی، دلیل دیگه چی بود؟ تو گفتی برای این کار دو دلیل داری.

-اوه. خیلی مهم نیست.

می‌گویم: نه، بگو.

رالف می‌گوید: واقعاً نمی‌دونم این کارو بکنیم یا نه، اما این فکر به ذهنم رسیده که باید یه روشی پیدا کنیم که از طریق اون از گلوگاهها برای پیش بینی زمانی که می‌تونیم یه سفارشو ارسال کنیم، استفاده کنیم.

در مورد امکان این کار فکر می‌کنم.

به او می‌گویم: جالب به نظر می‌رسه، بگو ببینم پیشنهادت چیه.

وقتی به باب داناوان جریان موضوعی که رالف برای عملیات حرارتی کشف کرده گفتم،

گوشه‌پایش داغ کرد. خیلی ناراحتم. در حالی که دایره‌وار در مقابله قدم می‌زنم روی صندلی نشسته است.

وقتی حرفم تمام می‌شود، باب می‌گوید: ال، مشکل اینه که در فاصله پخت قطعات، کارگرها کاری ندارن. کوره‌ها رو پر می‌کنن، درها رو می‌بندن و ۶ تا ۸ ساعت یا هر چقدر دیگه که طول می‌کشه وضع همینطوره. اونا چکار کنن؟ وایسن و وقتشون رو به بطالت بگذرونن؟ می‌گویم: برام مهم نیست اونا تو فاصله‌ی وارد کردن قطعات و خارج کردن اونا از کوره، چکار می‌کنن. می‌تونستیم در مدت ۵ ساعتی که منتظر شدیم پرسنل کارشون در جای دیگه تموم بشه و بارها رو جابجا کنن، رو یه سری دیگه قطعه کار کنیم.

باب می‌گوید: بسیار خوب، این چطوره: در فاصله‌ای که قطعات پخته می‌شن، پرسنل رو به بخشهای دیگر قرض بدیم، ولی بهشون بگیریم تا وقت تموم شد، حتماً فوراً برگردن بنابراین...

می‌گویم: نه، برای اینکه دو روز اول همه درست عمل می‌کنن و بعدش دوباره اوضاع برمی‌گرده سر جای قبل، می‌خوام پرسنل اون کوره‌ها ۲۴ ساعت شبانه روز برای پر و خالی کردن کوره‌ها آماده باشن. اولین نفراتی که می‌خوام اونجا باشن سرکارگرایی هستن که به طور تمام وقت مسئول امور پایینن. به تد اسپنسر هم بگو دفعه دیگه که می‌بینمش بهتره بدونه چی تو بخش عملیات حرارتی می‌گذره وگرنه گوشمالیش می‌دم.

باب می‌گوید: حتماً، ولی می‌دونی، تو داری از ۲ یا شاید هم ۳ کارگر در هر شیفت صحبت می‌کنی.

می‌پرسم: حرفت تموم شد؟ یادت نیست اتلاف وقت روی گلوگاه چقدر برامون هزینه برمی‌داره؟

او می‌گوید: باشه، باهات موافقم. راستش، چیزی که رالف در مورد عملیات حرارتی فهمیده خیلی مثل شایعاتیه که در مورد راندمان منفی NCX10 شنیدم.

- اونجا دیگه چی می‌گذره؟

باب می‌گوید: در واقع NCX10 برای مدت نیم ساعت یا بیشتر کار نمی‌کند. ولی مشکل از وقت ناهاری نیست. اگر NCX10 در مرحله راه‌اندازی باشه و وقت ناهاری شروع بشه، دو تا متصدیاش صبر می‌کنن تا دستگاه شروع به کار کنه. اگه این زمان طولانی باشه، نوبتشون عوض می‌کنن، یکی می‌ره ناهار می‌خوره و اون یکی کارو ادامه می‌ده. بنابراین تو وقتای استراحت کارهامون خوب پیش می‌ره.

اما اگه دستگاه متوقف بشه، مثلاً اواسط بعدازظهر، ممکنه ۲۰، ۳۰، ۴۰ دقیقه یا بیشتر بیکار بمونه تا یکی بیاد و راه‌اندازی جدید رو شروع کنه چون متصدیهای NCX10 مسئول راه‌اندازی



دستگاههای دیگه هم هستن. دستگاههای غیر گلوگاهی.

به باب می‌گوییم: پس همین کاری رو که می‌خوام در عملیات حرارتی انجام بدم با NCX10 هم بکنیم. یه مکانیک و یه دستیار مکانیک استخدام کنیم و به اونا بگیم دائماً سر NCX10 باشن. این طوری وقتی متوقف می‌شه فوراً می‌تونن راش بندازن.

باب می‌گوید: از نظر من عالیه. ولی می‌دونی این نقشه روی کاغذ چه طور به نظر می‌رسه؟ مثل این می‌شه که نیروی کار مستقیم مربوط به قطعاتی که از دستگاه حرارتی و NCX10 بیرون میان رو افزایش داده باشیم.

خودم را روی صندلی پشت میز می‌اندازم.

می‌گوییم: بذار در هر زمان فقط در یک جبهه بجنگیم.

صبح روز بعد، باب با چهار پیشنهاد وارد جلسه می‌شود. دو پیشنهاد اول مربوط است به موضوعی که دیروز من و او در موردش صحبت کردیم؛ اختصاص دادن یک مکانیک و دستیار به NCX10 و مستقر کردن یک سرکارگر و دو کارگر در محل کوره‌های حرارتی. این تخصیص نفرات در هر سه شیفت صورت می‌گیرد. دو پیشنهاد دیگر درباره کم کردن کار گلوگاههاست.

باب برآورد کرده اگر بتوانیم یک دستگاه ZMEGMA و دو دستگاه فرسوده دیگر را فقط یک شیفت در روز راه اندازی کنیم، ۱۸ درصد به خروجی قطعات تولیدی NCX10 افزوده می‌شود. همینطور می‌توانیم بخشی از قطعاتی که در انتظار انجام عملیات حرارتی صف کشیده‌اند را برای پیمانکارانی در خارج از کارخانه بفرستیم تا آنها را برایمان حرارت بدهند.

کنجکاوم نظر لو را در مورد این پیشنهادات بدانم. اتفاقاً، او کمی مخالفت نشان می‌دهد. می‌گوید: با توجه به چیزهایی که می‌دونیم، کاملاً منطقیه که برای افزایش تولید، افرادی رو برای گلوگاهها تعیین کنیم. مطمئناً می‌تونیم هزینه‌ها رو تعدیل کنیم مشروط بر اینکه فروش افزایش پیدا کنه و در نتیجه نقدینگی زیاد بشه. حالا از کجا می‌خوان این افراد رو گیر بیارین؟

باب می‌گوید: می‌تونیم افرادی که اخراج کردیم رو برگردونیم.

لو می‌گوید: نه، نمی‌تونین. بین مشکل ما اینه که بخش عملاً اجازه این کار رو به ما نمیده و بدون موافقت اونا هم نمی‌تونیم این کار رو بکنیم.

استیسی می‌پرسد: توی کارخونه کسانی هستن که بتونن این کارها رو انجام بدن؟

باب می‌گوید: منظورت اینه که از حوزه‌های دیگه پرسنل بدزدیم؟

می‌گوییم: چرا که نه، گرفتن پرسنل از غیر گلوگاهها اشکالی نداره. طبق تعریف، غیر گلوگاهها ظرفیت مزاد دارن.

باب لحظه‌ای به این موضوع فکر می‌کند. سپس توضیح می‌دهد که پیدا کردن کمک برای عملیات حرارتی و ماشینهای قدیمی مشکل بزرگی نیست. کار در قسمت عملیات حرارتی نیاز به تخصص ندارد و ما تکنیسینهای مسنی داریم که به خاطر سابقه زیاد مشمول طرح کاهش نیروی کار نشده‌اند و به اداره ZMEGMA و دو دستگاه دیگه مسلط هستند. تعیین یک گروه دو نفره برای راه‌اندازی NCX10 چیزی است که ذهن باب را مشغول کرده. او می‌پرسد: دستگاههای دیگه رو کی اداره کنه؟

می‌گویم: کمک مکانیکهای دستگاههای دیگه به راه‌اندازی دستگاههاشون به اندازه کافی واردن. باب می‌گوید: می‌تونیم امتحان کنیم. ولی اگه کم کردن پرسنل غیر گلوگاهها اونها رو تبدیل به گلوگاه کنه چی؟

به او می‌گویم: مسئله مهم اینه که روند کار رو حفظ کنیم. اگر یه کارگر رو گرفتیم و نتونستیم گردش کاری رو حفظ کنیم، اون کارگر رو برمی‌گردونیم و یه کارگر از جای دیگه می‌گیریم. اگه باز نتونیم کارخونه رو به گردش بندازیم، چاره‌ای نداریم جز اینکه به بخش بریم و مصر به اضافه کاری یا برگردوندن افراد بیکار شده به سرکار باشیم.

باب می‌گوید: باشه، سعیم رو می‌کنم.

لو برای موفقیت ما دعا می‌کند.

می‌گویم: خوبه، این کارو بکنیم. راستی باب، آدمهایی که انتخاب می‌کنی حتماً باید عالی باشن. از این به بعد، فقط بهترین پرسنلمون رو برای کار روی گلوگاهها تعیین می‌کنیم. و همینطور هم می‌شود. برای NCX10 پرسنل اختصاصی تعیین می‌شود. ZMEGMA و دستگاههای دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. تولیدکننده‌های داخل شهر هم از گرفتن قطعات مازاد ما برای عملیات حرارتی خیلی راضی هستند. داناوان مسئولیتهای دیگر را تقسیم می‌کند تا همیشه یک سرکارگر در بخش عملیات حرارتی مشغول به کار باشد.

بخش عملیات حرارتی، از نظر یک سرکارگر مثل یک قلمرو کوچک و بی‌ارزش است. اداره‌ی آن ذاتاً جاذبه‌ای ندارد و سرپرستی تنها دو نفر برای چرخاندن آن کار مهمی به نظر نمی‌رسد. برای اینکه از این کار احساس تنزل رتبه نکنند، هر چند وقت یک بار، به آنها در هر شیفت سرمی‌زنم. در صحبت با سرکارگر به طور غیر مستقیم گوشزد می‌کنم که هر کس بتواند باعث افزایش سرعت حرارت دادن قطعات شود پاداش بزرگی در انتظارش خواهد بود.

اندکی بعد مسائل عجیبی اتفاق می‌افتد.

یک روز صبح خیلی زود، در پایان شیفت سوم در طبقه پایین هستیم. جوانی به نام "مایک هالی" سرکارگر قسمت عملیات حرارتی است. او مرد سیاهپوست درشت اندامی است که به نظر

می‌رسد آستینهای پیراهنش در حال انفجار است. طی هفته گذشته در شیفت او ده درصد بیش از شیفتهای دیگر قطعه حرارت داده شده. این در حالیست که رکوردهای شیفت سوم معمولاً همیشه از دو شیفت دیگر کمتر بوده. ما در حیرتیم که این زور بازوی مایک است که در پیشرفت کار موثر بوده است یا علت دیگری وجود دارد.

پایین می‌روم تا ببینیم او چه کار می‌کند.

در حال قدم زدن، متوجه می‌شوم که آن دو کارگر بیکار نیستند. آنها مشغول جابجایی قطعات هستند. مقابل کوره‌ها دو دسته بزرگ از کارهای انجام نشده قرار دارد که کارگران مشغول چیدنشان هستند.

مایک را صدا می‌زنم و از او می‌پرسم چه کار می‌کنند.

می‌گوید: دارن آماده می‌شن.

- منظورت چیه؟

- دارن خودشونو برای وقتی که دوباره بخوایم یکی از کوره‌ها رو پرکنیم، آماده می‌کنن. این قطعات همه در دمای یکسانی حرارت داده می‌شن.

می‌گویم: پس دارین بعضی قطعاتو جدا یا روی هم سوار می‌کنین.

او می‌گوید: می‌دونم که قرار نیست این کارو بکنیم، ولی شما به اون قطعات نیاز دارین، درسته؟

- آره، مسئله‌ای نیست. هنوز عملیات حرارتی‌رو براساس سیستم اولویتی انجام می‌دین؟

می‌گوید: بله، بیاین اینجا بهتون نشون بدم.

مایک مرا از کنار صفحه فرمان کوره‌ها به طرف یک میز فرسوده می‌برد. او خروجی چاپی کامپیوتر را که مربوط به مهمترین سفارشهای دیرکردی در هفته پیش است پیدا می‌کند سپس با اشاره به شماره ۲۲ می‌گوید: شماره ۲۲ رو نگاه کنین. ما به ۵۰ تا RB-11 فشار قوی نیاز داریم که در دمای ۱۲۰۰ درجه حرارت می‌بینن. اما ۵۰ تا از اونا کوره رو پر نمی‌کنه. بنابراین پایینتر می‌آییم و به شماره ۳۱ برمی‌خوریم که مربوط به سفارش ۳۰۰ حلقه ضامن می‌شه. اونا هم نیاز به دمای ۱۲۰۰ درجه دارن.

- پس بعد از قرار دادن ۵۰ قطعه از مورد اول، کوره رو با تعدادی حلقه ضامن پر می‌کنین.

- بله، فقط دسته‌بندی و چیدن رو از قبل انجام می‌دیم تا بتونیم کوره‌ها رو زودتر پرکنیم.

به او می‌گویم: فکر خوبیه.

- اگه یکی بود که به حرف من گوش بده، حتی بهتر از این هم می‌تونستیم کارکنیم.

- چی تو سرته؟

به کوره‌ها اشاره می‌کند و می‌گوید: در حال حاضر تعویض بار کوره با استفاده از چنگک یا

دست هر بار یک ساعت یا بیشتر طول می‌کشد. اگه سیستم بهتری داشتیم می‌تونستیم این زمان رو به چند دقیقه کاهش بدیم. اون کوره‌ها هر کدوم یه سری سینی دارن که قطعات روی اونا قرار می‌گیره. این سینی‌ها روی غلتکها به جلو و عقب حرکت می‌کنن. اگه چند صفحه استیل و شاید کمک کوچیکی از بخش مهندسی بگیریم، می‌تونیم اونها رو قابل تعویض کنیم. با این روش می‌تونیم از قبل قطعات رو بچینیم و سینی‌ها رو با استفاده از لیفت‌تراک عوض کنیم. اگه این کار باعث بشه ۲ ساعت در روز صرفه‌جویی کنیم، به این معنیه که می‌تونیم ظرف هفته قطعات بیشتری رو حرارت بدیم.

از محل کوره‌ها مایک را که پشت سرم است نگاه می‌کنم و می‌گویم: مایک، فردا شب بهت مرخصی تشویقی می‌دم. یکی از سرکارگرای دیگه رو به جات می‌ذاریم.

او با نیشخند می‌گوید: خوبه. واسه چی؟

به او می‌گویم: چون پس‌فردا صبح می‌خوام سر کار باشی. می‌خوام به باب داناوان بگم به تو یک دستیار بده که مراحل کار رو رسماً بنویسین، تا بتونیم در تمام شیفت‌های شبانه‌روز از اونا استفاده کنیم. اینو بخشی از کارات بدون، بهش نیاز داریم.

بعد از ظهر داناوان به دفترم می‌آید.

می‌گوید: سلام.

- سلام، یادداشتی که در مورد هالی نوشته بودم به دستت رسید؟

باب می‌گوید: آره، ترتیب کارو می‌دم.

- خوبه، حواست باشه که حتماً بعد از برطرف شدن محدودیت پرداخت حقوق بیشتر، حقوقش رو بالا ببری.

باب با لبخندی در چهره‌اش می‌گوید: باشه.

سپس به در تکیه می‌دهد.

می‌پرسم: چیز دیگه‌ای می‌خوای بگی؟

باب می‌گوید: خبر خوبی برات دارم.

- چه خوب.

- یادته جونا از مون پرسید که آیا همه قطعاتی که وارد مرحله عملیات حرارتی می‌شن به این کار نیاز دارن؟

به او می‌گویم که یادم هست.

باب می‌گوید: در سه مورد متوجه شدم که بخش مهندسی نبوده که عملیات حرارتی رو تو

برنامه می‌داشته بلکه خود ما این کار رو می‌کردیم.

- منظورت چیه؟

او توضیح می‌دهد که حدود ۵ سال پیش چند متخصص سعی کردند بازده مرکز ماشینکاری را افزایش دهند. برای تسریع کار، اندازه برش را افزایش دادند. بنابراین ابزارهای برش به جای تراشه‌هایی با ضخامت یک میلیمتر، تراشه‌های ۳ میلیمتری برمی‌داشتند. ولی افزایش میزان تراش فلز باعث شکننده شدن فلز می‌شد که عملیات حرارتی را ایجاب می‌کرد.

باب می‌گوید: مسئله اینه که دستگاههایی که بازده اونها رو بیشتر کردیم غیرگلوگاه از آب دراومدن. به اندازه کافی ظرفیت داریم که تولید اونها رو کاهش بدیم و بازم پاسخگوی تقاضا باشیم. اگه دوباره برگردیم به فرآیندهای آهسته‌تر، نیازی به عملیات حرارتی نداریم، در نتیجه می‌تونیم حدود ۲۰ درصد از بار فعلی کوره‌ها رو کم کنیم.

به او می‌گویم: عالییه، حالا چطور بخش مهندسی رو راضی کنیم؟

باب می‌گوید: خوبیش اینه که ما ۵ سال پیش داوطلبانه این تحول رو شروع کردیم.

- پس اگه شروع این کار به اختیار ما بوده، می‌تونیم هر وقت که بخوایم اوضاع رو به حالت قبل برگردونیم.

باب می‌گوید: درسته! برای تغییر سیستم نیازی به دستور مهندسی نداریم چون در حال حاضر طبق مقررات، روش قدیمی هم تایید شده.

باب با اصرار من برای اجرای هرچه سریعتر تغییرات، اتاق را ترک می‌کند و من حیرت‌زده از اینکه چطور می‌خواهیم بازده برخی عملیات را کاهش دهیم و کل کارخانه را بارورتر کنیم، می‌نشینم. آن طبقه پانزدهمیها هرگز این مسئله را باور نمی‌کنند.

# ۲۴

بعد از ظهر روز جمعه است. در پارکینگ پرسنل شیفت اول سوار اتومبیلهایشان می‌شوند تا به خانه بروند. همان ازدحام همیشگی در خروجی کارخانه وجود دارد. در دفتر کارم مشغول انجام کارهایم هستم که ناگهان، از در نیمه باز صدای بوم! به گوش می‌رسد.

چیزی پس از برخورد به سقف روی زمین می‌افتد. از جایم می‌پریم و دنبال جراحی روی بدنم می‌گردم، وقتی مطمئن می‌شوم مشکلی برایم پیش نیامده روی زمین دنبال آن شیء می‌گردم. آن شیء در یک بطری شامپاین است.

از بیرون در صدای خنده می‌آید. لحظه‌ای بعد گویا همه در دفتر من هستند. استیسی، باب داناوان (که یک بطری بدون در را به دست دارد) رالف، فرن، دو نفر از منشیها و جمعی از سایر کارکنان؛ حتی لو هم به ما می‌پیوندد.

فرن فنجانهای استیروفوم را بین همه تقسیم می‌کند و یکی هم به من می‌دهد. باب مایع داخل بطری را در آن می‌ریزد.

می‌پرسم: این سروصداها برای چیه؟

باب می‌گوید: وقتی محفل رو گرم کردم بهت می‌گم...

بطریهای دیگر هم باز می‌شوند. وقتی باب همه فنجانها را پر می‌کند فنجان خودش را برمی‌دارد.

او می‌گوید: این یه گزارش جدید از ارسال محصولات کارخونه است. لو دفاتر رو بررسی کرده و متوجه شده که تا کنون بهترین رکورد کارخونه در ماه ارسال ۳۱ سفارش به ارزش ۲ میلیون

دلار بوده. این ماه ما این رکورد رو شکستیم. ۵۷ سفارش رو به ارزش... اگه بخوایم عدد روندشو بگیریم، دست کم ۳ میلیون دلار ارسال کردیم.

استیسی می‌گوید: نه تنها محصولات بیشتری ارسال کردیم بلکه با خوشحالی باید بگم که براساس محاسبات، در فاصله ماه گذشته تا این ماه، موجودی قطعات ۱۲ درصد کاهش پیدا کرده.

می‌گویم: پس به افتخار سود کارخونه بنوشیم!

و همین کار را کردیم.

استیسی می‌گوید: شامپاین به افتخار اقتدار صنعتی.

رال ف به باب می‌گوید: خیلی خوبه. انتخاب خودته؟

داناوان می‌گوید: حالا بخور، بهترم می‌شه.

می‌خواهم فنجان دوم را بنوشم که متوجه می‌شوم فرن در کنارم است.

- آقای روگو؟

- بله؟

فرن می‌گوید: بیل پیچ پشت خطه.

سری تکان می‌دهم و در فکرم که این بار قرار است چه بلایی به سرمان بیاید.

- گوشی تلفن تو رو بر می‌دارم فرن.

به طرف میز فرن می‌روم و دکمه چشمک‌زن را فشار می‌دهم و گوشی را برمی‌دارم.

- بله، بیل چکار می‌تونم برات بکنم؟

پیچ می‌گوید: الان داشتم با جانی جونز صحبت می‌کردم.

ناخودآگاه یک مداد بر می‌دارم و آماده نوشتن جزئیاتی که به هر ترتیبی باعث ناکامی شده‌اند

می‌شوم. منتظر می‌شوم تا پیچ ادامه دهد، ولی او لحظه‌ای سکوت می‌کند و چیزی نمی‌گوید.

از او می‌پرسم: مشکل چیه؟

پیچ می‌گوید: مشکلی نیست. اون خیلی خوشحال بود.

- راست می‌گی؟ برای چی؟

- اون گفت که تو تازگی خیلی از سفارشهای مشتریان رو با موفقیت انجام دادی. فکر می‌کنم با

اقداماتی خاص تونستی این کارو بکنی.

می‌گویم: خوب. هم آره هم نه. داریم یه سری کارها رو به شیوه دیگه‌ای انجام می‌دیم.

پیچ می‌گوید: خوب، بگذریم. همیشه وقتی اوضاع نابسامان بوده بهت زنگ زدم. این بار خواستم

از طرف خودم و جونز به خاطر کار صحیحی که می‌کنی تشکر کنم.  
به او می‌گویم: متشکرم بیل. از تماس متشکرم.

متشکرم متشکرم متشکرم متشکرم. در حالی که استیسی ماشینش را جلوی خانه من پارک می‌کند بی‌اختیار این کلمه را بر زبان می‌آورد.

- تو واقعاً محشری که منو رسوندی خونه... اینو جدی می‌گم.

او می‌گوید: خواهش می‌کنم. خوشحالم که بهانه‌ای برای با هم بودن داشتیم.

او ماشین را خاموش می‌کند. سرم را بالا می‌برم و به خانه‌ام که فقط یک چراغ در آن روشن است، نگاه می‌کنم. خوب شد که زودتر با مادرم تماس گرفتم و به او گفتم شام منتظرم نباشد. کار درستی بود چون کار ما بعد از تماس پیچ خیلی طول کشید. با حدود نیمی از گروه مبتکران برای صرف شام بیرون رفتیم. لو و رالف زود خسته شدند. اما من، داناوان و استیسی به اتفاق سه چهار نفر آدم خستگی‌ناپذیر دیگر، بعد از خوردن شام برای خوشگذرانی به یک بار رفتیم. حالا ساعت ۱:۳۰ است و من مست و شادمان هستم.

به دلایل امنیتی بیوک را پشت بار پارک می‌کنم. استیسی که از دو ساعت پیش دیگر مشروب نخورده، محبت می‌کند و راننده من و باب می‌شود. حدود ده دقیقه پیش سری به داناوان که در آشپزخانه برای فراهم کردن بساط پذیرایی از ما سرگردان بود زدیم. اگر یادش مانده باشد، قرار است که از همسرش بخواهد ماشینهای ما را از بار برگرداند.

استیسی از ماشین پیاده می‌شود و در طرف من را باز می‌کند. خودم را از در بیرون می‌اندازم. بلند می‌شوم و می‌ایستم اما پاهایم تعادل ندارند، به آرامی خودم را به ماشین می‌رسانم و تکیه می‌دهم.

استیسی می‌گوید: هیچ وقت تو رو اینقدر خندان ندیده بودم.

به او می‌گویم: سوژه برای خندیدن، زیاد دارم.

او می‌گوید: کاش تو جلسه‌ها هم آنقدر خوشحال بودی.

من اعلام می‌کنم که: از این به بعد، تو همه جلسات خندان خواهیم بود.

او می‌گوید: بیا، می‌خوام مطمئن بشم که می‌تونی خودت رو به در برسونی.

او دستم را می‌گیرد و تا جلوی در مرا همراهی می‌کند.

وقتی به در می‌رسیم از او می‌پرسم: قهوه میل داری؟

می‌گوید: نه، متشکرم. دیره، بهتره برم خونه.

- حتماً؟



- حتماً.

کلیدها را امتحان می‌کنم، کورمال، کورمال قفل را پیدا می‌کنم و در رو به اتاق نشیمن باز می‌شود. به طرف استیسی برمی‌گردم، دستش را رها می‌کنم و می‌گویم: متشکرم. شب خوبی بود. خیلی به من خوش گذشت.

سپس در حالی که با او دست می‌دهم، بی‌اختیار به عقب می‌روم و تعادل‌م را از دست می‌دهم. - اویس!

چیز دیگری که به یاد می‌آورم این است که من و استیسی روی زمین ولو می‌شویم. خوشبختانه یا شاید هم بدبختانه استیسی فکر می‌کند اتفاق خیلی خنده‌داری است. او آنقدر می‌خندد که اشک از گونه‌هایش جاری می‌شود و من هم شروع به خندیدن می‌کنم. هر دو از شدت خنده روی زمین می‌غلتیم که ناگهان چراغها روشن می‌شوند.

- ای پست فطرت!

سرم را بالا می‌برم، چشمم به چراغ می‌افتد و او آنجاست.

- جولی؟! تو اینجا چکار می‌کنی!؟

بدون اینکه جوابم را بدهد با قدمهای محکم از آشپزخانه خارج می‌شود. تا بلند می‌شوم و تلو تلو خوران دنبال او می‌روم، در رو به پارکینگ باز می‌شود. چراغ پارکینگ ناگهان روشن می‌شود. لحظه‌ای او را تار می‌بینم.

- جولی! یه لحظه صبر کن!

در حالی که سعی می‌کنم دنبال او بروم صدای در پارکینگ را می‌شنوم. وقتی به پارکینگ می‌رسم، او سوار ماشین می‌شود و در ماشین را بهم می‌زند. تلو تلو خوران نزدیکتر می‌شوم و دستهایم را برایش تکان می‌دهم. جولی ماشین را روشن می‌کند. شیشه ماشین را پایین می‌آورد و فریاد می‌زند: تمام شب رو اینجا منتظرت موندم، ۶ ساعت مادرت رو تحمل کردم و تو الان با یه فاحشه می‌ای خونہ!؟

- ولی استیسی زن بدی نیست. اون...

او با سرعت ۳۰ مایل در ساعت دنده عقب از پارکینگ بیرون می‌رود، با فاصله کمی از کنار ماشین استیسی رد شده وارد خیابان می‌شود. من در پارکینگ ایستاده‌ام. چرخهای ماشینش روی آسفالت جیر جیر می‌کنند.

او رفته است.

صبح روز شنبه، از خواب بلند می‌شوم و دو بار ناله می‌کنم؛ ناله اولی به خاطر سرد درد ناشی از مشروب‌خوری شب گذشته و دومی به خاطر یادآوری اتفاق دیشب است.

وقتی می‌توانم از جا بلند شوم، لباس می‌پوشم و در جستجوی قهوه وارد آشپزخانه می‌شوم. مادرم آنجاست.

وقتی اولین فنجان قهوه‌ام را پر می‌کنم مادرم می‌گوید: می‌دونی؛ همسرت دیشب اینجا بود. آن وقت تازه متوجه می‌شوم که چه اتفاقی افتاده است. جولی درست بعد از تلفن من به خانه آمده است. دلش برای من و بچه‌ها تنگ شده و با اشتیاق آمده بود. ظاهراً می‌خواست مرا غافلگیر کند. همین کار را هم کرد.

بعد از آن، با خانه بارنت تماس می‌گیرم. آدا طبق معمول به من می‌گوید: اون دیگه نمی‌خواد باهات صحبت کنه.

روز دوشنبه وقتی وارد کارخانه می‌شوم، فرن اطلاع می‌دهد که استیسی از صبح دنبال من می‌گردد. درست وقتی پشت میز می‌نشینم استیسی جلوی در ظاهر می‌شود.

او می‌گوید: سلام. می‌تونم باهات صحبت کنم؟

می‌گویم: حتماً، بیا تو.

به نظر می‌رسد او از چیزی ناراحت است. بدون اینکه در چشمان من نگاه کند می‌نشیند.

می‌گویم: گوش کن، در مورد جمعه شب واقعاً از مسئله‌ای که اتفاق افتاده متاسفم.

استیسی می‌گوید: اشکالی نداره. همسرت برگشت؟

می‌گویم: نه، برنگشت. اون مدتی پیش خانواده‌ش می‌مونه.

او می‌پرسد: به خاطر من؟

- نه، خودمون تازگی‌ها مشکلاتی داشتیم.

او می‌گوید: ال، ولی من خودم رو از این بابت مسئول می‌دونم. می‌خوام باهات صحبت کنم.

می‌گویم: نه، مجبور نیستی این کارو بکنی.

استیسی می‌گوید: واقعاً فکر می‌کنم باید باهات صحبت کنم. شماره تماسش چیه؟

در نهایت به خودم می‌قبولانم که ارزش امتحان کردن را دارد. بنابراین شماره تلفن منزل بارنت

را به او می‌دهم. او شماره را یادداشت می‌کند و قول می‌دهد امروز تماس بگیرد. بعد از آن باز

همانجا می‌نشیند.

سوال می‌کنم: کار دیگه‌ای هم داشتی؟

- متاسفانه بله.

مکت می‌کند.

- خوب، چیه؟

استیسی می‌گوید: فکر نمی‌کنم برات خوشایند باشه. ولی... تقریباً مطمئنم.

می‌گوییم: استیسی، چی شده؟

گلوگاهها گسترش پیدا کرده‌اند.

می‌پرسم: منظورت چیه؟ مگه گلوگاه مرضه؟

نه، منظورم اینه که، یه گلوگاه جدید داریم، یا شاید بیشتر از یک گلوگاه، هنوز مطمئن نیستیم. او در حالی که با پرینتهای کامپیوتری به کنار میز من می‌آید، می‌گوید: اینجاست، بیا بهت نشون بدم. اینا لیست قطعاتیه که تو صف مونتاژ نهایی هستن.

او لیست را با من مرور می‌کند. مثل همیشه، با کمبود عرضه قطعات گلوگاهی مواجه هستیم. ولی تازگی در عرضه قطعات غیرگلوگاهی هم کمبود داشته‌ایم.

او می‌گوید: هفته پیش یه مورد داشتیم که باید طبق سفارش ۲۰۰ قطعه ۵۰-DBD رو می‌ساختیم. از ۱۷۲ قطعه مختلف، ۱۷ قطعه رو انجام ندادیم. فقط یکی از اونا برچسب قرمز داشت. بقیه برچسب سبز داشتن، قطعهای که برچسب قرمز داشت روز پنج‌شنبه از دستگاه حرارتی خارج شد و برای جمعه صبح آماده بود. ولی کار بقیه قطعات هنوز مونده.

به پشتی صندلی تکیه داده و دو طرف استخوان بینی‌ام را با دست فشار می‌دهم.

لعنتی، اون بیرون داره چی می‌گذره؟ فکر می‌کردم قطعاتی که باید از گلوگاه بگذرند آخر از همه به مرحله مونتاژ می‌رسن. در تولید قطعاتی که برچسب سبز دارن با کمبود مواد مواجه شدین؟ با فروشنده‌ها مشکل داشتین؟

استیسی سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید: نه. تو خرید مواد اولیه هیچ مشکلی نداشتیم و هیچ پیمانکاری از بیرون در تولید اون قطعات دخالت نداشته. مشکل ما قطعاً داخلیه. برای همینه که فکر می‌کنم یک یا چند گلوگاه جدید داریم.

از پشت میز بلند می‌شوم و در اتاق قدم می‌زنم.

استیسی به آرامی می‌گوید: شاید با افزایش تولید، کارخونه رو به حدی رسوندیم که علاوه بر عملیات حرارتی و NCX10 منابع دیگه هم ظرفیت کافی ندارن.

با سر حرف او را تائید می‌کنم. بله، این امکان هست. با بارورتر شدن گلوگاهها، تولید ما افزایش پیدا کرده و تراکم سفارش‌ها رو به کاهشه. ولی بهتر کردن گلوگاهها، مراکز کاری دیگه را تحت فشار بیشتری قرار داده. اگر میزان تقاضا در مرکز کاری دیگری ۱۰۰ درصد افزایش یافته باشد طبیعتاً یک گلوگاه جدید به وجود آورده‌ایم.

در حالی که سرم رو به سقف است سوال می‌کنم: یعنی باید یه سری دیگه کل فرآیند جستجوی گلوگاهها رو انجام بدیم؟ اون هم درست وقتی که فکر می‌کردیم داریم از این دردسر خلاص می‌شیم؟

استیسی بر گه پرینت را تا می کند.

به او می گویم: بسیار خوب، ببین، ازت می خوام هر چقدر می تونی در این زمینه که دقیقاً چه قطعاتی، به چه میزان و از چه محصولاتی مشکل دیر کرد دارند، توی چه مرحله‌ای هستن، هر چند وقت یک بار کسری داریم و تمام موارد مشابه اطلاع کسب کنی. من هم جونا رو پیدا می کنم، ببینیم نظر اون در این مورد چیه.

بعد از اینکه استیسی می رود و فرن برای پیدا کردن جونا شروع به تلفن زدن می کند، کنار پنجره اتاقم می ایستم و در حال فکر کردن به محوطه بیرون خیره می شوم. این مسئله که میزان موجودی، بعد از اجرای اقدامات جدید برای بارور کردن گلوگاهها کاهش یافته را به فال نیک می گیرم. ماه گذشته با زحمت از بین قطعات غیر گلوگاهی انباشته شده پشت دستگاهها عبور می کردیم. حجم زیادی کار انباشته شده داشتیم و این میزان رو به افزایش بود. اما با مونتاژ کاریهای دو هفته گذشته حجم مواد موجود در خط تولید کاهش یافته. در مدتی که در این کارخانه بودهام، هفته پیش اولین بار بود که می شد بدون دشواری و گیرافتادن میان توده‌های قطعات کنار خط تولید قدم زد. فکر می کردم اوضاع خوب شده، تا اینکه این ماجرا اتفاق افتاد.

فرن از بلندگوی تلفن می گوید: آقای روگو؛ اون پشت خطه.

گوشی را برمی دارم. جونا؟ سلام. گوش کن، مشکلی پیش اومده.

می پرسد: چی شده؟

وقتی داستان را می گویم، جونا می پرسد بعد از ملاقات با او چه کارهایی انجام داده‌ایم. بنابراین همه وقایع را برایش تعریف می کنم: قرار دادن کنترل کیفیت قبل از گلوگاهها، آموزش پرسنل برای مراقبت ویژه از قطعات گلوگاهی، راه اندازی سه دستگاه به صورت موازی با NCX10، قوانین جدید برای وقت ناهار، تخصیص کارکنانی ویژه به گلوگاهها، افزایش اندازه بارهایی که وارد عملیات حرارتی می شوند، اجرای سیستم جدید اولویت بندی در کارخانه...

جونا می پرسد: سیستم جدید اولویت بندی؟

می گویم: درسته.

و سپس برچسبهای قرمز و سبز و چگونگی عملکرد سیستم را برایش توضیح می دهم.

جونا می گوید: شاید بهتر باشه دوباره پیام یه نگاهی بندازم.

آن شب در خانه هستم که تلفن زنگ می زند.

وقتی گوشی را برمی دارم جولی می گوید: سلام.

او می گوید: من یه معذرت خواهی به تو بدهکارم، از اتفاقی که جمعه شب افتاد متاسفم.

استیسی باهام تماس گرفت. ال من واقعاً شرمندهام. سوء تفاهم شده بود.

- می‌گویم: آره، خوب... مثل اینکه تازگی‌ها بین من و تو خیلی سوءتفاهم پیش میاد.
- فقط می‌تونم بگم متاسفم. اومده بودم چون فکر می‌کردم با دیدنم خوشحال می‌شی.
- می‌گویم: اگه می‌موندی خوشحال می‌شدم. اگه می‌دونستم می‌ای، بعد از کار میومدم خونه.
- می‌دونم، باید تماس می‌گرفتم. ولی اون موقع حوصله این کار رو نداشتم.
- شاید نباید منتظر می‌موندی.
- می‌گوید: دائم فکر می‌کردم تا چند لحظه دیگه می‌رسی خونه. تمام مدت مادرت بدجور بهم نگاه می‌کرد. آخرش اون و بچه‌ها رفتن خوابیدن و یک ساعت بعد من هم روی مبل خوابم برد و تا اومدن تو خواب بودم.
- خوب... باز هم می‌خوای آشتی کنیم؟
- آرامش را در او احساس می‌کنم.
- می‌گوید: آره، کی ببینمت؟
- من پیشنهاد می‌کنم روز جمعه دوباره همدیگر را ببینیم ولی او نمی‌تواند این همه مدت صبر کند بنابراین برای روز چهارشنبه به توافق می‌رسیم.

# ۲۵

صبح روز بعد برای استقبال از جونا دوباره به فرودگاه می‌روم و او را در حال خروج از گیت شماره ۲ می‌بینم.

ساعت ۱۰ صبح همگی در اتاق کنفرانس کارخانه هستیم. من، لو، باب، رالف و استیسی دور میز می‌نشینیم و جونا مقابلمان قدم می‌زند.

او می‌گوید: اول از همه، مشخص کردید کدام قطعات براتون مشکل ایجاد کرده؟ استیسی که چنان دور و برش پر از برگه‌های محاسباتی است انگار خود را برای محاکمه آماده کرده، لیستی را بالا می‌آورد و می‌گوید: بله، اونها رو شناسایی کردیم. در واقع، تمام شب رو صرف بررسی و بازنگری اطلاعات موجود کردم. این طور که معلومه این مشکل شامل ۳۰ قطعه می‌شه.

جونای می‌پرسد: مطمئنید مواد خام لازم برای ساخت اونها رو به موقع فراهم کردین؟ استیسی می‌گوید: اوه، بله. از اون نظر مشکلی نیست. مواد اولیه طبق برنامه فراهم شدند. اما به مرحله مونتاژ نهایی نمی‌رسند. اونها جلوی گلوگاه جدید ما گیر افتاده‌اند.

جونای می‌گوید: صبر کن. از کجا می‌دونین اون واقعاً یه گلوگاهه؟

او می‌گوید: چون اون ساخت قطعات رو متوقف کرده، فهمیدم که حتماً باید گلوگاه باشه... جونای می‌گوید: قبل از نتیجه‌گیری، نیم ساعت رو اختصاص بدیم به بازدید از کارخونه تا ببینیم چه اتفاقی داره می‌افته.

بنابراین قدم به کارخانه می‌گذاریم و چند لحظه بعد در مقابل چند دستگاه تراش می‌ایستیم. یک طرف کارخانه پر از توده‌های بزرگ قطعات با برچسب سبز است. استیسی می‌ایستد و به قطعاتی که در مونتاژ نهایی مورد نیاز هستند، اشاره می‌کند. بیشتر قطعات کسری در این قسمت قرار دارند و همه برچسبهای سبز دارند.

باب، سرکارگر درشت اندام را که "جیک" نام دارد صدا می‌زند و او را به جونا معرفی می‌کند. جیک می‌گوید: تمام این قطعات حدود دو سه هفته یا بیشتره که اینجان.

می‌گویم: ولی، ما الان به اونا احتیاج داریم. چطور شده که روی اونها کاری صورت نگرفته؟ جیک شانه‌هایش را بالا می‌اندازد و می‌گوید: اگه می‌دونین کدوم قطعاتو می‌خواین، همین الان روشن کار می‌کنیم. ولی این کار خلاف مقرراتیه که تو اون سیستم اولویتی مشخص کردید. او به دسته دیگری از مواد خام که در آن نزدیکی قرار دارند اشاره می‌کند و می‌گوید: اونجا رو می‌بینید؟ اونا همه‌شون برچسب قرمز دارن. ما باید قبل از موادی که برچسب سبز دارن روی اونا کار کنیم. این همون چیزیه که شما به ما گفتین، درسته؟

آهان، دارد مشخص می‌شود جریان چیست. استیسی می‌گوید: منظورت اینه که در حالی که مواد با برچسب سبز در حال انباشته شدن بودند، شما همه وقتتون رو می‌داشتین روی قطعاتی که عازم گلوگاهن. جیک می‌گوید: بله، بیشتر وقتمون رو می‌ذاریم روی کار برای قطعات با برچسب قرمز. جونا می‌گوید: چقدر از کارتون به قطعات ارسالی به گلوگاه اختصاص داره؟

جیک پاسخ می‌دهد: شاید هفتاد و پنج یا هشتاد درصد کار. می‌دونین، هر چیزی که وارد دستگاه حرارتی یا NCX10 می‌شه باید اول از اینجا بگذره. از وقتی که سیستم جدید شروع به کار کرده قطعاتی که برچسب قرمز دارن بی‌وقفه وارد می‌شن و ما فرصت نداریم روی قطعات سبز کار کنیم.

لحظه‌ای سکوت برقرار می‌شود. نگاهم را از قطعات به دستگاهها می‌دوزم و دوباره رو به جیک می‌کنم.

باب داناوان با این سوالات افکار مرا بازگو می‌کند: الان چکار کنیم؟ برچسبها رو عوض کنیم؟ قطعات کار نشده رو به جای سبز، قرمز کنیم؟

با ناامیدی می‌گویم: فکر می‌کنم تنها راه استفاده از تسریع کننده‌ها باشه.

جونا می‌گوید: نه اصلاً راهش این نیست. چون اگه این کار رو بکنین، همیشه مجبورین از تسریع کننده‌ها استفاده کنید و اوضاع بدتر می‌شه.

استیسی می‌پرسد: چه کار دیگه‌ای می‌تونیم بکنیم؟

جونا پاسخ می‌دهد: اول باید نگاهی به گلوگاهها بندازیم، چون این مشکل بُعد دیگه‌ای هم داره. قبل از دیدن NCX10 صف جلوی آن را مشاهده می‌کنیم که در آن قطعات تا ارتفاعی که بلندترین لیفت‌تراک به آن می‌رسد، انباشته شده‌اند. این توده تنها یک تپه معمولی نیست بلکه رشته کوهی است با قله‌های فراوان. این توده‌ها حتی از زمانی که این ماشین را به عنوان یک گلوگاه شناسایی نکرده بودیم هم بیشتر شده‌اند. از تمام قطعات موجود در توده برچسبهای قرمز آویزانند. در جایی پشت این توده‌ها، خود NCX10 قرار گرفته که هیچ چیز از عظمت آن از اینجا قابل مشاهده نیست.

رالف در حالی که دنبال راهی برای خروج از انبار است می پرسد: چطور می شه رفت اونجا؟ باب می گوید: بیاین بهتون نشون بدم.

او ما را از کنار شبکه به هم پیچیده مواد عبور می دهد تا اینکه به دستگاه می رسیم. جونا در حالی که با حیرت به کالاهای در دست ساخت اطراف نگاه می کند به ما می گوید: می دونین، با دیدن اینها حدس می زنم که شما حداقل برای یک ماه این دستگاه کار توی صف دارید. احتمالاً توی بخش حرارتی هم وضع همینه. می دونین چرا این قدر کالا انباشته شده؟ می گویم: چون همه مسئولین دستگاهها اولویت رو به قطعات با برچسب قرمز می دهند. جونا می گوید: آره، این بخشی از علتته. ولی اصلاً چرا این همه مواد اولیه وارد خط تولید می شه که به این صورت انباشته بشه؟ هیچ کس پاسخی نمی دهد.

او می گوید: بسیار خوب. مثل اینکه باید بعضی روابط اساسی بین گلوگاهها و غیر گلوگاهها رو توضیح بدم. سپس به من نگاه می کند و می گوید: راستی، یادته بهت گفتم کارخونه ای که همه کارکنانش همیشه کار می کنن بازده خیلی پایینی داره؟ حالا دقیقاً می فهمی منظورم چی بود؟ جونا به طرف ایستگاه کنترل کیفیت قدم می زند و گچی را که بازرسین برای گذاشتن علامت روی قطعات معیوب از آن استفاده می کنند، برمی دارد. او روی زمین بتونی زانو می زند و به NCX10 اشاره می کند.

- گلوگاه شما در اینجا قرار داره. دستگاه X نمی دونم چی چی. برای سادگی می گیم X. جونا یک X روی زمین می نویسد. سپس به دستگاههای دیگری که در پشت راهرو قرار دارند اشاره می کند و می گوید: و تغذیه کنندگان X، دستگاههای غیر گلوگاهی مختلف و کارکنان هستن. چون گلوگاهها رو X نامیدیم، به غیر گلوگاهها می گیم Y. حال به خاطر سهولت کار، یه گلوگاه رو در نظر می گیریم با یه غیر گلوگاه... سپس با گچ روی زمین می نویسد:  $Y \rightarrow X$  جونا توضیح می دهد که قطعات تولیدی هستند که ارتباط بین این دو را برقرار می کنند و جهت پیکان نشان دهنده جریان قطعات از یکی به دیگری است. او اضافه می کند که ما می توانیم هر تغذیه کننده غیر گلوگاهی را برای X در نظر بگیریم، چون مهم نیست کدام را انتخاب می کنیم، مهم این است که X باید سر موعد مقرر روی خروجی آن کار کند.

جونا می گوید: طبق تعریف غیر گلوگاه، می دونیم که Y ظرفیت مازاد داره و این رو هم می دونیم که به خاطر داشتن ظرفیت مازاد سریعتر از X می تونه پاسخگوی میزان تقاضا باشه. فرض کنیم Y و X هر دو ۶۰۰ ساعت در ماه وقت تولید دارن. چون X گلوگاهه، برای اجرای تقاضا به هر ۶۰۰ ساعت نیاز داره. ولی فقط به ۴۵۰ ساعت در ماه یا ۷۵ درصد، از Y برای برابر نگه داشتن جریان تولید با تقاضا نیاز داریم. اگه Y، ۴۵۰ ساعتش رو کار کرده باشه و کارهاشو تموم کرده باشه چی؟ می دارین همینطور بیکار بمونه؟

باب می گوید: نه، کار دیگه ای برآش جور می کنیم.



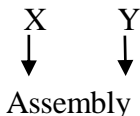
جونای می‌گوید: ولی  $Y$  تا همین جا پاسخگوی تقاضای بازار بوده. باب می‌گوید: خوب. کاری می‌کنیم که کار ماه بعدش رو شروع کنه. جونای می‌گوید: و اگر کاری نبود که انجام بده چی؟ باب پاسخ می‌دهد: اون وقت باید مواد خام بیشتری عرضه کنیم. جونای می‌گوید: مشکل همین جاست. تکلیف ساعات اضافی تولید  $Y$  چی می‌شه؟ اون موجودی باید یه جایی بره.  $Y$  از  $X$  تندتر عمل می‌کنه و با فعال نگه داشتن  $Y$ ، جریان قطعات ورودی به  $X$  بیشتر از جریان قطعات خروجی از اون خواهد بود. که این یعنی... او به سمت تپه کارهای در دست ساخت حرکت می‌کند با اشاره به کل توده‌های انباشته شده ادامه می‌دهد: یعنی تلنبار شدن قطعات جلوی گلوگاهها. وقتی بیشتر از توانایی سیستم در تبدیل مواد به محصول، بهش فشار میارین چی نصیبتون می‌شه؟ استیسی می‌گوید: یک عالمه مواد که به صورت کالای در دست ساخت در خط تولید مونده. جونای می‌گوید: دقیقاً. اما ترکیب دیگه چی؟ اگه  $X$ ،  $Y$  رو تغذیه کنه چی؟ جونای این ترکیب را به شکل زیر با گچ می‌نویسد:  $Y \rightarrow X$  جونای می‌پرسد: از ۶۰۰ ساعت اختصاص داده شده به  $Y$  چند ساعت به طور مفید صرف تولید می‌شه؟

استیسی می‌گوید: باز هم تنها ۴۵۰ ساعت.

جونای می‌گوید: درسته. اگه برای تغذیه شدن منحصراً وابسته به  $X$  باشه برون داد  $X$  حداکثر ساعتی که  $Y$  می‌تونه کار کنه رو تعیین می‌کنه و ۶۰۰ ساعت کار  $X$  با ۴۵۰ ساعت کار  $Y$  برابره.  $Y$  بعد از کار کردن در اون ساعات، با کمبود قطعه برای تولید مواجه می‌شه که هیچ اشکالی نداره.

می‌گوییم: تو این کارخونه گلوگاههایی داریم که غیر گلوگاههارو تغذیه می‌کنن. به عنوان مثال، یک دستگاه غیر گلوگاه هست که روی هر قطعه‌ای که از  $NCX10$  بیرون میاد کاری انجام می‌ده. اما این دستگاه غیر از  $NCX10$  از دستگاههای دیگه هم ورودی می‌گیره... جونای می‌پرسد: منظورت غیر گلوگاههای دیگه است؟ یعنی  $Y$  رو با بالا بردن تولید غیر گلوگاههای قبلیش در حال کار نگهداری. می‌دونی اگه  $Y$  رو به اون روش فعال کنی چی می‌شه؟ به این نگاه کن.

او با گچ نمودار سوم را روی زمین می‌کشد:



جونای توضیح می‌دهد که بعضی قطعات، به یک گلوگاه جریان پیدا نمی‌کنند: تنها یک غیر گلوگاه اونهارو رو پردازش می‌کنه و جریان تولید مستقیماً از  $Y$  به مونتاژ است. سایر قطعات به گلوگاه راه می‌یابند و در مسیر  $X$  به مونتاژ قرار می‌گیرند که نهایتاً در محصول تکمیل شده با

قطعات  $Y$  جفت می‌شوند.

در شرایط واقعی، مسیر  $Y$  احتمالاً از یک غیرگلوگاه تشکیل شده که این غیرگلوگاه، غیرگلوگاه دیگری را تغذیه می‌کند و خود غیرگلوگاه دوم به غیرگلوگاهی دیگر منتهی می‌شود. مسیر  $X$  باید متشکل از یک سری غیرگلوگاه باشد که یک گلوگاه را تغذیه می‌کنند که این گلوگاه هم زنجیره‌ای از غیرگلوگاههای دیگر را تغذیه می‌کند. در مورد ما به این صورت است که گروهی از دستگاههای غیرگلوگاهی در مسیر  $X$  وجود دارند که می‌توانند قطعات را چه از مسیر  $X$  باشند و چه از  $Y$ ، پردازش کنند.

ولی برای آسون شدن کار، من به نمودار کشیدم که عناصر کمتری دارد: یک  $X$  و یک  $Y$ . مهم نیست که چند غیرگلوگاه در سیستم هستن، نتیجه فعالسازی  $Y$  که تنها به منظور بیکار نمودن اونه، در هر صورت یکسانه. این طور که شما  $X$  و  $Y$  را دائماً در همه ساعات فعال نگه می‌دارین. کارایی این سیستم چقدره؟

باب می‌گوید: خیلی بالا.

جونای می‌گوید: نه اشتباه می‌کنی. اگه همه قطعات از  $Y$  به مونتاژ نهایی برسن چی می‌شه؟

باب شانه بالا می‌اندازد و می‌گوید: قطعات سفارش داده شده رو می‌سازیم و ارسال می‌کنیم.

جونای می‌پرسد: چطور می‌تونین این کارو بکنین؟ ۸۰ درصد محصولات شما حداقل به یک قطعه از یک گلوگاه نیاز دارند. چه چیز رو می‌خواین جایگزین قطعه گلوگاهی که هنوز نیومده بکنین؟ باب سرش را می‌خاراند و می‌گوید: آهان... یادم نبود.

استیسی می‌گوید: پس اگه نتونیم کار مونتاژ رو انجام بدیم، باز به سری موجودی، انبار می‌شه. فقط این بار موجودی مازاد در مقابل یه گلوگاه جمع نمی‌شه، بلکه در مرحله مونتاژ نهایی انباشته می‌شه.

لو می‌گوید: بله؛ و یک میلیون دلار دیگه راکد می‌مونه برای اینکه چرخ کارخونه بچرخه.

و جونای می‌گوید: می‌بینی؟ باز هم، غیرگلوگاه حتی اگه ۲۴ ساعت در شبانه‌روز کار کنه مقدار تولید رو تعیین نمی‌کنه.

باب می‌پرسد: خوب، ولی تکلیف ۲۰ درصد محصولاتی که هیچ قطعه گلوگاهی ندارن چی می‌شه؟ با وجود اونا می‌تونیم بازده بالایی داشته باشیم.

جونای می‌پرسد: این طور فکر می‌کنی؟ بعد روی زمین چنین نموداری ترسیم می‌کند:

فرآورده  $Y \rightarrow A$

فرآورده  $X \rightarrow B$

می‌گوید که  $X$  و  $Y$  مستقل از هم عمل می‌کنند. آنها هرکدام جداگانه پاسخگوی میزان تقاضای بازار هستند.

جونای می‌پرسد: این سیستم چقدر از ۶۰۰ ساعت  $Y$  رو می‌تونه استفاده کند؟

باب می‌گوید: همه ۶۰۰ ساعت.

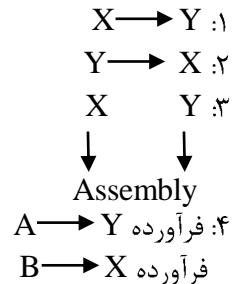
جونا می‌گوید: قطعاً نه. البته اول این طور به نظر می‌رسد که می‌تونیم از ۱۰۰ درصد وقت  $Y$  استفاده کنیم، ولی بیشتر فکر کنین.

می‌گویم: فقط می‌تونیم به اندازه میزان تقاضایی که بازار کشش اون رو داره، از این وقت استفاده کنیم.

جونا می‌گوید: درسته. طبق تعریف  $Y$  ظرفیتی مازاد داره. بنابراین اگه از  $Y$  بیشترین استفاده رو بکنین، دوباره موجودی مازاد پیدا می‌کنین و این بار نه تنها میزان کار در دست تولیدتون بیش از اندازه می‌شه، بلکه کالای مازاد هم خواهید داشت. در اینجا محدودیت در تولید نیست بلکه در توان فروش به بازاره.

ضمن اینکه او این حرف را می‌زند، در مورد کالاهای تولید شده که در انبار انباشته‌ایم فکر می‌کنم. دست کم دو سوم آن موجودی، محصولاتی هستند که کاملاً از قطعات غیر گلوگاهی ساخته شده‌اند. با راه اندازی غیر گلوگاهها به خاطر داشتن بازده بالا، تولیدی خیلی بیشتر از میزان تقاضا داشته‌ایم. تکلیف دو سوم دیگر کالای ما چه می‌شود؟ آنها قطعات گلوگاهی دارند ولی بیشترشان مدت دو سال است که در قفسه مانده و دیگر از رده خارج شده‌اند. از ۱۵۰۰ واحد قطعه که انبار شده‌اند، اگر بتوانیم ۱۰ قطعه در ماه بفروشیم شانس آورده‌ایم. تقریباً همه محصولات ساخته شده با قطعات گلوگاهی، عملاً به محض خروج از مرحله مونتاژ نهایی به فروش می‌رسند. تعداد کمی از آنها قبل از اینکه به دست مشتری برسند یکی دو روز در انبار نگهداری می‌شوند. اما با توجه به تراکم سفارشها، تعداد زیادی از آنها در انبار نیست.

به جونا نگاه می‌کنم. او حالا به ۴ نموداری ترسیم شده روی زمین، اعدادی اضافه کرده که به طور کلی به این شکل است:



جونا می‌گوید: ما ۴ ترکیب خطی مربوط به  $X$  و  $Y$  رو بررسی کردیم. مسلماً می‌تونیم ترکیبات بیشماری از  $X$  و  $Y$  خلق کنیم اما چهار ترکیبی که در مقابل ما قرار دارند اونقدر بنیادی هستند که دیگه نیازی به ترکیبات بیشتر نیست. چون اگه از این ترکیبات به عنوان المانهایی مثل آجرهای ساختمان استفاده کنیم، می‌تونیم با اونها همه مسائل تولیدی رو به تصویر بکشیم. مجبور نیستیم تریلیونها ترکیب  $X$  و  $Y$  رو بررسی کنیم تا ببینیم چه چیز در همه اونا به طور کلی مصداق داره کافیه حقایق رو به سادگی با تشخیص مواردی که در هر یک از این چهار

ترکیب اتفاق افتاده تعمیم بدیم. می‌تونید بهم بگید چه موردی توی همه این ترکیباتی که دیدین مشابه بود؟

استیسی فوراً اشاره می‌کند که در هیچ یک از موارد،  $Y$  تعیین کننده میزان تولید برای سیستم نیست و هر وقت امکان فعال‌سازی  $Y$  بالاتر از سطح  $X$  وجود داشته باشد، انجام چنین کاری تنها باعث به وجود آمدن موجودی مازاد می‌شود و میزان تولید بیشتر نخواهد شد.

جونای می‌گوید: بله، اگر با این طرز تفکر به نتیجه‌گیری منطقی برسیم، می‌تونیم قانون ساده‌ای به وجود بیاریم که در همه موارد صدق کنه. میزان بهره‌وری یک غیر گلوگاه رو خود غیر گلوگاه تعیین نمی‌کنه بلکه محدودیتهای سیستم تعیین می‌کنن.

او به  $NCX10$  اشاره می‌کند و می‌گوید: محدودیت عمده در سیستم شما همین دستگاهه. وقتی شما یک غیر گلوگاه رو وادار به انجام کار بیشتری نسبت به این دستگاه می‌کنین، با این کار میزان بازدهی رو افزایش نمی‌دین. برعکس، با این کار درست خلاف مولد بودن عمل می‌کنین. شما با این کار، موجودی مازاد به وجود میارین که چیزی عکس هدف ماست.

باب می‌گوید: ولی باید چکار کنیم؟ اگر پرسنلمون رو دائماً مشغول نگه نداریم، اتلاف وقت خواهیم داشت و اتلاف وقت باعث کاهش بازده می‌شه.

جونای می‌پرسد: خوب که چی؟

داناوان جا می‌خورد و می‌گوید: معذرت می‌خوام، ولی چطور می‌تونن این حرفو بزنی؟

جونای می‌گوید: یه نگاهی به پشتتون بندازین. به اون هیولایی که درست کردین نگاه کنین. اون خودش به وجود نیومده. شما این توده رو به خواست خودتون به وجود آوردین و چرا؟ به خاطر این تصور غلط که باید پرسنل رو وادار به تولید در صد درصد زمان موجود کنین و اگر نتونستین اونا رو دک می‌کنین تا به این وسیله در هزینه صرفه‌جویی کرده باشین.

لو می‌گوید: شاید این میزان صد درصد، واقع بینانه نباشه. باید یه درصد قابل قبولتر مثلاً ۹۰ درصد رو در نظر بگیریم.

جونای می‌پرسد: چرا ۹۰ درصد قابل قبوله؟ چرا نگیم ۶۰، یا ۲۵ درصد؟ ارقام مفهومی ندارن مگر اینکه بر اساس محدودیتهای سیستم باشن. با فراهم کردن مواد خام کافی، می‌تونین یه کارگر رو از الان تا موقع بازنشستگی‌اش مشغول نگه دارین. اما آیا باید این کارو بکنین؟ اگر می‌خوان سود داشته باشین، نه.

سپس رالف می‌گوید: شما می‌گین که به کار واداشتن یه کارمند و بهره‌بردن از اون کار، دو مسئله مختلفه.

جونای می‌گوید: بله، این تقریباً چیزی نزدیک به قانون دومی است که به طور منطقی می‌تونیم از طریق ۴ ترکیب  $X$  و  $Y$  که در موردش صحبت کردیم به دست بیاریم. به طور دقیق می‌شود گفت که فعال‌سازی یک منبع و بهره‌بری از یک منبع مترادف نیستند. بهره‌بری از یک منبع یعنی استفاده از آن به نحوی که سیستم در جهت هدف حرکت کنه. فعال‌سازی یک منبع مانند فشار

دگمه روشن یک دستگاه است، چه سودی از آنچه انجام می‌دهد حاصل شود و چه سودی حاصل نشود، کار می‌کند. بنابراین فعالسازی یک غیر گلوگاه تا حداکثر توان آن، واقعاً حماقت‌آمیزترین کار ممکن است.

جونا ادامه می‌دهد: و پیامد این قوانین این است که ما نباید سعی در استفاده بیشینه از یکایک منابع موجود در سیستم داشته باشیم. سیستمی که هر کدام از بخشهایش به تنهایی بهینه شده باشند، هرگز یک سیستم بهینه نیست، بلکه سیستمی با راندمان بسیار پایین است.

می‌گویم: بسیار خوب. اما دونستن این مطلب چطور به ما کمک می‌کند که قطعات کار نشده رو تفکیک کنیم و اونها رو به مرحله مونتاژ نهایی برسونیم؟

جونا می‌گوید: در قالب این دو قانونی که در موردش صحبت کردیم به افزایش تدریجی موجودی چه در اینجا و چه در بخش دستگاههای تراش فکر کنین.

استیسی می‌گوید: فکر کنم دلیل ایجاد مشکل رو فهمیدم. ما مواد رو سریعتر از اونکه گلوگاهها بتونن اونها رو پردازش کنن به داخل خط می‌فرستیم.

جونا می‌گوید: بله. شما هر وقت که غیر گلوگاهها کاری برای انجام ندارن، کار می‌تراشید. می‌گویم: بگذریم، ولی دستگاههای تراش گلوگاه هستن.

جونا سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید: نه، همونطور که از این موجودیهای مازاد پشت‌سر پیدااست، اونا گلوگاه نیستن. می‌دونی، دستگاههای تراش ذاتاً گلوگاه نیستن. شما اونها رو تبدیل به گلوگاه کردین.

او توضیح می‌دهد که با افزایش تولید، امکان ایجاد گلوگاههای جدید فراهم می‌شود. اما بیشتر کارخانه‌ها آنقدر ظرفیت اضافی دارند که ایجاد گلوگاههای جدید مستلزم افزایش فراوان تولید است. ما تنها یک افزایش ۲۰ درصدی داشته‌ایم. به همین دلیل وقتی تلفنی با او حرف می‌زدیم، او بعید می‌دانست که گلوگاه جدیدی به وجود آمده باشد.

مسئله این بود که ما حتی با افزایش میزان تولید هم، به پرکردن کارخانه از موجودی ادامه دادیم، چون انتظار داشتیم همه کارکنان را به طور تمام وقت فعال نگه داریم. این عمل باعث افزایش حجم کار دستگاههای تراش و کمبود ظرفیتشان شد. قطعات با برچسب قرمز در اولویت بودند و پردازش شدند، اما قطعاتی که برچسب سبز داشتند انباشته گردیدند. بنابراین نه تنها در بخش NCX10 و عملیات حرارتی، موجودی مازاد داشتیم، بلکه با توجه به حجم قطعات گلوگاهی، جلوی جریان تولید را در مراکز کاری دیگر گرفتیم و مانع رسیدن قطعات غیر گلوگاهی به مرحله مونتاژ شدیم.

وقتی حرف او تمام می‌شود می‌گویم: بسیار خوب، حالا پی به اشتباهمون بردم. می‌شه بگی برای اصلاح اون باید چکار کنیم؟

جونا می‌گوید: از همه‌تون می‌خوام تا به اتفاق کنفرانس برمی‌گردیم، در مورد این مسئله فکر کنید، بعد در مورد اینکه باید چکار کنیم، صحبت خواهیم کرد. راه‌حلش خیلی ساده است.

# ۲۶

سادگی این راه حل تا وقتی که شب به خانه می‌رسم برایم روشن نمی‌شود. پشت میز آشپزخانه نشسته‌ام، یک کاغذ و مداد در مقابلم قرار دارند و به مسائل پیشنهادی امروز فکر می‌کنم. در این میان شارون وارد می‌شود. می‌نشیند و سلام می‌کند.

در جواب می‌گویم: سلام، چه خبر؟

- هیچی، فقط می‌خواستم ببینم داری چکار می‌کنی.

- دارم کار می‌کنم.

- می‌تونم کمکت کنم؟

- خوب... نمی‌دونم. این کار، فکر می‌کنم خسته‌ات کند.

می‌گوید: اوه، منظورت اینه که برم؟

او احساس تقصیر می‌کند.

به او می‌گویم: نه، اگه دوست داری بمون. می‌خواهی برای حل مشکل کاری بکنی؟

او با خوشحالی می‌گوید: آره.

می‌گویم: بسیار خوب. بذار ببینیم چطور می‌تونم برات مطرحش کنم. در مورد اردویی که من و

دیو رفته بودیم چیزی می‌دونی؟

دیو در حالی که به سرعت به طرف آشپزخانه حرکت می‌کند، می‌گوید: نه اون نمی‌دونه، من

می‌دونم. او روی کف سر می‌خورد و بعد از آن می‌ایستد و می‌گوید: شارون در مورد اردو هیچی

نمی‌دونه، ولی من می‌تونم بهت کمک کنم.

شارون با آشفتگی می‌گوید: چرا، من جریان اردو رو می‌دونم!

دیو می‌گوید: تو که اونجا نبود!

او می‌گوید: وقتی همه در موردش صحبت می‌کردند شنیدم.

می‌گویم: خوب، هر دو تا تون می‌تونین روی این موضوع کار کنین. مسئله اینه: در اردو صفی وجود داره که بچه‌ها توش ایستاده‌اند. هربی در وسط صف قرار گرفته. ما کوله پشتی هربی رو ازش گرفتیم تا بهش کمک کنیم سریعتر حرکت کنه ولی بازم کندترین بچه تو صفه. همه می‌خوان از هربی جلو بزنی. اما اگه این اتفاق بیفته، صف متلاشی می‌شه و بعضی از بچه‌ها گم می‌شن. از طرفی بنا به دلایلی، نمی‌تونیم هربی رو از وسط صف جابجا کنیم و از طرف دیگه دوست نداریم اونهایی که جلوی هربی هستند خیلی از هربی دور بشن. حالا چطور از خراب شدن صف جلوگیری کنیم؟

آنها هر دو به فکر فرو می‌روند.

می‌گویم: خوب، حالا جفتتون برین تو اتاقهاتون. ده دقیقه بهتون وقت می‌دم و بعد می‌بینیم که کدومتون بهترین پیشنهاد رو برای نگاه داشتن همه بچه‌ها با هم، در صف دارین.

دیو می‌پرسد: جایزه برنده چیه؟

- هر چیزی که با عقل جور در بیاد.

شارون می‌گوید: هر چی؟

تکرار می‌کنم: که با عقل جور در بیاد.

سپس می‌روند و من ده دقیقه در سکوت و آرامش هستم. بعد از آن چهره آن دو را می‌بینم که از دور نگاهم می‌کنند.

می‌پرسم: حاضرید؟

آنها وارد آشپزخانه می‌شوند و پشت میز می‌نشینند.

شارون می‌پرسد: می‌خوای نظر من رو بدونی؟

دیو می‌گوید: پیشنهاد من بهتره.

شارون به دیو می‌گوید: نه، بهتر نیست!

می‌گویم: خیلی خوب. بسه دیگه. شارون پیشنهاد تو چیه؟

شارون می‌گوید: یه طبل زن.

- منظورت رو نمی‌فهمم، چی؟

می‌گوید: می‌دونی... مثل رژه.

بعد از اینکه می‌فهمم در فکر او چه می‌گذرد می‌گویم: آهان، فهمیدم منظورت چیه؛ توی رژه

هیچ فاصله خالی وجود ندارد. همه همگام قدم رو می‌روند. شارون لبخندی می‌زند. دیو نگاهی خشم‌آمیز به او می‌اندازد. وقتی خوب فکر می‌کنم می‌گویم: همه همگام با هم قدم بر می‌دارن. با هر ضربه طبل یک قدم. عالی‌ه، اما چه کار کنیم تا افرادی که جلوی هربی هستن سریعتر حرکت نکنن؟ شارون می‌گوید: هربی طبل‌زن باشه. در این مورد فکر می‌کنم و می‌گویم: آره، بد فکری نیست. دیو می‌گوید: ولی پیشنهاد من بهتره. رو به او می‌کنم و می‌گویم: خوب، پسر باهوش، نظر تو چیه؟ دیو می‌گوید: هم‌ه‌رو با طناب ببندیم به هم. طناب؟

او می‌گوید: مثل کوهنوردها. همه رو از کمر با یک طناب بلند ببندین به هم. این طوری کسی عقب نمی‌مونه و هیچ کس هم نمی‌تونه بدون اینکه بقیه تند حرکت کنن، حرکتش رو سریعتر کنه.

می‌گویم: خیلی خوبه.

این بدین معنا بود که صف که بیان کننده موجودی کل کارخانه است، هیچ وقت نمی‌توانست بلندتر از طناب باشد. البته طول طناب باید از قبل تعیین می‌شد، یعنی می‌توانستیم آن را با دقت کنترل کنیم. همه مجبور می‌شوند با یک سرعت حرکت کنند. من در حیرت از خلاقیت دیو به او نگاه می‌کنم.

به او می‌گویم: فکر که می‌کنم می‌فهمم. طناب باعث می‌شه یه ارتباط فیزیکی بین همه تجهیزات برقرار بشه که این مثل یک خط مونتاژه.

دیو می‌گوید: آره، یه خط مونتاژ. یادت میاد یه بار بهم گفتم ایجاد یک خط مونتاژ بهترین روش تولیدیه؟

می‌گویم: آره، سودمندترین روش تولیدیه. در واقع، از این روش زمانی استفاده می‌کنیم که مونتاژ نهایی بیشتر محصولاتمون رو انجام دادیم. مشکل اینه که یک خط مونتاژ برای کل کارخونه موثر نیست.

دیو می‌گوید: آهان.

به آنها می‌گویم: ولی پیشنهاد هر دوی شما خوبه. در واقع اگه یه مقدار در پیشنهادهای شما تغییر به وجود بیاریم درست همون چیزی می‌شه که امروز به ما پیشنهاد شد.

شارون می‌پرسد: چطور؟



به آنها می‌گوییم: ببینین، برای جلوگیری از پخش و پلا شدن صف، واقعاً ضرورتی نداره که همه همگام باشن یا همه رو با طناب ببندیم. کاری که ماباید انجام بدیم فقط اینه که نذاریم بچه‌ی جلوی صف سریعتر از هربی حرکت کنه. اگه بتونیم این کارو بکنیم، اون وقت همه در کنار هم می‌مونن.

دیو می‌گوید: پس فقط طناب رو از هربی به بچه‌ای که جلوی صفه می‌بندیم. شارون می‌گوید: یا شاید هربی و پسری که جلوی صفه، علامت داشته باشن وقتی نفر جلویی خیلی تند حرکت می‌کنه هربی به اون علامت می‌ده که واسه یا آهسته‌تر حرکت کنه. می‌گوییم: درسته. هردوتون فهمیدین.

شارون می‌گوید: پس ما دو تا چی برنده شدیم؟

می‌پرسم: چی می‌خواین؟ پیتزا مخصوص؟ یه شب سینما؟

آنها لحظه‌ای سکوت می‌کنند.

شارون می‌گوید: سینما خوبه ولی چیزی که من واقعاً دوست دارم اینه که مامان رو دوباره برگردونی خونه.

سکوت حاکم می‌شود.

دیو می‌گوید: ولی اگه نمی‌تونی، ما درک می‌کنیم.

می‌گوییم: سعی‌ام رو می‌کنم. سینما چی؟

بعد از اینکه بچه‌ها برای خواب به اتاقشان می‌روند، می‌نشیم و برای صدمین بار فکر می‌کنم که جولی برمی‌گردد یا نه. مشکل موجودی کارخانه در مقایسه با مشکلات زندگی زناشویی من خیلی ساده به نظر می‌رسد، یا دست کم در حال حاضر این طور است.

فکر می‌کنم هر وقت راه حل مشکلی پیدا شود آن مشکل، آسان به نظر می‌رسد.

در واقع، می‌خواهیم پیشنهادهایی را که فرزندانم ارائه داده‌اند اعمال کنیم. هربیه‌ها (گلوگاهها) به ما می‌گویند چه وقت موجودی بیشتری را وارد سیستم کنیم، تنها فرقی این است که به جای طناب و طبل، از کامپیوتر کمک می‌گیریم.

بعد از بازگشت به اتاق کنفرانس ساختمان اداری، شروع به صحبت می‌کنیم و همه در خصوص اینکه داریم مواد خام اضافی وارد می‌کنیم به توافق می‌رسیم. ضرورتی ندارد برای مشغول نگاه داشتن گلوگاه، موجودی ۵ یا ۶ هفته را جلوی آن انبار کنیم.

استیسی می‌گوید: نباید مواد رو چون اولین غیرگلوگاه کاری برای انجام دادن نداره وارد خط تولید کنیم تا اونجا انبار بشن. اون وقت دستگاههای تراش فرصت کار کردن روی قطعات سبز رو پیدا می‌کنن و قطعاتی که روشن کار کردیم بدون مشکل به مرحله مونتاژ می‌رسن.

جونا تایید می‌کند و می‌گوید: درسته، کاری که شما باید بکنین اینه که روشی برای عرضه مواد قطعات قرمز با توجه به میزان مورد نیاز گلوگاهها پیدا کنین، دقیقاً طبق میزان مورد نیاز. می‌گوییم: خوب، ولی چطور زمان عرضه مواد رو طوری تنظیم کنیم که درست زمانی که لازمه به گلوگاه برسند؟

استیسی می‌گوید: فکر کنم می‌دونم تو نگران چی هستی. باید مراقب باشیم با مشکل فقدان کار برای گلوگاه هم مواجه نشیم.

باب می‌گوید: حتی اگه از امروز به بعد قطعه‌ای با برچسب قرمز عرضه نکنیم دست کم یه ماه تا بیکار شدن گلوگاه وقت داریم. ولی می‌دونم منظور شما چیه، اگه وقت گلوگاه رو تلف کنیم، فرصت تولید رو از دست می‌دیم.

می‌گوییم: چیزی که نیاز داریم به جور علامته که با اون گلوگاهها رو با برنامه عرضه مواد مربوط کنیم.

ناگهان رالف صدایش را بالا می‌برد و می‌گوید: ببخشید. این فقط یه نظره. اما شاید بتونیم زمان عرضه مواد رو از طریق سیستمی براساس اطلاعاتی که در مورد هر دو گلوگاه داریم، پیش‌بینی کنیم.

از او می‌پرسم که منظورش چیست.

می‌گوید: چون تازگی اطلاعات مربوط به گلوگاهها رو یادداشت می‌کنیم، متوجه شدم که می‌تونم اونچه رو که هر گلوگاه قراره در زمانی خاص روش کار کنه از چند هفته قبل پیش‌بینی کنم. ببین، از اونجایی که دقیقاً می‌دونم چی تو صف قرار داره و زمان متوسط پردازش و راه‌اندازی ماشین برای هر قطعه هم مشخصه، می‌تونم زمانی رو که هر سری بار از گلوگاه تخلیه می‌شه محاسبه کنم. چون فقط با یک مرکز کاری سروکار داریم، با وابستگی خیلی کمتر، می‌تونیم از نوسانات آماری میانگین بگیریم و به میزان دقیق‌تری برسیم.

رالف ادامه می‌دهد که طبق بررسی که کرده، می‌داند حدود ۲ هفته با اختلاف یکی دو روز، طول می‌کشد تا مواد بعد از اولین عملیات به گلوگاه برسند.

او می‌گوید: پس با اضافه کردن ۲ هفته به زمان راه‌اندازی و پردازش قطعاتی که در صف گلوگاه قرار دارند می‌دونم چند ساعت طول می‌کشد تا گلوگاه روی ماده‌ای که عرضه می‌کنیم کار کنه و هر وقت که یه بار از گلوگاه تخلیه می‌شه می‌تونیم اطلاعاتمون رو به روز کنیم و زمانی رو که استیسی باید مواد بیشتری با برچسب قرمز عرضه کنه تعیین کنیم.

جونا به رالف نگاه می‌کند و می‌گوید: عالیه!

گفتم: فوق‌العاده است رالف. فکر می‌کنی در این روش حداکثر چقدر خطا خواهیم داشت؟

- با اختلاف یکی دو روز می‌تونم زمانی که باید مواد اولیه وارد خط بشن تا گلوگاهها بیکار نمون رو حساب کنم. بنابراین اگه کارهای در دست ساخت سه روز رو جلوی هر گلوگاه نگه داریم، خطری ما رو تهدید نمی‌کنه.

همه در حال تحسین رالف هستند که جونا می‌گوید: ولی، رالف تو با همین اطلاعات می‌تونی بیشتر از این کار کنی.

رالف می‌گوید: مثلاً چه کار؟

جونا می‌گوید: تو می‌تونی با مشکلات موجودی انبار شده در مرحله مونتاژ هم مبارزه کنی. من سوال می‌کنم: منظورت اینه که نه تنها می‌تونیم در مورد موجودی مازاد قطعات گلوگاهی کاری بکنیم، بلکه برای قطعات غیر گلوگاهی هم می‌تونیم اقدامی صورت بدیم؟ جونا می‌گوید: دقیقاً همینطوره.

ولی رالف می‌گوید: بخشید دوستان، ولی نمی‌دونم چطور باید این کارو بکنم.

سپس جونا برای او - همه ما - توضیح می‌دهد. اگر رالف بتواند بر اساس گلوگاهها برای عرضه موادی که برچسب قرمز دارند برنامه‌ای تنظیم کند، برای مونتاژ نهایی هم می‌تواند برنامه بچیند. وقتی او بداند چه وقت قطعات گلوگاهی به مرحله مونتاژ نهایی می‌رسند، می‌داند مواد غیر گلوگاهی کی باید آنجا باشند، در ضمن او زمان گذشتن مواد غیر گلوگاه را از تمام مسیری که در پیش دارند می‌داند، بنابراین می‌تواند محاسبه کند مواد غیر گلوگاهی چه زمانی باید به خط تولید وارد شوند. در اینصورت، گلوگاهها عرضه تمام مواد کارخانه را تعیین خواهند کرد.

می‌گویم: می‌دونی، تاثیر این روش مثل بردن گلوگاه به ابتدای تولید که دقیقاً همون چیزیه که می‌خواستیم.

رالف می‌گوید: آره به نظر می‌رسه روش خوبی باشه. ولی باید هشدار بدم که نمی‌تونم انجام اون با کامپیوتر چقدر طول می‌کشه. منظورم اینه که، برای تخمین زمان کار مواد با برچسب قرمز می‌تونیم خیلی راحت برنامه‌ریزی کنیم ولی بقیه‌اش یه مدت وقت می‌بره.

باب می‌گوید: دست بردار رالفی؛ خوره کامپیوتری مثل تو باید بتونه زود ترتیب این کارو بده.

رالف می‌گوید: می‌تونم زود راث بندازم ولی قول نمی‌دم که حتماً اثر بخش باشه.

به او می‌گویم: راحت باش، تا وقتی که بار رو تو دستگاههای تراش جا می‌دیم، مشکلی از بابت کمبود بار نداریم این مسئله باعث می‌شه تو وقت کافی داشته باشی.

جونا می‌گوید: شما ممکنه الان فرصت استراحت داشته باشین ولی من باید تا ۳۵ دقیقه دیگه

به پرواز شیکاگو برسم.

ناخودآگاه به ساعت نگاه می‌کنم و زیر لب می‌گویم: ، اوه. فکر می‌کنم بهتر باشه حرکت کنیم.

وداع خوشایندی نیست. من و جونا از ساختمان بیرون می‌آییم و با سرعت غیرمجاز، خوشبختانه بدون هیچ اتفاقی، او را به فرودگاه می‌رسانم.

جونای می‌گوید: من به کارخونه‌هایی مثل کارخونه شما علاقه خاصی دارم. برای همین خوشحال می‌شم اگه خبر اتفاقاتی که می‌افته رو به من هم بدی.

به او می‌گویم: حتماً. خودم هم همین تصمیم رو داشتم.

جونای می‌گوید: خوبه، باهات صحبت می‌کنم.

از ماشین پیاده شده، دستی تکان می‌دهد و با سرعت به طرف درهای ترمینال می‌دود.

تا چند دقیقه بعد به من تلفن نکرد بنابراین احتمالاً به پرواز رسید.

روز بعد وقتی به سرکار می‌روم جلسه‌ای در خصوص چگونگی اجرای این روش داریم ولی قبل از اینکه به صحبت در این مورد بپردازیم، باب داناوان شروع به مخالفت با ما می‌کند.

باب می‌گوید: می‌دونین، ما به زودی دچار مشکل بزرگی می‌شیم.

می‌پرسم: اون مشکل چیه؟

او می‌پرسد: اگه بازده کل قسمتهای کارخونه پایین بیاد چی می‌شه؟

می‌گویم: خوب، فکر می‌کنم باید در این مورد خطر کنیم.

باب می‌گوید: آره، ولی به نظر می‌رسه با این کار عده زیادی بیکار می‌مونن.

حرفش را قبول می‌کنم و می‌گویم: آره ممکنه گهگاهی پرسنلمون بیکار باشن.

باب می‌پرسد: یعنی قراره بذاریم کارگرا بیکار وایسن؟

استیسی می‌پرسد: چرا که نه؟ وقتی کسی جزء حقوق بگیراست، بیکار بودنش برامون خرج بیشتری نداره. چه یه نفر، قطعه تولید کنه و چه برای چند لحظه کار رو متوقف کنه، هزینه

عملیاتی، افزایش پیدا نمی‌کنه... اون چیزی که الان پول زیادی رو بلوکه کرده موجودی مازاده.

باب می‌گوید: خوب. سیستم گزارشی چطور؟ به نظر من در آخر ماه، وقتی بیل پیچ بخواد

تصمیم بگیره که کارخونه باقی بمونه یا تعطیل بشه، اگه بیینه بازده ما سیر نزولی داشته خیلی

بهمون خوش بین نخواهد شد. شنیدم که ساختمون مرکزیها از ما راضی نیستن.

سکوت در اتاق برقرار می‌شود. سپس لو می‌گوید: اون درست می‌گه، ال.

لحظه‌ای به سروصدای دستگاه تهویه گوش می‌دهم.

در آخر می‌گویم: بسیار خوب، ببینید اگه این سیستم رو ادامه ندیم تا موجودی رو نگه داریم و

اونا رو به نسبت گلوگاهها عرضه کنیم، فرصت پیشرفت اجرایی و سرپا نگه داشتن کارخونه رو از

دست می‌دیم و من نمی‌خوام منتظر بنشینم و بذارم این اتفاق بیفته فقط برای حفظ استانداردی

که بیشتر روی سیاستهای مدیریت میانی تاثیر می‌گذاره تا میزان سودآوری. من می‌گم همین

سیستم رو ادامه بدیم و اگر راندمان افت کرد هیچ مهم نیست. بعد از آن حرفهای شجاعانه که خیلی شبیه سخنان آدمیرال فاراگوت در مورد مینها بود چشمان همه مرطوب می‌شود. به داناوان می‌گویم: باب! اگه دیدی آدم بیکار زیاده به کسی گیر نده. فقط حواست باشه که در گزارشهای مربوط به راندمان ماه بعد وارد نشه. - چشم، رئیس.

---

۱- آدمیرال فاراگوت یکی از ژنرالهای نیروی دریایی شمالیها در جنگ داخلی آمریکا بود. در سال ۱۸۶۴ هنگام حمله به ساحل "موبایل" در "آلاباما" وقتی کشتی مینروب جلودار در برخورد با مین غرق شد شجاعانه فریاد زد: "گور پدر مینها؛ با تمام سرعت به پیش!" او پیشاپیش کشتیهای دیگر زیر آتش دشمن از مینها گذشت و ساحل و دژهای موجود در آن را فتح کرد.

## ۲۷

— به طور خلاصه می‌توان گفت اگر پیشرفتهای کارخانه بیرینگتون نبود، ضرردهی بخش یونیور برای هفتمین ماه پیاپی ادامه پیدا می‌کرد. تمام تولید کنندگان این بخش، یا ضرر گزارش کرده‌اند یا سودهای ناچیز. بدون در نظر گرفتن پیشرفت کارخانه بیرینگتون که باعث به ثبات رسیدن اولین سود امسال بخش ما بود، برای رسیدن به ثبات مالی راه درازی در پیش داریم. اتان فراست این جملات را می‌گوید و با اشاره بیل پیچ می‌نشیند. صندلی من در اواسط میز بزرگی قرار گرفته که همه مدیران کارخانه‌ها دورش گرد آمده‌اند. طرف راست پیچ، هیلتون اسمیت نشسته و از هنگامی که اتان فراست از کارخانه‌ام تقدیر کرده به من خیره شده.

با آرامش در صندلی‌ام فرو می‌روم و منظره فرحبخش تابش آفتاب در صبح یک روز تابستانی بر شهر را با لذت از پنجره وسیع روبرویم تماشا می‌کنم.

ماه مه به پایان رسیده. صرفنظر از مشکل قطعات غیرگلوگاهی که حالا برطرف شده، ماه بسیار خوبی بود. در حال حاضر عرضه مواد خام به خط تولید را بر اساس سیستمی که رالف ناکامورا طراحی کرده زمانبندی می‌کنیم. سیستم رالف بر پایه سرعت گلوگاهها کار می‌کند. او کنار هر گلوگاه یک کامپیوتر قرار داده تا بعد از انجام فرآیندهای گلوگاه روی قطعات، آخرین اطلاعات بلافاصله وارد بانک اطلاعاتی کارخانه شود. با سیستم جدید، نتایج شگفت‌آوری به دست آورده‌ایم. رالف بعد از مدتی کار کردن با سیستم‌ش کشف کرد که با دقت حدود یک روز می‌توانیم زمان تریخ محصول از کارخانه را پیش‌بینی کنیم. بنابراین توانستیم گزارشی به بخش بازاریابی و

فروش بدهیم و در آن تمام سفارش‌های مشتریان و زمان تحویلشان را لیست کنیم. نمی‌دانم کسی در بازاریابی و فروش این گزارش را جدی گرفته یا نه، ولی تا به حال کاملاً صحیح از آب در آمده.

پیچ می‌گوید: روگو، چون به نظر می‌رسد بین ما تنها کسی هستی که تونسته پیشرفتی بکنه، تو گزارش دادن رو شروع کن.

گزارش‌م را باز و توضیحاتم را درباره رئیس مطالب شروع می‌کنم. با هر استاندارد حساب کنیم، ماه خوبی داشته‌ایم. میزان دارایی کم شده و به سرعت در حال کمتر شدن است. قطعات در زمانی که باید به گلوگاهها می‌رسند و جریان مواد در کارخانه بسیار روانتر از گذشته شده. برای راندمان‌ها چه اتفاقی افتاد؟ ابتدا که مشغول استفاده از قطعات در انبار مانده‌مان بودیم و تزریق مواد به خط تولید را متوقف کردیم راندمانها پایین آمدند، ولی بعد عرضه مواد اولیه به غیر گلوگاهها را شروع کردیم و راندمانها دوباره در حال بالا رفتن هستند. داناوان به صورت خصوصی به من گفت ارقام واقعی به زودی به میزان سابق خواهند رسید.

بهترین خبر این است که لیست سفارش‌های عقب افتاده ما پاک شده. خودمان را به سفارشها رسانده‌ایم در نتیجه مشتریها هم راضی هستند. خروجی بالاست، در حال بازگشت به قدرت هستیم. متأسفانه گزارش استاندارد نمی‌تواند حق مطلب را در مورد آنچه واقعا در کارخانه می‌گذرد ادا کند.

بعد از پایان حرفهایم سر بلند می‌کنم و در سوی دیگر میز هیلتون اسمیت را می‌بینم که چیزی در گوش بیل پیچ زمزمه می‌کند. جلسه لحظاتی در سکوت فرو می‌رود و بعد بیل تکانی تأییدآمیز به سرش می‌دهد و با خشکی به من می‌گوید: کارت خوب بود، ال.

بعد از من، بیل از مدیر دیگری گزارش می‌خواهد. از اینکه بیل مانند اتان فراست از من تقدیر نکرد کمی ناراحتم. وقتی اینجا آمدم احساس می‌کردم واقعا کارخانه را تکان داده‌ایم و انتظار چیزی بیش از "کارت خوب بود" را داشتم. به خودم یادآوری می‌کنم که بیل نمی‌داند بهبود ما دوام خواهد داشت یا نه. آیا باید بدانند؟ به او بگوییم؟ لو در این مورد از من سوال کرد و به او جواب دادم: بگذار کمی صبر کنیم.

می‌توانیم پیش پیچ برویم، گزارشی به او بدهیم، همه کارتهایمان را رو کنیم و بگذاریم او تصمیم بگیرد. در نهایت همین کار را خواهیم کرد، ولی حالا نه. دلایل خوبی برای انجام ندادن این کار دارم.

سالها با بیل کار کرده‌ام و می‌شناسمش. او مرد باهوشی است ولی به دنبال ابتکار نیست. چند سال قبل، وقتی اوضاع بخش خوب بود، ممکن بود اجازه بدهد مدتی کار خودمان را بکنیم، ولی امروز نه. احساس می‌کنم اگر امروز پیش او برویم دو پایش را در یک کفش می‌کند و می‌گوید

باید کارخانه را با روشهای حسابداری هزینه سنتی که به آنها اعتقاد دارد، اداره کنیم. باید این مطلب را تا موقعی که برای اثبات صحت روشم -در حقیقت روش جونا- برهانی قاطع داشته باشم مخفی نگه دارم. حالا خیلی زود است، آنقدر قانون شکنی کرده‌ایم که الان طاقت شنیدنشان را ندارد.

اما آیا زمان کافی خواهیم داشت؟ بیل هنوز تهدیدش را پس نگرفته. فکر می‌کردم بعد از ارائه این گزارش در جمع یا به صورت خصوصی در مورد برطرف شدن خطر تعطیلی چیزی بگویم، ولی این طور نشد. به او نگاه می‌کنم. در سوی دیگر میز پریشان به نظر می‌رسد. دیگران حرف می‌زنند و او با بی‌میلی نگاهشان می‌کند. ظاهراً این هیلتون است که درباره آنچه بیل باید بگوید به او ایده می‌دهد. چه اتفاقی برایش افتاده؟

حدوداً یک ساعت بعد از نهار جلسه تمام می‌شود. تصمیم گرفته‌ام اگر بتوانم به طور خصوصی با پیج صحبت کنم. از اتاق کنفرانس تا کریدور دنبالش می‌روم و درخواست ملاقات می‌کنم. مرا به اتاقش دعوت می‌کند.

وقتی در را می‌بندد می‌پرسم: خوب، کی می‌خوای ما رو از این وضعیت بیرون بباری؟ او روی یک کاناپه می‌نشیند و من هم روبرویش. حالا که میزی بینمان نیست، جلسه بیشتر شبیه یک گفتگوی خودمانی و دوستانه به نظر می‌رسد.

بیل به چشمهایم خیره می‌شود و می‌پرسد: فکر می‌کنی چه کار باید بکنم؟

- کارخونه بیرینگتون داره به روزهای قبلش برمی‌گرده، می‌تونیم برای بخش پولساز باشیم.  
- می‌تونی؟ بین ال، ماه خوبی داشتی. معلومه که راه درست رو پیدا کردی. اما می‌تونی دومین ماه خوب رو هم نشون بدی؟ سومی و چهارمی رو چطور؟ این چیزیه که منتظریم ببینیم.  
می‌گویم: چیزی که می‌خوای رو خواهی دید.

- بذار بی‌پرده صحبت کنم، هنوز متقاعد نشده‌ام که کار فوق‌العاده‌ای انجام دادی. حجم بزرگی سفارش دیر شده داشتی، به نظر می‌رسه تحویل اونها تصادفی انجام شده. برای کاهش هزینه‌ها چه کاری انجام دادی؟ تا جایی که من می‌دونم هیچی. باید یک کاهش ۱۰ تا ۱۵ درصدی در هزینه‌های عملیاتی بدی تا واحد در درازمدت سودآور باشه.

قلبم فرومی‌ریزد. بعد از مدتی می‌گویم: بیل، اگه در ماه آینده پیشرفت دیگه‌ای داشتیم، ممکنه حداقل درخواست تعطیل شدن کارخونه رو به تاخیر بندازی؟  
- این بهبود باید از آنچه در ماه قبل صورت گرفت بیشتر باشه.  
- چقدر؟

- ۱۵ درصد سود خالص بیشتر.

می‌گویم: فکر می‌کنم بتونیم این کار رو بکنیم.



با گفتن این جمله اثر یک شوک آنی را در صورت بیل می‌بینم. می‌گوید: خیلی خوب، اگه بتونی این کارو بکنی و ادامه بدی، ما بیرینگتون رو نگه می‌داریم. با لبخند به خودم می‌گویم: اگه این کارو بکنیم، باید خیلی احمق باشید که کارخونه منو تعطیل کنید.

بیل از جایش بلند می‌شود. صحبت‌مان به نتیجه رسیده. انگار بیوکم در بزرگراه بین ایالتی پرواز می‌کند. صدای موسیقی بلند است. آدرنالین در خونم پمپ می‌شود و سرعت تخیلم از سرعت ماشین هم بیشتر است. دو ماه پیش فکر می‌کردم باید شروع کنم به فرستادن رزومه‌ام برای شرکت‌های مختلف. اما در ماه‌های قبل پیشرفت خوبی داشتیم که بیل گفت اگر ادامه پیدا کند کارخانه تعطیل نمی‌شود. اما با ۱۵ درصد چه کار کنم؟

سفارشها را با سرعتی فوق‌العاده تحویل دادیم. حجم عظیمی از محصول منتقل شده. این حجم در مقایسه با ماه، فصل و سال گذشته عالی است. درآمد خوبی هم نصیبمان شده، در اسناد مالی هم جریان خارق‌العاده است. حالا هم سفارشهای معوقه را تحویل داده‌ایم، هم سفارشهای جدید را خیلی زودتر تمام می‌کنیم. افکار به ذهنم هجوم می‌آورند. توی دردرس بزرگی افتاده‌ام. از کدام جهنمی می‌توانم سفارشی گیر بیاورم که ۱۵ درصد سود بیشتر داشته باشد؟ پیچ یک ماه خوب دیگر نمی‌خواهد، او به دنبال یک ماه بی‌نظیر است.

سعی می‌کنم برنامه سفارش‌های هفته آینده را به یاد بیاورم. در ذهنم حساب می‌کنم برای رسیدن به افزایشی که بیل تقاضا کرده چقدر کار باید انجام بدهیم. می‌ترسم سفارشها کافی نباشد. می‌توانم تمام سفارشهایی که برای تحویل در اولین و دومین هفته ماه جولای برنامه‌ریزی شده‌اند را در ژوئن تحویل بدهم، اما بعد از آن چه کنم؟ در واقع داریم به مشکل کمبود کار برمی‌خوریم.

فکر می‌کنم جونا این روزها کجاست؟

نگاهی به سرعت‌سنج می‌اندازم. حدود ۸۰ مایل در ساعت را نشان می‌دهد. سرعت را کم و کراواتم را شل می‌کنم. دلیلی ندارد که خودم را در یک تصادف رانندگی به کشتن بدهم. تا به کارخانه برسم زمان تعطیلی رسیده، الان هم در دو مایلی راهی فرعی هستم که به بزرگراه فورست گراو می‌رسد. از موقع تمام شدن مدارس، بچه‌ها با جولی و پدر و مادرش زندگی می‌کنند. چرا که نه؟ چند روزی هست که جولی و بچه‌ها را ندیده‌ام.

داخل راه فرعی شده از نزدیکترین خروجی خارج می‌شوم. در کنار یک پمپ بنزین از یک تلفن عمومی کارتی به دفتر کارم تلفن می‌زنم. فرن که گوشی را برمی‌دارد دو چیز به او می‌گویم: ۱-

به باب، استیسی، رالف و لو بگو جلسه خوب برگزار شد. ۲- امروز منتظر آمدن من نباشند. در خانه بارنت با استقبال گرمی مواجه می‌شوم. مدتی با شارون و دیو صحبت می‌کنم، بعد جولی پیشنهاد می‌کند برای قدم زدن بیرون برویم. بعد از ظهر تابستانی دلپذیر است. شارون را که برای خداحافظی در آغوش می‌گیرم در گوشم زمزمه می‌کند: پدر، کی با هم می‌ریم خونه؟

- به زودی. امیدوارم.

به شارون اطمینان دادم، ولی سوالاتش از فکرم خارج نمی‌شود. سوال خود من هم هست. با جولی به پارک می‌روم. کمی پیاده‌روی می‌کنیم و روی نیمکتی کنار یک رودخانه می‌نشینیم. مدتی هیچ کلامی رد و بدل نمی‌شود.

جولی می‌پرسد: اتفاقی افتاده؟

راجع به سوال شارون به او توضیح می‌دهم.

می‌گوید: دائم همین سوال رو از من هم می‌پرسه.

- تو بهش چی جواب می‌دی؟

- بهش می‌گم خیلی زود.

می‌خندم و می‌گویم: من هم دقیقا همین رو بهش گفتم. جواب تو حقیقت داره؟

لحظه‌ای ساکت می‌شود، بعد با تبسم جواب می‌دهد: هفته‌های گذشته برام خیلی خوشحال کننده بود.

- این احساس دو طرفه بوده.

- اما ال، متاسفم، هنوز نگران برگشتن به خونه هستم.

- چرا؟ روابطمون که خیلی بهتر شده، مشکل چیه؟

می‌گوید: تنوع خیلی خوبی بود، واقعا بهش احتیاج داشتم. اما می‌دونم وقتی به خونه برگردم چه اتفاقی می‌افته. چند روزی اوضاع خوب پیش می‌ره، اما یک هفته بعد همون بحثها شروع می‌شه. شاید هم یک ماه، شش ماه یا یک سال بعد. متوجهی چی می‌گم؟

می‌پرسم: جولی، زندگی کردن با من بد بود؟

- بد نبود ال، فقط... چه جوری بگم... تو اصلا به من توجه نمی‌کردی.

- اما من با شغلم خیلی مشکل داشتم، مدتی همه فکرم رو به خودش اختصاص داده بود. از من چی می‌خواستی؟

- بیشتر از اون چیزی که داشتم. تمام سالهایی که تو خونه پدر و مادرم بزرگ می‌شدم، پدرم همیشه سر یک ساعت مشخص میومد خونه. همه خانواده معمولا با هم بودن. اما وقتی با تو بودم روال زندگی این طوری نبود.

- تو نباید منو با پدرت مقایسه کنی. اون دندونپزشکه. وقتی آخرین دندون رو پر کرد در رو قفل می‌کنه و میاد خونه. شغل من اینجوری نیست.

می‌گوید: این خود تو هستی که فرق داری، بقیه مردم سر کار می‌رن و سر یه ساعت معلومی هم برمی‌گردن خونه.

- آره، تا حدودی حق با تونه. من شبیه آدمهای دیگه نیستم. وقتی سراغ کار می‌رم واقعا تمام حواسم رو بهش می‌دم. ممکنه به خاطر روش تربیتم باشه. خانواده من مغازه‌دار بودن، حتی موقع غذا خوردن هم یک نفر مراقب مغازه بود. قانون پدرم این بود: کاسبی، زندگی ما را تامین می‌کند پس باید اولویت اول ما باشد. ما این مطلب رو درک کردیم و به سختی کار کردیم.

- اینهایی که تو گفتم فقط ثابت می‌کنه خانواده‌های ما با هم متفاوت هستند. من دارم در مورد چیزی صحبت می‌کنم که اونقدر منو عذاب داد که برای مدتی حتی مطمئن نبودم دوستت دارم. - از کجا معلوم که حالا دوستم داشته باشی؟

- دنبال جنگ و جدل دیگه‌ای می‌گردی؟

به طرفی دیگر نگاه می‌کنم و می‌گویم: نه نمی‌خوام دعوا کنم.

آه می‌کشد و می‌گوید: می‌بینی، چیزی تغییر نکرده، کرده؟

باز برای مدتی ساکت می‌شویم. جولی بلند می‌شود و کنار رودخانه می‌رود. لحظه‌ای فکر می‌کنم ممکن است فرار کند. اما برمی‌گردد و دوباره روی نیمکت می‌نشیند.

می‌گوید: در ۱۸ سالگی برای همه چیز نقشه کشیده بودم. دانشکده، مدرک، ازدواج، خونه، بچه‌ها. تمام تصمیماتم رو گرفته بودم. در مورد طرح سرویس چینی خونه‌ام ایده داشتم. اسم بچه‌ها رو انتخاب کرده بودم. می‌دونستم خونه‌ام باید چه شکلی باشه و رنگ فرشها رو هم می‌دونستم. از همه چیز اطمینان داشتم و اونقدر مهم بودن که همه‌شون رو به دست آوردم. حالا که همه رو دارم، همه چیز فرق می‌کنه. به نظر نمی‌رسه هیچ کدوم دقیقا همون چیزی باشه که می‌خواستم.

- جولی، چرا زندگیت باید مطابق تصویر ذهنیت از زندگی کامل باشه؟ چرا می‌خوای این کارو انجام بدی؟

- به خاطر اینکه این طوری بزرگ شدم. خودت چی؟ چرا مجبوری این کارنامه شغلی فوق‌العاده رو ایجاد کنی؟ چرا احساس می‌کنی باید ۲۴ ساعته در محل کارت حاضر باشی؟ سکوت.

بعد جولی می‌گوید: متاسفم. ذهنم خیلی مغشوشه.

می‌گویم: نه اشکالی نداره، سوال خوبی بود. خودم هم نمی‌دونم چرا اداره کردن یک بقالی یا

کارمند بودن از ساعت ۹ تا ساعت ۵ در یک اداره منو ارضا نمی‌کنه.

- ال، بیا این بحث رو فراموش کنیم.

- نه نباید این کار رو بکنیم. برعکس باید بیشتر از این جور سوالات بپرسیم.

جولی مشکوک نگاهم می‌کند و می‌پرسد: مثلاً چی؟

- مثلاً اینکه از ازدواج و زندگی مشترک چه انتظاری داریم؟ انتظار من از زندگی مشترک این

نیست که توی یه خونه عالی که همه چیزش مطابق میل منه زندگی کنم. هدف تو اینه؟

- من فقط یک کمی احساس تعلق خاطر از طرف شوهرم می‌خوام. این هدف و انتظار از ازدواج

چه سیغهایه؟ آدم ازدواج می‌کنه که ازدواج کرده باشه، هدفی لازم نیست.

می‌پرسم: پس چرا ازدواج می‌کنیم؟

- به خاطر تعهد، عشق، به خاطر همه دلایلی که افراد دیگه ازدواج می‌کنن. الکس تو داری

سوالات احمقانه‌ای می‌پرسی.

با خشم می‌گویم: مهم نیست اسمشون رو احمقانه بذاری یا زیرکانه. پونزده ساله داریم با هم

زندگی می‌کنیم بدون اینکه درک روشنی از هدف ازدواجمون داشته باشیم. نمی‌دونیم چه کار

می‌کنیم، می‌خوایم چی بشیم، یا هیچ چیز دیگه. مثل دیگران تو سرازیری افتادیم و داریم قل

می‌خوریم. داریم از کارهایی که دیگران انجام می‌دن تقلید می‌کنیم. مثل اینکه ما دو نفر در مورد

نحوه زندگی کردن و چیزهایی که از زندگی می‌خوایم تصورات خیلی متفاوتی داریم.

- پدر و مادر من سی و پنج ساله که ازدواج کردن و هیچ وقت هم از همدیگه نپرسیدن: هدف

ازدواج چیه؟ مردم ازدواج می‌کنن چون عاشق همدیگه می‌شن.

- خوب، این چه چیزی رو توضیح می‌ده؟

می‌گوید: ال، لطفاً از این سوالها نپرس. این سوالها جواب ندارن و اگه به این روش صحبت

کردن ادامه بدیم همه چیز رو خراب می‌کنیم. اگه با این پرسش‌ها داری می‌گی باید در مورد

تصمیمت درباره ازدواج با من تجدید نظر کنی...

- شک ندارم که تصمیمم در ازدواج با تو درست بوده. این تو هستی که نمی‌تونی علت مشکلات

بینمون رو کشف کنی، در نتیجه به نظر می‌رسه از منطقی فکر کردن در مورد خودمون خسته

شدی و به جاش داری خودتو با شخصیت‌های رمانهای عشقی مقایسه می‌کنی.

- من رمانهای عاشقانه نمی‌خونم.

می‌گویم: پس این ایده‌ها رو در مورد ماهیت ازدواجمون از کجا آوردی؟

جوابی نمی‌دهد.

می‌گویم: فقط می‌خوام پیش فرضهامون رو در مورد ازدواج کنار بگذاریم و ببینیم الان در چه

وضعیتی هستیم. در این صورت کشف می‌کنیم دوست داریم چه اتفاقاتی در زندگیمون بیفته و

طبق چه قاعده‌ای باید پیش بریم تا اون اتفاقات بیفتن.

ظاهراً جولی به حرفهای من گوش نمی‌دهد. از جایش بلند می‌شود و می‌گوید: فکر می‌کنم وقت برگشتن رسیده.

در راه بازگشت به خانه بارنت به اندازه دو قطعه یخ در ماه زانویه سرد و ساکتیم. بی‌اراده، وقتی یکی یک طرف خیابان را نگاه می‌کند دیگری سمت دیگر را می‌نگرد.

به در منزل که می‌رسیم، خانم بارنت برای شام دعوت می‌کند، اما می‌گویم باید بروم. با بچه‌ها خداحافظی می‌کنم، دستی برای جولی تکان می‌دهم و راه می‌افتم. در حال ورود به ماشین هستم که صدای دویدن جولی به طرفم را می‌شنوم.

می‌پرسد: باز هم شنبه می‌بینمت؟

- بله، البته.

- راجع به اتفاقی که افتاد متاسفم.

- فکر کنم باید دوباره سعیمونو بکنیم تا اوضاع درست بشه.

دوباره تبسم می‌کنیم. بعد به کارهای خوبی می‌پردازیم که ارزش تحمل رنج هر بحثی را دارد.

# ۲۸

درست موقع غروب آفتاب به خانه می‌رسم. آسمان به رنگ گل رز صورتیست. در حال باز کردن قفل در آشپزخانه صدای تلفن را می‌شنوم. می‌دوم تا بردارمش.

جونای می‌گوید: صبح به خیر.

- صبح؟

بیرون پنجره تقریباً کل خورشید پایینتر از خط افق رفته. می‌خندم و می‌پرسم: من دارم غروب رو تماشا می‌کنم. از کجا تلفن می‌زنی؟

- سنگاپور.

- اوه!

جونای می‌گوید: من از اتاق هتلم دارم طلوع رو می‌بینم. نمی‌خواستم تو خونه مزاحمت بشم ولی متاسفانه تا چند هفته دیگه نمی‌تونم باهات حرف بزنم.

- چرا؟

- خوب داستانش مفصله، الان وقتش نیست برات بگم، ولی یه موقعی در موردش صحبت می‌کنیم.

در حالی که فکر می‌کنم چه اتفاقی افتاده است می‌گویم: آهان... خیلی حیف شد، چون دوباره می‌خواستم ازت کمک بگیرم.

- مشکلی پیش اومده؟

- نه، از دید اجرایی همه چیز خیلی خوب پیش می‌ره، ولی امروز ملاقاتی با رئیس بخش داشتیم و اون گفت کارخانه باید بیش از اینها پیشرفت کنه.

می‌پرسد: هنوز هم سودآور نیستید؟

- چرا، ولی برای جلوگیری از تعطیلی کارخانه باید به پیشرفت، شتاب بیشتری بدیم.  
صدای جونا در آن طرف خط خندان به نظر می‌رسد. می‌گوید: اگه جای تو بودم خیلی خودم رو نگران بسته شدن کارخانه نمی‌کردم.  
- از اونچه رئیس بخش گفته به نظر می‌رسه احتمال بسته شدن کارخانه جدیده و تا موقعی که نظر اون عوض نشه من نمی‌تونم این مسئله رو دست کم بگیرم.  
- الکس، اگه می‌خوای وضع کارخانه‌ها از این هم بهتر بشه، من تا آخر خط باهات هستم. چون تا مدتی شانس حرف زدن با تو رو نخواهم داشت بذار الان در موردش صحبت کنیم. بگو الان تو کارخانه چه خبره.  
برایش توضیح می‌دهم. بعد برای اینکه ببینم آیا از لحاظ تئوری هنوز امکانی برای پیشرفت بیشتر داریم یا نه، می‌پرسم آیا کار دیگری مانده که بتوانیم امتحان کنیم؟  
- کار دیگه‌ای مونده؟! ما تازه شروع کرده‌ایم. پیشنهاد من اینه که...

صبح زود روز بعد در دفتر کارم نشستهام و به حرفهای جونا فکر می‌کنم. از پنجره سپیده‌دم صبحی که او در سنگاپور دیده بود پیداست. از اتاق که برای برداشتن یک فنجان قهوه بیرون می‌آیم، استیسی را در کنار ماشین قهوه می‌بینم.  
می‌گوید: سلام. شنیدم در ساختمان بخش همه چیز به خوبی و خوشی گذشت، درسته؟  
- ای، بد نبود. هنوز برای اینکه پیچ را قانع کنیم در دراز مدت هم خوب خواهیم ماند، راه درازی داریم. اما من دیشب با جونا صحبت کردم.  
- درباره پیشرفتهامون براش توضیح دادی؟  
می‌گویم: بله، پیشنهاد کرد قدمی رو برداریم که منطقی‌گام بعدیست.  
لبخندی عصبی می‌زند و می‌پرسد: و اون چیه؟  
- اندازه زنبیلهای حمل قطعات غیر گلوگاهی رو نصف کنیم.  
استیسی قدمی به عقب برمی‌دارد و می‌پرسد: ولی چرا؟  
خندان می‌گویم: چون در نهایت باعث می‌شه پول بیشتری دربیاریم.  
- درک نمی‌کنم. چه کمکی می‌تونه به ما بکنه؟  
- هی استیسی، تو مسئول کنترل مواد و دارایی ما هستی، تو باید به من بگی نصف کردن زنبیلها چه فایده‌ای داره.

در حال چشیدن قهوه‌اش به فکر فرو می‌رود و از شدت تمرکز ابروهایش را در هم می‌کشد. بعد می‌گوید: اگر اندازه زنبیلهای حمل قطعات نیمه ساخته رو نصف کنیم، در هر زمان به اندازه نصف حالا کالای در حال ساخت، در خط تولید خواهیم داشت. یعنی به اندازه نصف حالا باید برای خرید موادی که قراره به صورت قطعات نیمه ساخته در هر لحظه توی کارخانه باشند

سرمایه‌گذاری کنیم تا کارخانه فعال بماند. اگر با شرکتهایی که مواد اولیه ما رو تامین می‌کنند هماهنگ کنیم، می‌تونیم کل دارایی‌هایمان را نصف کنیم، در این صورت مقدار کل نقدینگی‌ای که در هر زمان به این مسئله تخصیص پیدا کرده و بلوکه شده کم می‌شه. در نتیجه جریان نقدینگی ما بهبود پیدا می‌کنه.

هر جمله‌ای که می‌گوید با سر تایید می‌کنم و در پایان می‌گویم: بله و این یک کلکسیون از مزایاست.

می‌گوید: بله ولی برای به دست آوردن همه این مزایا باید از تامین‌کنندگان موادمون بخوایم تعداد دفعات تحویل رو افزایش و تعداد هر تحویل رو کاهش بدن. این کار به مذاکره احتیاج داره و ممکنه همه فروشندگان راضی نشن.

- می‌تونیم روش کار کنیم، ولی فکر می‌کنم قبول کنن، چون به نفع اونها هم هست.  
استیسی بدبینانه می‌گوید: ولی اگر حجم زنبیلها رو کوچک و تعداد اونها رو زیاد کنیم، باید تعداد دفعات تنظیم کردن ماشینها رو هم افزایش بدیم!

- البته، ولی نگران این مسئله نباش.

- آخه...

- نگرانش نباش.

- اما داناوان...

- داناوان با وجود تنظیمات بیشتر هم از پس کار برمیاد. راستی، غیر از مزایایی که گفتم این کار یک مزیت دیگه هم داره که تقریباً بلافاصله بهش دست پیدا می‌کنیم.

می‌گوید: چی هست؟

- دوست داری بدونی؟

- معلومه که دوست دارم.

- خوب، پس برو مدیرهای دیگه رو هم برای یک جلسه جمع کن تا من اونجا برای همه توضیح بدم.

وظیفه جمع کردن افراد برای گردهمایی را به استیسی محول کردم و او هم در عوض قرار جلسه را برای ظهر در یکی از گرانترین رستورانهای شهر گذاشت، البته به حساب من.

وقتی پشت میز می‌نشینیم استیسی می‌پرسد: چه کار دیگه‌ای می‌تونستیم بکنیم؟ این تنها ساعتی بود که همه آزاد بودند، مگه نه باب؟

باب می‌گوید: آره.

عصبانی نیستم. با توجه به کمیت و کیفیت کاری که این افراد در روزهای گذشته انجام داده‌اند پرداخت صورتحساب یک ناهار اصلاً جای اعتراض ندارد. مستقیم سر صحبتی می‌روم که من و استیسی امروز صبح با هم داشتیم و به آن مزیت دیگر می‌روم.



یکی از مباحثی که دیروز جونا مطرح کرد در مورد زمانی بود که یک قطعه در کارخانه می‌گذراند. این مدت، فاصله زمانی بین موقعی است که مواد خام وارد سالن تولید می‌شوند تا لحظه‌ای که به صورت محصول تمام شده از در سالن تولید بیرون می‌روند. زمان تولید را می‌شود به چهار بخش تقسیم کرد:

زمان تنظیم: زمانی که قطعه منتظر می‌شود تا منبعی که قرار است روی قطعه کاری انجام دهد برای آن کار تنظیم و آماده شود.

زمان فرآیند: زمانی که در آن، بر روی قطعه کاری انجام می‌شود تا تبدیل به چیزی ارزشمندتر شود.

زمان صف: این زمان نیست که قطعه منتظر می‌شود چون منبع مورد نظر مشغول انجام دادن کار روی قطعات دیگریست که در صف جلوتر از آن قرار دارند.

زمان انتظار: این زمان نیست که قطعه منتظر می‌ماند، نه منتظر یک منبع، بلکه منتظر یک قطعه دیگر تا آن قطعه برسد و با قطعه مورد نظر ما مونتاژ شود.

این طور که جونا می‌گفت زمان تنظیم و زمان فرآیند معمولاً قسمت کوچکی از زمان حضور قطعه در سالن تولید را تشکیل می‌دهند، در صورتی که زمانهای صف و انتظار سهم عمده‌ای از زمان کل تولید دارند. برای بعضی قطعات زمان صف بیشترین سهم را دارد و برای بعضی زمان انتظار. در حقیقت قطعاتی که از گلوگاهها عبور می‌کنند مدت زیادی را جلو گلوگاه برای رسیدن نوبتشان صبر می‌کنند بنابراین برای آنها زمان غالب زمان صف است، در صورتی که برای قطعاتی که از گلوگاهها عبور نمی‌کنند زمان انتظار برجسته‌تر است، چون باید موقع مونتاژ شدن منتظر رسیدن قطعات گلوگاهی (قطعاتی که از گلوگاه رد می‌شوند) بمانند. یعنی در هر دو مورد این گلوگاهها هستند که مقدار زمان تلف شده را مشخص می‌کنند، به عبارت دیگر، گلوگاهها همانطور که عامل تعیین میزان بازدهی (خروجی) کل سیستم هستند، دارایی (کالای در حال ساخت) کل را هم تعیین می‌کنند.

می‌گویم: ما اندازه زنبیلها یا بندیلهای حمل قطعات رو بر اساس فرمول ظرفیت بهینه زنبیل (EBQ) تعیین می‌کردیم. جونا با وجود اینکه دیشب وقت نداشت تمام دلایل رو شرح بده گفت EBQ بر اساس فرضیات غلطی ساخته شده و از من خواست فکر کنم اگر اندازه زنبیلها نصف بشن چه اتفاقاتی می‌افته.

اگه اندازه زنبیلها رو نصف کنیم، زمان انجام کار روی آن زنبیل هم نصف می‌شه، در نتیجه زمان صف و زمان انتظار هم نصف می‌شن. با کم کردن این دو، زمان کل ماندن مواد در کارخانه رو تقریباً نصف می‌کنیم. یعنی زمان کل متراکم‌تر می‌شه و چون وقتی که به یک دسته قطعات چسبیده‌ایم کم می‌شه سرعت جریان مواد در کارخانه زیاد می‌شه.

لو می‌گوید: و با گردش سریعتر سفارشها، مشتریها هم زودتر به درخواستشون می‌رسن. استیسی می‌گوید: به علاوه سرعت عمل ما در پاسخگویی هم بالا می‌ره. می‌گویم: با بالا رفتن سرعت عمل، در بازار رقابتی، ابتکار عمل رو به دست می‌گیریم. لو می‌گوید: یعنی به دلیل تحویل سریعتر، مشتریهای بیشتری جذب ما خواهند شد. می‌گویم: فروشمون بالا می‌ره! استیسی می‌گوید: و همینطور پاداش ما! باب می‌گوید: هی هی، واستید ببینم. می‌گویم: چی شده؟

- زمان تنظیم چی می‌شه؟ اگه اندازه دسته‌های قطعات رو نصف کنی تعداد تنظیم ماشینها دو برابر می‌شه. می‌دونی هزینه دستمزد مستقیم چی می‌شه؟ باید تعداد تنظیمات رو پایین نگه داریم تا هزینه‌هامون افزایش پیدا نکنن.

می‌گویم می‌دونستم آخرسر بحث به اینجا می‌کشه. لازمه که در این مورد با دقت فکر کنیم. جونا دیشب به من گفت که بین این مسئله و قانونی که در مورد گلوگاهها داشتیم ارتباطی هست. یادتون میاد؟ تلف شدن یک ساعت از وقت گلوگاه برابر با اتلاف یک ساعت از وقت کل سیستمه.

باب می‌گوید: آره یادم میاد.

می‌گویم: قانون دیگه‌ای که جونا دیشب به من یاد داد این بود: صرفه‌جویی در زمان یک غیر گلوگاه آب در هاون کوبیدنه.

باب می‌گوید: آب در هاون کوبیدن؟ منظورت اینه که یک ساعت به دست آمده در غیر گلوگاه فایده‌ای نداره؟ یک ساعت صرفه‌جویی شده، یک ساعت صرفه‌جویی شده است! می‌گویم: نه نیست. از موقعی که ما مواد رو نگه می‌داریم تا موقعی که گلوگاهها وقت کار کردن روی اونها رو داشته باشن، بعد مواد رو وارد خط تولید می‌کنیم، غیر گلوگاهها زمان بیکار دارن. ایدا اشکالی نداره که زمان تنظیمها رو زیاد کنیم، چون تنها اتفاقی که می‌افته اینه که زمان بیکاری ماشینهامون کم می‌شه. کم کردن تعداد و در نتیجه زمان کل تنظیمات در یک غیر گلوگاه، ایدا، حتی به اندازه ذره‌ای به بهره‌ور شدن بیشتر سیستم کمکی نمی‌کنه. این جور صرفه‌جویی‌ها موهوم و بی‌ارزشن. حتی اگه زمان تنظیمات دو برابر هم بشه، هنوز زمان بیکاری خواهیم داشت.

باب می‌گوید: باشه، باشه. متوجه ماجرا شدم.

- جونا پیشنهاد کرد زنبیل‌های قطعات رو نصف کنم و بلافاصله به قسمت فروش برم و اونها رو قانع کنم که کارخونه ما از این به بعد می‌تونه سفارشها رو با سرعت بیشتری تحویل بده و اونها هم می‌تونن سفارشهای با مدت کم مشتریها رو قبول کنن و به ما بدن.

لو می‌گوید: واقعا می‌تونیم؟

می‌گویم: همین حالا هم به خاطر استفاده از سیستم اولویت بندی و بهره‌ورتر کردن گلوگاهها زمان تحویل ما کم شده. ما زمان تحویل سفارش رو از سه چهار ماه به دو ماه یا حتی کمتر رسوندیم. فکر می‌کنید اگه زنبیلها رو نصف کنیم در چه زمانی می‌تونیم نیاز مشتری رو برآورده کنیم؟

زمنه‌ها و من‌ها در این مورد به اندازه ابدیت طول می‌کشد. در نهایت باب اعتراف می‌کند: اگه زنبیلها رو نصف کنیم باید به اندازه نصف حالا طول بکشه. یعنی به جای شش تا هشت هفته باید در چهار هفته و در بعضی مواقع سه هفته بتونیم سفارشها رو تحویل بدیم.

می‌گویم: فکرشو بکنید، اگه برم بخش بازاریابی و بگم می‌تونن به مشتریها وعده تحویل سه هفته‌ای رو بدن چی می‌شه!

باب داد می‌زند: آهای، آهای! صبر کن...

استیسی می‌گوید: یک کمی به ما مهلت بده.

می‌گویم: خیلی خوب باشه، چهار هفته، مستدل و منطقیه، نه؟

رالف می‌گوید: به نظر من که منطقی می‌رسه.

استیسی می‌گوید: خیلی خوب باشه.

لو می‌گوید: ارزش ریسک کردن رو داره.

خطاب به باب می‌گویم: نمی‌خوای در این تصمیم‌گیری به ما ملحق بشی؟

باب به صدلی‌اش تکیه می‌دهد و می‌گوید: خوب... من هم از پاداش تولید بیشتر بدم نمیاد. به جهنم. امتحانش می‌کنیم.

صبح جمعه دوباره در ماشین هستیم و در بزرگراه بین ایالتی به سمت ساختمان مرکزی می‌روم. درست زمانی که اشعه خیره کننده آفتاب به ساختمان یونیکو می‌خورد و به چشمها منعکس می‌شود به شهر می‌رسم. زیباست. برای لحظه‌ای نگرانیهایم را از یاد می‌برم. با جانی جونز یک قرار ملاقات دارم. او هم علاقمند بود مرا ببیند ولی آنقدرها هم درباره مطلبی که می‌خواهم در موردش صحبت کنم از خودش اشتیاق نشان نداد. ظاهرا باید خیلی از قابلیت‌هایم را صرف قانع کردنش کنم، به همین دلیل وقتی به شهر می‌رسم، دو تا از ناخنیهایم را جویده‌ام.

جونز یک میز تحریر درست و حساسی در دفتر کارش ندارد، فقط یک شیشه بزرگ هست که روی پایه‌های کروم قرار گرفته. احتمالا برای اینکه همه بتوانند از آن طرف میز کفشهای کوچی و جورابه‌های ابریشمی‌اش را که موقع تکیه دادن و گذاشتن دستها در پشت سرش به نمایش می‌گذارند ببینند.

می‌گوید: خوب، چه خبرا؟

- همه چیز بر وفق مراده، به همین دلیل هم می‌خواستم باهات صحبت کنم.  
 جونز بلافاصله چهره‌ای بی‌تفاوت به خودش می‌گیرد. ادامه می‌دهم: گوش کن می‌خوام همه چیز رو برات رو کنم. وقتی می‌گم همه چیز عالی، مبالغه نمی‌کنم. واقعا عالی. همونطور که خودت می‌دونی کارهای عقب مونده‌مون رو انجام دادیم، از اول هفته گذشته تمام سفارش‌هامون رو به موقع انجام می‌دیم.

- آره، یه مدتی مشتریهای تو برای شکایت از تاخیر در تحویل سفارششون به من زنگ نمی‌زنن.  
 می‌گویم: همینه. ما واقعا کارخونه رو دگرگون کردیم. اینو ببین.  
 و از کیفم آخرین پرینت سفارش‌های مشتریها را بیرون می‌کشم. لیست نشان می‌دهد چه تاریخی به مشتری وعده داده شده، رالف چه زمانی را برای تحویل پیش‌بینی کرده و در چه زمانی سفارش واقعا تحویل شده.

در حالی که جونز مشغول مطالعه لیستها بر روی میز شیشه‌ای است، می‌گویم: همونطور که می‌بینی با اختلاف ۲۴ ساعت می‌تونیم زمان خارج شدن یک سفارش از کارخونه رو پیش‌بینی کنیم.

- آره، شایعاتی در این باره شنیده بودم. تاریخها اینها هستند؟  
 - بله.  
 - جالبه.

می‌گویم: با مقایسه سفارش‌هایی که به تازگی تحویل شده‌اند و سفارش‌های یک ماه گذشته مشخص می‌شه که زمان تحویل ما به شدت کم شده. ما دیگه هیچ وقت برای بیرون دادن یک سفارش چهار ماه زمان نمی‌دیم. در حال حاضر این مدت به طور میانگین دو ماهه. فکر می‌کنی این زمان کوتاه می‌تونه برای جذب مشتری بیشتر کممون کنه؟  
 - البته که می‌تونه.

- چهار هفته چطور؟

می‌گوید: ال، حرف مضحک زنن! چهار هفته؟!!

- می‌تونیم این کار رو بکنیم.

- دست بردار، زمستون گذشته که وضع بازار همه محصولات ما افتضاح بود، قول تحویل چهار ماهه رو می‌دادیم و شش ماه طول می‌کشید. حالا می‌گی می‌تونیم چهار هفته بعد از قرارداد، تولید محصول رو تموم کنی؟

در حالی که امیدوارم واقعا فکرم درست باشد می‌گویم: اگه نمی‌تونستم الان پیش تو نبودم.  
 جونز طوری غرغر می‌کند انگار قانع نشده. می‌گویم: جانی، واقعیت اینه که من به کار بیشتری احتیاج دارم. حالا که سفارش‌های عقب‌افتاده از بین رفته‌اند و سفارش‌های جاری هم به سرعت و

جلوتر از موعد تموم می‌شن، باید سفارشهای بیشتری برای کارخانه ببرم. هر دو ما می‌دونیم که کار به اندازه کافی هست، فقط رقبا دارن از اون سهم بیشتری نسبت به ما می‌برن. جونز با چشمهای تنگ شده به من نگاه می‌کند و می‌پرسد: تو واقعا می‌تونی ۲۰۰ تا مدل ۱۲ یا ۳۰۰ تا DBD-50 رو ظرف ۴ هفته تحویل بدی؟

- امتحانم کن. پنج تا، نه، اصلا ده تا سفارش برام بگیر تا بهت ثابت کنم.

- می‌دونی اگه نتونی چه بلایی سر اعتبار ما میاد؟

می‌گویم: به گند کشیده می‌شه.

بعد از داخل میز شیشه‌ای نگاه می‌کنم و ادامه می‌دهم: بذار باهات شرط ببندم. اگه ظرف چهار هفته تحویلشون ندادم یک جفت جوراب کوچی نو برات می‌خرم.

می‌خندد و سر تکان می‌دهد. می‌گوید: خیلی خوب، به بچه‌های فروش می‌گم برای همه محصولات تو وعده تحویل ۶ هفته رو بدن.

دستش را بلند می‌کند تا جلو اعتراض مرا بگیرد. می‌گوید: می‌دونم به خودت اعتماد داری. اگه هر کدام از سفارشهای جدید رو در کمتر از ۵ هفته تحویل دادی، من برات یه جفت کفش نو می‌خرم.

# ۲۹

ماه کامل است و نورش از پنجره اتاق خواب به چشمانم می‌تابد. شب است. ساعت کنار تخت چهار و بیست دقیقه را نشان می‌دهد. جولی، کنار من، در تختخواب خوابیده.

روی آرنجم تکیه کرده، به او نگاه می‌کنم. زیر نور ماه، با موهای تیره‌اش که روی بالش سفید پخش شده زیبا به نظر می‌رسد. مدتی او را نگاه می‌کنم و از خودم می‌پرسم چه خوابی می‌بیند.

بعد از دیدن یک کابوس از خواب پریدم. راجع به کارخانه بود. در راهروها بالا و پایین می‌دویدم و بیل پیچ با مرسدس بنز قرمز تعقیب می‌کرد. هر وقت که نزدیک بود مرا زیر بگیرد بین دستگاهها پنهان می‌شدم یا روی جراثقیل‌های در حال حرکت می‌پریدم. او از پنجره اتومبیل فریاد می‌کشید که چرا سودآوری‌ام به اندازه کافی خوب نبوده. آخر سر هم مرا در واحد حمل و نقل گیر انداخت. پشتم به کارتن‌های مقوایی بود و مرسدس با سرعت صد مایل در ساعت به من نزدیک می‌شد. سعی کردم چشمانم را در مقابل نور کور کننده چراغهای اتومبیل محافظت کنم.

همان‌طور که پیچ نزدیک می‌شد بیدار شدم. نور چراغهای اتومبیل نور ماه روی صورتم بود.

حالا کاملاً بیدار هستیم. به مساله‌ای که دیشب سعی می‌کردم با بودن در کنار جولی فراموشش کنم واقفم. در حالی که سعی می‌کنم جنبش جولی را از خواب بیدار نکند از تخت بیرون می‌آیم.

امشب خانه دریست در اختیار ماست. شب از خانه بیرون آمدیم ولی کار خاصی برای انجام دادن نداشتیم. یادمان آمد خانه‌ای در بیرینگتون داریم که کسی در آنجا مزاحمان نخواهد شد.

بنابراین یک بطری مشروب و مقداری پنیر و نان خریدیم تا به اینجا بیاییم و راحت باشیم.

در تاریکی ایستادام و از پنجره اتاق نشیمن بیرون را نگاه می‌کنم. به نظر می‌رسد به جز من

تمام دنیا خوابیده است. از دست خودم عصبانی هستم که خوابم نمی‌برد، اما نمی‌توانم از آنچه در ذهنم هست صرف‌نظر کنم.

دیروز با کارمندان جلسه داشتیم. خبرهای خوب و بد داشتیم. در واقع خبرهای خوب زیاد بودند. یکی از سر فصلها این بود که بازاریابی قراردادهایی برنده شده است. از وقتی که با جانی صحبت کردم تا به حال حدود یک جین سفارش دریافت کرده‌ایم. خبرهای خوب دیگر اینکه: به خاطر کارهایی که در واحد انجام داده‌ایم میزان بازدهی بالا رفته. وقتی از فرستادن مواد به خط تولید خودداری کردیم و آن را با توجه به پایان فرآیند ماشین NCX10 و کوره حرارتی زمانبندی نمودیم، راندمان دستگاهها کمی پایین آمد اما تا موجودی اضافه را مصرف کردیم (که خیلی زود به پایان رسید چون خروجی افزایش پیدا کرده بود) بازدهی‌ها دوباره افزایش پیدا کردند.

از دو هفته پیش اندازه زنبیلها را کوچکتر کردیم. وقتی اندازه زنبیل‌های غیر گلوگاهها نصف شد، بازدهی ثابت ماند و به نظر می‌رسد که نیروی کار بیشتر از گذشته مشغول است. قبل از تغییر اندازه زنبیلها با وجود مقادیر زیاد کالای نیمه ساخته خیلی وقتها یک مرکز کاری به دلیل نداشتن کار برای انجام دادن بیکار می‌ماند، قسمت بیکار باید منتظر بخش جلویی‌اش می‌ماند تا یک زنبیل خیلی بزرگ را فرآوری کند. حمل‌کنندگان مواد منتظر می‌مانند تا تمام زنبیل کاملاً فرآوری شود مگر اینکه یک تسریع کننده دستور دیگری می‌داد. این موضوع هنوز هم مساله‌ساز است، اما حالا زنبیلها کوچکتر هستند و قطعات برای انتقال به قسمت بعدی زودتر آماده می‌شوند.

کاری که بارها انجام داده‌ایم تبدیل یک غیر گلوگاه به گلوگاه موقتی بوده است. این به معنی وادار کردن بخشهای پایین دستی به بیکاری است که البته تاثیر بدی بر بازدهی داشت. حالا تشخیص داده‌ایم که حتی اگر غیر گلوگاهها متناوباً بیکار بمانند زمان بیکاری از گذشته کمتر خواهد بود. از وقتی که زنبیلها را تغییر دادیم کار در واحد ملایم‌تر از گذشته پیش می‌رود. عجیب است ولی زمان بیکاری قابل توجه نیست. این زمان بین بخشهای متفاوت پخش شده. به جای اینکه افراد بیکار یکی دو ساعت در جاهای متفاوت پرسه بزنند، چند بار در روز ده تا بیست دقیقه برای همان حجم کار معطل می‌مانند. از نظر همه این طوری خیلی بهتر است.

خبر خوب دیگر اینکه موجودی در کارخانه از هر وقت دیگری کمتر شده، در واقع حالا راه رفتن در کارخانه لذت بخش است. توده مواد و ساب‌اسمبلی‌ها نسبت به قبل نصف شده‌اند. ناوگانی از کامیونها آمدند و همه چیز را با خودشان بردند. موجودی اضافه را مانند کالای تمام شده انتقال دادیم. البته بخش قابل توجه داستان این است که ما کارخانه را با ریختن کار در

حال فرآیند در خط تولید پر نکردیم، فقط قطعاتی در خط تولید هستند که به سفارشهای روز تعلق دارند.

خبرهای بدی هم هست. وقتی دارم به آنها فکر می‌کنم صدای قدمهایی را روی فرش می‌شنوم که پشت سرم در تاریکی برداشته می‌شود.

- ال؟

- بله.

- تو اینجا توی تاریکی چی کار می‌کنی؟

- نمی‌تونم بخوابم.

- چی شده؟

- هیچی.

- پس چرا بر نمی‌گردی بخوابی؟

- دارم راجع به بعضی چیزها فکر می‌کنم.

چند لحظه سکوت برقرار می‌شود. بطوری که فکر می‌کنم جولی رفته. سپس حضورش را در کنارم احساس می‌کنم.

می‌پرسد: مربوط به مشکلات کارخونه است؟

- بله.

می‌گوید: فکر می‌کردم که همه چیز داره بهتر می‌شه، مشکل چیه؟

به او می‌گویم: مسئله روش اندازه‌گیری هزینه، درآمد و سوده.

کنارم می‌نشیند.

می‌گوید: چرا راجع بهش برام نمی‌گی؟

می‌پرسم: مطمئنی که می‌خوای بشنوی؟

- بله، می‌خوام.

بنابراین می‌گویم: به نظر می‌رسه که قیمت قطعات بالا رفته، چون تنظیمها با زنبیل‌های کوچکتر صورت گرفته.

می‌گوید: اوه! حدس می‌زنم که بد باشه درسته؟

می‌گویم: از لحاظ سیاسی بله، اما از نظر مالی خیلی فرق نمی‌کنه.

می‌پرسد: چطور؟

از او می‌پرسم: می‌دونی چرا به نظر می‌رسه که قیمت تمام شده قطعه‌ها بالا رفتن؟

می‌گوید: نه، ابداً.



برای روشن کردن چراغ و پیدا کردن قلم و کاغذ بلند می‌شوم. به او می‌گویم: به عنوان مثال، فرض کن که یک زنبیل صد قطعه‌ای داریم. زمان تنظیم ماشین ۲ ساعت یا ۱۲۰ دقیقه است و پردازش هر قطعه هم ۵ دقیقه طول می‌کشد. بنابراین هر قطعه‌ای ۵ دقیقه، بعلاوه ۲ ساعت تنظیم که بر ۱۰۰ تقسیم می‌شود، بنابراین برای هر قطعه، تنظیم ۱/۲ دقیقه طول می‌کشد. با توجه به اصول حسابداری، قیمت هر قطعه بر اساس ۶/۲ دقیقه، دستمزد مستقیم پایه‌گذاری شده. حالا اگر ما زنبیل رو نصف کنیم، زمان تنظیم همونه، اما به جای ۱۰۰ قطعه، بین ۵۰ قطعه تقسیم می‌شود، بنابراین ۵ دقیقه زمان فرآیند داریم به اضافه ۲/۴ دقیقه تنظیم که کلاً ۷/۴ دقیقه کار مستقیم می‌شود. محاسبات روی قیمت هزینه دستمزد مستقیم پایه‌گذاری می‌شود.

سپس روش محاسبه قیمت‌ها را توضیح می‌دهم. اول قیمت مواد خام سپس دستمزد مستقیم و در پایان سربار. هزینه سربار معمولاً هزینه مستقیم است که در یک ضریب ضرب می‌شود. در مورد ما این ضریب تقریباً ۳ است. بنابر محاسبات اگر هزینه دستمزد مستقیم زیاد شود، سربار هم بالا می‌رود.

جولی می‌گوید: پس با تنظیمات بیشتر، هزینه ساختن قطعات هم بالا می‌رود. به او می‌گویم: این طور به نظر می‌رسد، اما در واقع به این ترتیب نیست. نیروی کار بیشتری به لیست حقوق‌بگیران اضافه نشده، هیچ هزینه اضافی با تنظیمات بیشتر به کارخانه تحمیل نشده و راستش از وقتی که شروع به کوچک کردن اندازه زنبیلها کردیم، قیمت قطعات پایین اومده. - پایین؟ چطور ممکنه؟

توضیح می‌دهم: به خاطر اینکه موجودی را کاهش و میزان پولی که از طریق فروش به دست می‌آوریم را افزایش دادیم. بنابراین سربار و هزینه دستمزد مستقیم ثابت مانده و با تولید و فروش محصول بیشتر با همان هزینه، هزینه تولید هر واحد به جای افزایش، کاهش یافته. او می‌پرسد: چرا این اندازه‌گیری دچار اشتباه می‌شود؟ می‌گویم: فرض محاسبات ما اینست که همه کارگران کارخانه در تمام زمان حضورشان کار می‌کنند. پس برای تنظیم بیشتر، نیروی کار بیشتری مورد نیاز است. این موضوع درست نیست. - حالا می‌خواهی چه کار کنی؟

از پنجره به بیرون نگاه می‌کنم. خورشید به بالای سقف‌خانه همسایه رسیده است. دستش را می‌گیرم و می‌گویم: می‌خوام چی کار کنم؟ می‌خوام برای صبحانه بمرمت بیرون.

وقتی به اداره می‌رسم لو داخل می‌شود.

به شوخی می‌گویم: خبرای بد بیشتر؟  
می‌گوید: نگاه کن، من فکر می‌کنم که می‌تونم در مورد به دست آوردن قیمت محصولات کمکت کنم.

- بله؟ چطوری؟

- می‌تونم پایه‌ای که برای تعیین قیمت قطعات استفاده می‌کنیم رو تغییر بدم. به جای استفاده از شاخص قیمت ۱۲ ماه گذشته که معمولاً باید انجام بدیم، از قیمت‌های دو ماه گذشته استفاده می‌کنیم. این موضوع به ما کمک می‌کنه، به خاطر اینکه در دو ماه گذشته، خروجی افزایش زیادی داشته.

با درک احتمالات، می‌گویم: بله، ممکنه که عملی باشه. در واقع دو ماه گذشته خیلی بیشتر از تمام سال، نشون دهنده چیزیه که این جا در جریانیه.

لو به طرف دیگری تکیه می‌دهد، می‌گوید: خوب بله، درسته، اما بنا بر روشهای حسابداری، این موضوع عملی نیست.

می‌گویم: خوب، ما بهانه خوبی داریم. شرایط کارخانه تغییر کرده، حالا خیلی بهتر از اون چیزی هستیم که قبلاً بودیم.

لو می‌گوید: ال، مساله اینه که اتان فراست هرگز اونو قبول نمی‌کنه.

- پس برای چی تو این پیشنهاد رو ارائه کردی؟

لو می‌گوید: فراست اگه واقعیتو بدونه اونو قبول نمی‌کنه.

سرم را به آرامی تکان می‌دهم: بله.

لو می‌گوید: نکته‌ای به نظرم می‌رسه. می‌تونم کلکی بزوم که در نگاه اول خیلی راحت کشف نمی‌شه. اما اگه فراست و همکارانش در بخش به چیزی مشکوک بشن، می‌تونن خیلی راحت ماجرا رو کشف کنن.

می‌گویم: یعنی احتمال داره دچار دردسر بشیم.

لو می‌گوید: آره، اما اگه بخوای شانستو امتحان کنی...

جمله اش را کامل می‌کنم: این کار یکی دو ماه بهمون فرصت می‌ده تا توانایی‌های واقعیمونو نشون بدیم.

بلند می‌شوم و چند دقیقه در اطراف راه می‌روم، تا این موضوع را در فکرم تحلیل کنم.

به لو نگاه می‌کنم و می‌گویم: اگه من، افزایش در قیمت قطعات رو به پیچ نشون بدم امکان نداره بتونم متقاعدش کنم که این ماه کارخانه، بهتر از قبل کار کرده. اگه اون این اعداد رو ببینه و فکر کنه که هزینه‌ها بالا رفتن، باز هم به دردسر خواهیم افتاد.

لو می پرسد: می خوام این کلک رو امتحان کنی؟

- بله، حتما.

او می گوید: بسیار خوب، اما اگه گیر افتادیم؟

- نگران نباش، من مسئولیت رو به عهده می گیرم.

همین که لو بیرون رفت، فرن به من اطلاع می دهد جانی جونز پشت خط است، گوشی را برمی دارم.

به او می گویم: سلام!

حالا تبدیل به دوستان صمیمی شده ایم، هر روز با او تلفنی صحبت می کنم و طی چند هفته آخر، تماسهای ما به سه، چهار بار در روز رسیده.

- امروز چه کار می تونم برات انجام بدم؟

جانی می گوید: دوست عزیزمون، باکی برنساید رو یادت میاد؟

می گویم: چطور می تونم باکی نازنین رو فراموش کنم؟ هنوز از ما شکایت داره؟

جانی می گوید: نه، نه دیگه. الان، حتی یک قرارداد فعال هم با شرکتهای برنساید نداریم، به خاطر اینکه که بهت زنگ زدم، برای اولین بار طی چند ماه گذشته، اونها تمایل نشون دادند تا دوباره از ما خرید کنن.

- اونا به چی تمایل نشون دادن؟

او می گوید: مدل ۱۲، هزار واحد نیاز دارن.

- عالی.

جانی می گوید: شاید هم نه، همه سفارش رو تا آخر ماه می خوان.

می گویم: فقط دو هفته به آخر ماه مونده.

جانی می گوید: می دونم، مسئله رو با انبار چک کردیم، ۵۰ تا مدل ۱۲ تو انبار داریم.

مقصودش این است که اگر این کار را می خواهیم باید ۹۵۰ تای دیگر تا آخر ماه تولید کنیم.

می گویم: خوب... جانی نگاه کن، می دونم که بهت گفتم کار می خواهیم و تو هم از وقتی اینو شنیدی قراردادهای خوبی رو پیشنهاد کردی، اما ۱۰۰۰ تا از مدل ۱۲ در دو هفته خیلی زیاده.

او می گوید: ال، اگه بخوام واقعیت رو بگم، وقتی بهت زنگ زدم امیدوار نبودم بتونیم کاری انجام بدیم. اما فکر کردم بهتره راجع بهش بدونی، شاید تو راهی به نظرت برسه که به عقل من نرسیده. هر چی باشه، هزار واحد مدل ۱۲ بیشتر از ۵ میلیون دلار فروشه.

می گویم: بله اینو می فهمم، اما چرا این همه سفارش رو این قدر زود لازم دارن؟

او می گوید تحقیقاتی انجام داده و فهمیده که ابتدا سفارش به رقیب شماره یک ما که محصولی

مشابه مدل ۱۲ دارد سپرده شده. رقیب سفارش را حدود ۵ ماه در لیست گذاشته اما هنوز آن را انجام نداده و این هفته مشخص شد که آنها نمی‌توانند در تاریخ تعیین شده سفارش را تحویل بدهند.

او می‌گوید: حدس من اینه که برنساید سفارش رو به ما برگردونده چون اونها شنیدن که ما سفارشها رو به سرعت به مشتری‌ها تحویل می‌دیم.

صراحتاً بگم، فکر می‌کنم اونا از رقیب ما ناامید شدن و اگه بتونیم این سفارش رو به سمت خودمون بکشیم راه خوبی برای جلب اعتمادشونه.

- خوب، نمی‌دونم، منم دوست دارم که دوباره اون سفارش برگرده، اما..

او می‌گوید: حیف، اگه مدل ۱۲ رو در ماههایی که فروشمون پایین بود می‌ساختیم الان مشکلی نداشتیم.

تیسمی می‌کنم، در اوایل سال ممکن بود با این حرف موافقت کنم.

جانی می‌گوید: خیلی بده، گذشته از انجام یک کار اولیه، فرصت بزرگی برای ما بود.

- چقدر بزرگ؟

جونز می‌گوید: شواهد محکمی در این زمینه هست که اگه ما این سفارشو برای اونها انجام بدیم، عرضه‌کننده برترشون خواهیم شد.

برای چند لحظه سکوت می‌کنم.

از او می‌پرسم: بسیار خوب تو واقعاً اینو می‌خوای، نمی‌خوای؟

او می‌گوید: چقدر بده که من این طور فکر می‌کنم، اما اگه ممکن بود...

می‌پرسم: کی می‌خوای بهشون خبر بدی؟

می‌گوید: شاید امروز، یا اینکه حداکثر فردا، چرا؟ فکر می‌کنی که بتونیم انجامش بدیم؟

به او می‌گویم: ممکنه راهی وجود داشته باشه، صبر کن موقعیت رو بررسی کنم، بعد بهت زنگ می‌زنم.

همین که صحبت‌م با جونز تمام می‌شود، باب، استیسی و رالف را برای انجام یک جلسه در دفترم دعوت می‌کنم. وقتی که جمع شدیم، راجع به مکالماتم با جونز با آنها صحبت می‌کنم.

می‌گویم: در واقع می‌دونم که این موضوع غیر ممکنه، اما قبل از اینکه بگیم نه، بیایید راجع بهش فکر کنیم. همه طوری به من نگاه می‌کنند که انگار بحث راجع به این موضوع تنها اتلاف وقت است.

می‌گویم: فقط ببینیم که چه کاری می‌تونیم انجام بدیم، خوب؟

بررسی این موضوع بقیه صبح ما را می‌گیرد. به سراغ صورت مواد می‌رویم. استیسی موجودی

مواد خام را بررسی می‌کند.

رالف زمانی را که طول می‌کشد تا هزار واحد پس از آماده شدن مواد تولید شود، به سرعت برآورد می‌کند. نزدیک ساعت ۱۱، ظرفیت گلوگاهها را محاسبه کرده است که مطابق آن مدل ۱۲ با سرعت حدود ۱۰۰ قطعه در روز می‌تواند تولید شود.

رالف می‌گوید: خوب، از لحاظ فنی می‌توانیم این سفارش رو قبول کنیم. اما باید طی دو هفته هیچ کاری به جز ساختن نهصد و پنجاه قطعه برنساید، انجام ندیم.

به او می‌گویم: نه، اینو نمی‌خوام. نمی‌خوام رابطه‌ام با یک مشتری رو فدای یک مشتری دیگه بکنم. بیاین چیز دیگه‌ای رو امتحان کنیم.

باب مشتاق، مثل ضربه‌ای که قرار است به تنه درخت وارد شود، می‌پرسد: مثل چی؟  
می‌گویم: چند هفته پیش اندازه زنبیلها را نصف کردیم و نتیجه این شد: تونستیم زمانی که موجودی در کارخانه سپری می‌کنه رو کم کنیم و بازه هم افزایش پیدا کرد. چطور می‌شه اگه اندازه زنبیلها رو دوباره نصف کنیم؟

رالف می‌گوید: خدایا، به این فکر نکرده بودم.

باب به جلو خم می‌شود: دوباره اندازه اونها رو تغییر بدیم؟ متاسفم، ال، اما نمی‌دونم که این موضوع چه کمکی به ما و به حجمی که تعهد داریم انجام بدیم می‌کنه؟

رالف می‌گوید: می‌دونی، ما سفارشهای کوچکی داریم که باید در موعد مقرر تحویلشون بدیم، می‌تونیم اونا رو بر حسب اولویت، برنامه‌ریزی کنیم و بنابراین در مهلت مقرر حملشون خواهیم کرد و نه زودتر. این به ما زمان بیشتری در گلوگاهها می‌ده و به کسی هم ضرر نمی‌رسونه.  
به او می‌گویم: رالف به نکته خوبی اشاره کردی.

باب به آهستگی می‌گوید: اما هنوز هم نمی‌تونیم هزار واحد رو ظرف دو هفته آماده کنیم.

می‌گویم: خوب، اگه اندازه زنبیلها رو تغییر بدیم و سفارشهای دیگه‌مون رو هم به موقع تحویل بدیم، در دو هفته چند واحد می‌تونیم انجام بدیم؟

باب چانه‌اش را جمع می‌کند و می‌گوید: می‌شه بهش نگاه کرد.

رالف در حالی که ایستاده و می‌خواهد پشت کامپیوترش برگردد می‌گوید: بذار ببینم چی می‌تونم پیدا کنم.

باب که سرانجام به این موضوع تمایل پیدا کرده می‌گوید: چطوره منم با تو بیام، می‌تونیم دوتایی روشی ابداع کنیم.

زمانی که باب و رالف در حال کلنجار رفتن با این امکان جدید هستند، استیسی با اخباری راجع به موجودیها وارد می‌شود. بنا بر اطلاعات او می‌توانیم مواد مورد نیاز را هم از ذخیره

خودمان و هم از فروشنده‌ها تامین کنیم، منتها یک استثناء در این میان وجود دارد. استیسی می‌گوید: واحدهای کنترل و الکترونیک برای مدل ۱۲ مشکل‌ساز هستند. در انبار به اندازه کافی نداریم و روشی هم نداریم که اونها رو بسازیم. اما فروشنده‌ای در کالیفرنیا می‌شناسم که اونها رو داره. بدبختانه، فروشنده نمی‌تونه این حجم رو در کمتر از شش هفته برامون حمل کنه، بنابراین من می‌گم که باید این کار رو فراموش کنیم.

- چند لحظه صبر کن استیسی، بذار یک کم استراتژیمون رو تغییر بدیم، اونا چند واحد در هفته می‌تونن در اختیار ما بذارن؟ و کی می‌تونن حجم مربوط به یک هفته رو برامون بفرستن؟ استیسی می‌گوید: نمی‌دونم، اما اگه به این ترتیب کار رو انجام بدیم، ممکنه نتونیم تخفیف مربوط به حجم بالای سفارش رو بگیریم.

می‌پرسم: چرا که نه؟ همون هزار واحد رو می‌خریم، فقط این مقدار باید متناوباً برامون حمل بشه.

او می‌گوید: خوب، در این صورت هزینه حمل و نقل بیشتر می‌شه. به او می‌گویم: استیسی، داریم راجع به یک کار میلیونی حرف می‌زنیم! می‌گوید: اما حداقل سه روز تا یک هفته طول می‌کشه تا محموله با کامیون به اینجا حمل بشه! از او می‌پرسم: چرا اونها رو با هواپیما حمل نکنیم؟ قطعات خیلی بزرگی نیستند. استیسی می‌گوید: خوب...

به او می‌گویم: یک تحقیقی بکن، من شک دارم که صورتحساب حمل هوایی، تمام سود فروش چند میلیون دلاریمون رو از بین ببره، اگه این قطعات رو بدست نیاریم، نمی‌تونیم سفارش رو انجام بدیم.

او می‌گوید: بسیار خوب، ببینم اونها چه کار می‌تونن انجام بدن. در پایان روز، هنوز در جزییات کار مشکل داریم، اما در موقعیتی هستیم که به جونز تلفن کنم. می‌گویم: تا حدودی روی مدل ۱۲ اطلاعات بدست آوردم که بتونی به برنساید اطمینان بدی. جونز هیجان‌زده می‌گوید: واقعاً؟ می‌خوای کار رو قبول کنی؟

به او می‌گویم: تحت شرایطی. اول از همه، نمی‌تونیم تمام هزار واحد رو در دو هفته آماده کنیم، اما می‌تونیم به مدت چهار هفته، هفته‌ای ۲۵۰ واحد براشون بفرستیم. جونز می‌گوید: خوب، ممکنه قبول کنن، اما کی تحویل رو شروع می‌کنی؟ می‌گویم: دو هفته بعد از اینکه سفارش دادند.

جانی می‌گوید: مطمئنی؟

به او می‌گویم: در مدتی که می‌گیرم، قطعات رو تحویل می‌دیم. حتماً این کار رو می‌کنیم.

- این قدر مطمئنی؟

- بله.

- خوب، خوب، بذار به اونها تلفن کنم تا ببینیم چقدر به موضوع علاقمند هستند، اما ال، امیدوارم حرفی که تو می‌زنی واقعیت داشته باشه، برای اینکه دلم نمی‌خواد دوباره به دردسری که قبلاً با این گروه داشتم دچار بشم.

چند ساعت بعد، تلفن منزلم زنگ می‌زند.

جونز در گوش راستم فریاد می‌زند: ال، گرفتیمش، سفارش رو گرفتیم!

و در گوش چپم، صدای شمارش ۱ میلیون دلار را در پول‌شمار می‌شنوم.

جونز می‌گوید: می‌دونی چیه؟ اونها حتی محموله‌های کوچکترو به گرفتن هزار واحد به

صورت یکجا ترجیح می‌دن!

به او می‌گویم: خوب، عالیه! همین الان کار رو شروع می‌کنم، می‌تونم بهشون بگی دو هفته

دیگه، اولین محموله ۲۵۰ تایی‌شون حمل خواهد شد.

# ۳۰

در شروع ماه یک جلسه با حضور تمام کارمندان تشکیل می‌دهیم، همه حاضرند بجز لو. باب می‌گوید که او به زودی خواهد آمد. با بی‌قراری منتظرم. برای اینکه جلسه را شروع کرده باشیم، در زمانی که منتظر لو هستیم، در مورد حمل بارها می‌پرسم.

- سفارش برنساید در چه حاله؟

داناوان می‌گوید: اولین محموله طبق برنامه حمل شد.

می‌پرسم: در مورد بقیه آنها چطور؟

استیسی می‌گوید: مشکل خاصی پیش نیامده. جعبه‌های کنترل یک روز دیر به دست ما رسیدند ولی به اندازه کافی وقت داشتیم که بتونیم اونها رو مونتاژ کنیم و سر وقت تحویل بدیم. خوشبختانه لوازم این هفته سر موقع رسیدند.

می‌پرسم: خیلی خوب، در مورد آن زنبیل‌های کوچکتر حمل کالا چه خبر؟

باب می‌گوید: جریان کالا در کارخانه الان خیلی بهتر شده.

می‌گویم: بسیار عالی.

لو در همین لحظه وارد می‌شود، دیر کردنش به دلیل رسیدگی به حسابهای این ماه بوده.

می‌نشیند و مستقیماً به من زل می‌زند.

می‌پرسم: خوب. پانزده درصدمان را گرفتیم؟

می‌گوید: خیر، هفده درصد گرفتیم، از این بابت باید از برنساید تشکر کنیم. ماه آینده هم وضع

خوب به نظر می‌رسه.

سپس به طور خلاصه عملکرد ما را در سه ماهه دوم توضیح می‌دهد. وضع ما بسیار با ثبات

است. موجودی انبار چهل درصد مقدار است که سه ماه پیش بود و بازدهی تولید دو برابر شده.



می‌پرسم: راه درازی را طی کرده‌ایم این طور نیست؟

روز بعد وقتی که از ناهار برمی‌گردم روی میز دو عدد پاکت نامه سفید و براق، با مارک بخش یونیور در گوشه سمت چپ آنها، قرار گرفته‌اند. یکی از آنها را باز می‌کنم و بعد نامه‌ای را که محکم تا خورده بیرون می‌آورم. بخش اصلی نامه فقط دو پاراگراف کوتاه است با امضاء بیل پیچ در پایین آن. در مورد معامله برنساید به ما تبریک گفته است. آن یکی نامه را باز می‌کنم، آن هم از بیل پیچ است مثل قبلی کوتاه و بدون حاشیه رفتن اصل مطلب را بیان کرده است. به طور رسمی مرا ملزم نموده که برای یک بررسی از کارکرد سازمان که در مراکز برقرار می‌شود، خودم را آماده کنم. لبخندی که از خواندن نامه اول در چهارم ایجاد شده بود از خواندن نامه دوم فراخ‌تر می‌شود.

فکر می‌کنم این بررسی، موقعیتی برای تعیین آینده کارخانه باشد. توقع یک نوع ارزیابی رسمی را داشتم ولی حالا نه تنها هیچ وحشتی ندارم بلکه برعکس از آن استقبال هم می‌کنم. از چی باید نگران باشم؟ این فرصتی است که می‌توان نشان داد ما چه کار کرده‌ایم. در حالی که بخش بازاریابی ما را به مشتریان دیگر معرفی می‌کند، بازدهی ما نیز در حال افزایش است. موجودی انبار یک کسر ناچیزی است از آنچه قبلاً بوده و هنوز هم کاهش پیدا می‌کند. با بهتر شدن کسب و کار و بیشتر شدن مواد اولیه هزینه‌های جاری هم کم شده‌اند و به سوددهی و درآمدزایی رسیده‌ایم.

هفته بعد من و "اسکات دولین"، مدیر امور استخدامی و پرسنلی، برای دو روز از کارخانه بیرون هستیم. در سنت لوئیس با گروهی از بخش مناسبات کارگری و دیگر مدیران یک جلسه خیلی محرمانه داریم. بیشتر مذاکرات درباره گرفتن امتیاز از اتحادیه‌های کارگری در مورد میزان دستمزد کارگران است. یک جلسه خسته کننده و بی‌نتیجه برای بیرینگتون. با مشخصات فعلی نیازی به پایین آوردن دستمزدها نداریم، بنابراین به استراتژی پیشنهادی زیاد خوشبین نیستیم، می‌دانم که این منجر به مشکلاتی با اتحادیه می‌شود و ممکن است اعتصاب در پی داشته باشد و این پایانی خواهد بود برای تمام دستاوردهایی که تا کنون در مورد مشتریانمان داشته‌ایم.

جلسه خیلی ضعیف برگزار شد و تقریباً بدون اتخاذ هیچ تصمیمی به بیرینگتون برمی‌گردیم. حدود ساعت چهار بعدازظهر، به طرف در ورودی ساختمان اداری می‌روم که مامور آنجا با اشاره مرا متوجه خود می‌کند. می‌گوید که باب دانواون می‌خواهد مرا به محض ورود ببیند. می‌گویم او را برایم پیچ کنند. باب پس از چند دقیقه در دفترم حاضر می‌شود.

می‌پرسم: چه خبره باب؟

می‌گوید: هیلتون اسمیت امروز اومده بود کارخانه.

- اینجا بود؟ چرا؟

باب سرش را با ناراحتی می‌جنباند و می‌گوید: اون نوار ویدیویی درباره روباتها رو که دو ماه پیش دردست تهیه بود، به خاطر میاری؟

- اون که متوقف شد...

می‌گوید: خوب، دوباره شروع شد و قرار شد هیلتون که مدیر تولید این قسمت به جای گرانبی سخنرانی کنه. داشتیم یک لیوان قهوه از دستگاه قهوه‌سازی برمی‌داشتیم که دیدم یک گروه فیلمبرداری دارن از جلو من رژه می‌رن.

تا خواستم بفهمم اینها اینجا چه کار می‌کنند هیلتون اسمیت رو کنار خودم دیدم.  
- اینجا هیچ کس نمی‌دونست که دارن میان؟

می‌گوید: باربارا پن مسئول ارتباطات از این موضوع اطلاع داشت.

- به فکرش نرسید که باید به دیگران هم اطلاع بده؟

باب می‌گوید: تمام ماجرا در یک زمان کوتاه، دوباره برنامه‌ریزی شده بود. چون تو و اسکات اینجا نبودید اون سرخود با اتحادیه تماس گرفت و تمام قرارها رو با اونها گذاشت. او یک یادداشت هم برای همه ارسال کرده بود ولی تا امروز صبح به دست هیچ کس نرسید.

غرغرنان زیر لب می‌گویم: هیچ چیز مثل پیش قدم شدن نیست.

او ادامه می‌دهد و می‌گوید که چطور دار و دسته هیلتون وسایلشان را کنار یکی از روباتهایی که اجسام را روی هم می‌چینند، پهن کردند. ولی روبات کاری نداشت که به آن بپردازد. هیچ جنسی در اطرافش نبود. در یک نوار ویدیویی راجع به مقوله بهره‌وری در تولید، مسلماً نمی‌توان از روبات که یک جا ساکن است و کاری انجام نمی‌دهد فیلمبرداری کرد. بنابراین برای مدت یک ساعت داناوان و چند نفر از دستیارانش تمام گوشه و کنار کارخانه را به دنبال کاری برای روبات جستجو کردند. در این ضمن، هیلتون از این انتظار خسته شد و شروع به پرسه زدن در اطراف کرد و طولی نکشید که متوجه یک سری مسائل شد.

باب ادامه می‌دهد: وقتی با مقداری جنس برای روبات برگشتیم، هیلتون شروع کرد به پرسیدن هزاران سوال درباره اندازه دسته‌های کالاها. نمی‌دانستم که چی باید بهش بگم، چون مطمئن نبودم تو در مرکز چی گفتی. خوب... فکر می‌کردم که تو باید به چیزایی گفته باشی.

احساس دلپیچه می‌کنم. در همین لحظه زنگ تلفن به صدا در می‌آید. گوشی تلفن را برمی‌دارم. آنطرف خط اتان فراست از مرکز است. می‌گوید همین چند لحظه پیش صحبتی با هیلتون اسمیت داشته. از باب عذرخواهی می‌کنم و او از اتاق می‌رود. بعد از رفتن او و بسته شدن در، چند دقیقه‌ای با فراست حرف می‌زنم و سپس برای دیدن لو می‌روم. در حالی که از در بیرون می‌روم، از روی شعف رقصی به پاهایم می‌دهم.

قرار شد دو روز بعد یک تیم برای ممیزی از مرکز به کارخانه بیایند.

سرپرست تیم، "نیل کراویتز" معاون امور مالی بخش، مردی در دهه پنجاهم عمرش، له کننده‌ترین دست دادن و بی‌احساس‌ترین نگاه را دارد.

آنها به حالت مارش نظامی وارد اتاق کنفرانس می‌شوند و آنجا را اشغال می‌کنند. ما پایه تعیین

هزینه تولید را بدون اینکه آنها فرصت بررسی پیدا کنند، تغییر داده‌ایم. کراویتز مانند کسی که از لبه ملافه بیرون را نگاه می‌کند از بالای عینکش به ما خیره می‌شود و می‌گوید: این خیلی غیرعادیست.

لو با لکنت می‌گوید: خوب ممکنه این دقیقاً با سیاست ما مطابقت نداشته باشد ولی دلایل محکمی برای قرار دادن نرخ پایه هزینه‌ها بر روی یک دوره دو ماهه داشتیم. من اضافه می‌کنم که در واقع این شیوه بهتری برای نشان دادن واقعیت است.

کراویتز می‌گوید، متاسفم آقای روگو، ما مجبوریم که سیاستهای استاندارد را رعایت کنیم. - ولی کارخانه الان فرق کرده است.

در اطراف میز، تمام پنج حسابرس با اخم و ترشروی به ما نگاه می‌کنند. سرم را با نارضایتی تکان می‌دهم و پیش خود می‌گویم، هیچ فایده‌ای ندارد برای متقاعد کردن آنها تلاش کنم. آنها فقط استانداردهای حسابداری را می‌فهمند.

تیم ممیزی دوباره حسابها را بررسی می‌کنند و به نظر می‌رسد که هزینه‌ها افزایش یافته؛ وقتی که می‌روند، سعی می‌کنم با پیچ تماس بگیرم و قبل از اینکه آنها گزارش بدهند توضیح بدهم، ولی پیچ به طور غیرمنتظره‌ای از شهر خارج شده. می‌خواهم با فراست تماس بگیرم ولی او هم رفته. یکی از منشیها پیشنهاد می‌کند با اسمیت که ظاهراً تنها مدیری است که در اداره مانده صحبت کنم، ولی من امتناع می‌کنم.

به مدت یک هفته منتظر طوفانی از طرف مرکز هستم که هرگز اتفاق نمی‌افتد. فراست طی یادداشتی لو را به شدت توبیخ می‌کند. به او اخطار می‌شود که به سیاستهای تأیید شده پایبند باشد و به صورت رسمی به او دستور می‌دهد که گزارش سه ماهه را مطابق استانداردهای هزینه قبلی دوباره آماده کرده، قبل از جلسه بررسی آن را تحویل دهد. از پیچ در این مورد چیزی دریافت نمی‌شود.

حدود ساعت یک بعدازظهر در اواسط یک جلسه با لو در مورد تجدیدنظر کردن در گزارش ماهانه هستیم. خیلی افسرده و دل‌شکسته‌ام. با قرار دادن پایه محاسبه اعداد بر نرخ فاکتور هزینه قبلی نخواهیم توانست به پانزده درصدمان برسیم و به جای ۱۷ درصد سود که لو در ابتدا حساب کرده بود ۱۲/۸ درصد افزایش را ثبت می‌کنیم.

ملتسمانه می‌گویم: نمی‌تونیم این ارقام رو کمی گنده‌تر نشون بدیم؟

سرش را تکان می‌دهد و می‌گوید: از این به بعد فراست هر چیزی رو که ما تحویل بدیم به دقت بررسی می‌کند. نمی‌تونم کاری بهتر از آنچه که می‌بینی انجام بدهم.

توجهم به سروصداهای بیرون دفتر که هر لحظه بلند و بلندتر می‌شوند جلب می‌شود. هپ هپ هپ... هپ هپ. من به لو نگاه می‌کنم و او به من.

می‌پرسم: اون یک هلیکوپتره؟

او به طرف پنجره می‌رود و بیرون را نگاه می‌کند.

- آره و داره روی چمن روبروی ما فرود میاد.
- در لحظه فرودش خودم را به پنجره می‌رسانم. گرد و خاک و چمنهای خشک و قهوه‌ای در حال چرخ خوردن در اطراف این هلی‌کوپتر سفید و قرمز شیک هستند. در حالی که پره‌های هلیکوپتر هنوز می‌چرخند دو مرد از آن خارج می‌شوند.
- لو می‌گوید: اون اولی به نظر می‌رسه جانی جونز باشه.
- می‌گویم: همینطوره اون جانی جونزه.
- لو می‌پرسد: اون یکی دیگه کیه؟
- مطمئن نیستم. آنها را می‌بینم که از چمنها و از میان محوطه پارکینگ عبور می‌کنند. شیوه قدم برداشتن متکبرانه و غرورآمیز آن مرد تنومند مو سفید مرا به یاد یک ملاقات قدیمی می‌اندازد و بعد از آن است که هویتش برایم روشن می‌شود.
- می‌گویم: آه خدای من!
- لو می‌گوید: خدا؟ فکر نمی‌کردم برای جابجا شدن احتیاج به هلی‌کوپتر داشته باشه.
- می‌گویم: اون باکی برنسایده.
- قبل از اینکه لو بتواند حرف دیگری بزند به طرف در خروجی می‌دوم. به سرعت از پیچ راهرو عبور کرده، خودم را توی دفتر استیسی می‌اندازم. او و منشی‌اش و چند نفر دیگر که جلسه داشتند، همگی پشت پنجره در حال تماشای هلی‌کوپتر لعنتی هستند.
- می‌پرسم: وضعیت مدل ۱۲ برنساید چطوره؟
- آخرین محموله‌اش دو روز پیش حمل شد.
- به موقع حمل شد؟
- کاملاً. بدون هیچ مشکلی خارج شدند مثل محموله‌های قبلی.
- در حال دور شدن، از پشت شانهام تشکر می‌کنم.
- داناوان! او در اتاقش نیست. توفقی سر میز منشی‌اش می‌کنم.
- باب کجاست؟
- فکر کنم رفته باشه دستشویی.
- با حداکثر سرعت به طرف دستشویی می‌دوم و با عجله در آنجا را باز می‌کنم و خودم را به داخل می‌اندازم. باب را می‌بینم که در حال شستن دستهایش است.
- می‌پرسم: در مورد سفارش برنساید هیچ مشکلی از نظر کیفی وجود نداشت؟
- باب با اضطراب به طرف من برمی‌گردد و می‌گوید: نه، چیز خاصی نبود.
- می‌پرسم: هیچ مشکل دیگه‌ای در مورد اون سفارش وجود داشت؟
- پس از اینکه چند دستمال کاغذی بر می‌دارد می‌گوید: نه، همه چیز خیلی خوب و مرتب مثل ساعت کار می‌کرد.
- به دیوار تکیه می‌دهم و می‌گویم: پس اون لعنتی اینجا چه کار می‌کنه.

- کی اینجا چه کار می‌کنه؟

- برنساید! اون همین الان به همراه جانی جونز با هلی کوپتر به اینجا آمدند.

- چی؟!؟

من و باب به اطلاعات می‌رویم ولی کسی در سالن انتظار نیست.

می‌پرسم: آقای جونز با یک مشتری از اینجا عبور نکردند؟

می‌گوید: دو مردی که در هلی کوپتر بودند؟ نه، اونها از طرف پشت به سمت سالن تولید رفتند.

من و باب با عجله از راهرو گذشته و از در دو لنگه ورودی عبور می‌کنیم و وارد قسمت پرسروصدا و نورانی سالن تولید کارخانه می‌شویم. یکی از سرپرستان متوجه حضور ما از انتهای راهروی خط تولید می‌شود. بدون اینکه از او سوال کنیم به طرفی اشاره می‌کند که جونز و برنساید ایستاده‌اند. از مسیر خط تولید عبور می‌کنیم و آنها را روبروی خودمان می‌بینیم.

برنساید به سمت هر کارگری که می‌بیند می‌رود و با تک‌تک آنها دست می‌دهد. واقعیت را می‌گویم! با آنها دست می‌دهد به بازویشان می‌زند بعد چیزی به آنها می‌گوید و لبخندی می‌زند.

جونز نیز همان کار را می‌کند. به محض اینکه دست دادن برنساید با یکی تمام می‌شود جونز همان دست را دوباره می‌فشارد. آنها واقعاً در حال شارژ کردن افراد هستند.

جونز ما را می‌بیند که به طرف آنها در حرکت هستیم، با لمس شانه برنساید او را متوجه ما می‌کند و چیزی به او می‌گوید. برنساید گشاده‌رو و استوار در حالی که دستهایش را دراز کرده به سمت من می‌آید و با لحنی ملایم و با محبت می‌گوید: آها... این مردیست که می‌خواهم به او تبریک بگویم. خواستم بهترین را برای آخر بگذارم ولی شما پیشدستی کردید. حالتون چگونه؟ می‌گویم: خوبم، خیلی خوبم آقای برنساید.

برنساید دوباره با ملایمت می‌گوید: روگو، اومدم اینجا تا دست تمام کارمندان و کارگران این کارخانه را بفشارم. کاری که این کارخانه در مورد سفارش ما انجام داد فوق‌العاده بود. آن حرامزاده‌ها سفارش ما را پنج ماه نگه داشتند و باز هم نتوانسته بودند تمامش کنند، ولی افراد شما تمام کار را در عرض پنج هفته تمام کردند. حتماً باید زحمت فراوانی کشیده باشید.

قبل از اینکه بتوانم چیزی بگویم، جونز میان صحبت ما وارد می‌شود و می‌گوید: باکی و من امروز داشتیم با هم ناهار می‌خوردیم و بهش می‌گفتم که تو چطور شخشا دنبال کارهاشو گرفتی و اینجا چطور همگی هرچه در توان داشتند برایش انجام دادند.

می‌گویم: آه... بله... واقعاً بیشترین کوشش خودمونو کردیم.

برنساید می‌پرسد: اشکالی نداره که ادامه بدم؟ قصد حرکت در مسیر خط تولید را دارد.

می‌گویم: نه... ابداً... بفرمایید.

برنساید می‌پرسد: به کارتون که لطمه‌ای نمی‌زنه؛ می‌زنه؟

می‌گویم: حتی یک ذره هم تاثیری نداره. بفرمایید ادامه بدید.

سپس به طرف داناوان برمی‌گردم و زیر لب به او می‌گویم: به باربارا پن بگو با دوربینش و مقدار

زیادی فیلم سریع بیاد اینجا.

داناوان با عجله به طرف دفاتر اداری حرکت می‌کند و من و جونز به دنبال باکی مسیره‌های خطوط تولید را بالا و پائین می‌رویم و با تک‌تک افراد دست می‌دهیم. جانی در پوست خودش نمی‌گنجد. وقتی باکی به اندازه‌های دور می‌شود که دیگر نمی‌تواند صدای ما را بشنود به طرف من برمی‌گردد و می‌پرسد: سایز کفش چنده؟

- ده و نیم، چطور مگه؟

جونز می‌گوید: یک جفت کفش بهت بدهکارم.

- بی‌خیال. فراموشش کن.

- ال، هفته آینده یک جلسه با آدمهای برنساید در مورد یک قرارداد دراز مدت برای مدل ۱۲ خواهیم داشت؛ ده هزار تا برای یک سال!

با شنیدن این رقم حس می‌کنم سرم گیج می‌رود و دارم از عقب به زمین می‌افتم. همینطور که به راه رفتن ادامه می‌دهیم جونز می‌گوید: وقتی برگردم تمام قسمت خودم رو خبر می‌کنم. می‌خواهیم با راه انداختن یک جریان تازه هر چیزی که تو احتیاج داری برات فراهم کنیم، برای اینکه این تنها کارخانه‌ای در این بخشه که می‌تونه تولیداتی با کیفیت و بدون دیرکرد به دست مشتری برسونه. با مدیریت تو، ال، می‌تونیم تمام رقبا رو از صحنه خارج کنیم. ازت متشکریم، آخرش تونستیم یک برنده پیدا کنیم.

از خوشحالی دارم پر در می‌آورم.

- متشکرم جانی، ولی اگر راستشو بخوای، برای سفارش برنساید کار اضافه‌ای انجام ندادیم.

- شش‌ش... ساکت، نذار برنساید اینو بفهمه.

پشت سرم می‌شنوم که دو کارگر ساعتی با همدیگر حرف می‌زنند.

یکی می‌پرسد: چه خبر شده؟

آن یکی می‌گوید: کاشکی می‌دونستم. فکر کنم یک کار خوبی کرده باشیم.

شب قبل از برگزاری جلسه بررسی کارکرد کارخانه؛ سخنرانی و نمایشها تمرین شده، ده نسخه از گزارشمان در دست دارم و بدون هیچ فکر دیگری به جز تصور اینکه چه چیزی در هنگام جلسه می‌تواند خراب شود، به جولی تلفن می‌کنم.

- الو، سلام. گوش کن، من باید فردا صبح برای یک جلسه در مرکز باشم و چون فارست گروود سر راهه، مایلیم که امشب پیام اونجا، نظرت چیه؟

- خیلی خوبه، خوشحال می‌شیم.

بنابراین کمی زودتر کار را تعطیل می‌کنم و راه می‌افتم.

وارد شاهراه که می‌شوم، وسعت فضای بیرینگتون در سمت چپ نظرم را جلب می‌کند. تابلوی "منو بخیرید" هنوز بر سر ساختمان بلند اداری نصب است. در شعاع دیدم، سی هزار نفر در حال

زندگی و نفس کشیدن هستند و هیچ خبر ندارند که بر سر آینده یک بخش کوچک ولی مهم از شهرشان فردا تصمیم‌گیری خواهد شد. بیشترشان کوچکترین علاقه‌ای نسبت به کارخانه و اینکه آنجا چه کار کرده‌ایم ندارند. اگر یونیور اینجا را تعطیل کند آنها عصبانی و نگران می‌شوند و اگر ما باز بمانیم کسی اهمیتی نمی‌دهد و حتی نمی‌داند که و چه مراحل را طی کرده‌ایم. خوب... برنده یا بازنده، می‌دانم که حداکثر سعی خودم را کرده‌ام.

وقتی به خانه والدین جولی می‌رسم، شارون و دیو به طرف ماشین می‌دوند. بعد از عوض کردن کت و شلوارم با یک لباس راحت‌تر، حدود یک ساعت را صرف بازی با بچه‌ها می‌کنم، سپس، جولی پیشنهاد می‌کند که دو نفری شام را بیرون بخوریم. احساس می‌کنم می‌خواهد با من صحبت کند. خودم را مرتب می‌کنم و راهی می‌شویم. همچنان که در حال رانندگی هستیم از کنار پارک عبور می‌کنیم.

- ال، چطوره اینجا چند لحظه توقف کنی.

- برای چی؟

جولی می‌گوید: آخرین باری که اینجا بودیم، قدم زدنمون رو تموم نکردیم.

ماشین را پارک می‌کنم، پیاده می‌شویم و شروع به قدم زدن می‌کنیم. کم‌کم به نیمکت کنار رودخانه می‌رسیم و دو نفری روی آن می‌نشینیم. جولی می‌پرسد: جلسه فردای شما درباره چیه؟ می‌گویم: بررسی کارکرد کارخانه است. مرکز بخش قراره راجع به آینده کارخانه تصمیم بگیره. - خوب فکر می‌کنی که چی خواهند گفت؟

می‌گویم: ننوستیم به چیزی که به بیل پیچ قول داده بودم برسیم. یک دسته از اعداد طوری که واقعاً باید باشند نیستند و این به خاطر استاندارد نرخ هزینه تولید. یادت میاد؟ یه چیزهایی درباره اون بهت گفته بودم.

تایید می‌کند. سرم را به علامت تاسف می‌جنبانم. هنوز از نتیجه ممیزی عصبانی هستیم. ولی با این وجود، ماه خوبی گزارش کردیم؛ فقط خودش را به عنوان یک ماه عالی که در واقع داشتیم نشان نمی‌دهد.

جولی می‌پرسد: فکر نمی‌کنی بخواهند کارخانه رو تعطیل کنند؟

- فکر نمی‌کنم. باید دیوانه باشند که ما را فقط به خاطر افزایش هزینه تولید محکوم کنند. حتی با این محاسبات غلط، هنوز داریم پول می‌سازیم.

جولی خودش را نزدیک می‌کند تا دست مرا بگیرد و می‌گوید: خیلی لطف کردی که آن روز صبح مرا برای صرف صبحانه دعوت کردی.

می‌خندم و می‌گویم: بعد از اینکه تا ساعت پنج صبح به حرفهای بی‌سروته من گوش دادی، لیاقتشو داشتی.

جولی می‌گوید: وقتی اون موقع با من صحبت کردی، متوجه شدم که چقدر کم درباره کار تو می‌دونم. کاش در طول این سالها بیشتر برام گفته بودی.

شانه‌هایم را بالا می‌اندازم و می‌گویم: نمی‌دونم چرا این کار رو نکردم، فکر می‌کردم نمی‌خواهی دوباره کارم چیزی بشنوی یا شاید هم نمی‌خواستم تو رو با تعریف کردنشون ناراحت کنم. جولی می‌گوید: خوب. البته من هم باید سوالات بیشتری از تو می‌پرسیدم.

- با آن همه ساعات طولانی که کار می‌کردم تو فرصتی برای سوال کردن نداشتی.

- قبل از اینکه خونه رو ترک کنم، روزهایی که تو به خونه نمی‌اومدی، دلگیر می‌شدم، نمی‌تونستم خودم رو قانع کنم که باعثش من نیستم. در عمق وجودم، حس می‌کردم که شغلته بهانه ایست برای دوری از من.

- عجیبه جولی. وقتی که اون بحرانهاتفاق می‌افتادند، همیشه فکر می‌کردم تو می‌دونی که چقدر مهم هستند. متأسفم، باید بیشتر برات توضیح می‌دادم.

دستهای مرا می‌فشارد و می‌گوید: وقتی به صحبت‌هایی که آخرین باری که اینجا نشسته بودیم راجع به زندگی‌مون کردی، فکر می‌کنم می‌بینم حق با تونه. برای مدت طولانی ما فقط با هم آشنا بودیم. در واقع داشتیم مثل دو جسم شناور از همدیگه جدا می‌شدیم. می‌دیدم که تو چطور در طول این سالها بیشتر و بیشتر در شغلته غرق می‌شی و برای جبران از دست دادنت خودم رو با کارهایی مثل دکوراسیون خونه و صرف وقت با دوستانم مشغول می‌کردم. چشم‌هامون رو بر روی مهمترین چیزها بسته بودیم.

در نور خورشید به او نگاه می‌کنم، قسمتی از موهایش که در روز خرابی NCX10 رنگ شده بود عاقبت به حالت طبیعی برگشته. موهایش رشد کرده و دوباره صاف و لطیف و قهوه‌ای شده.

می‌گوید: ال، چیزی که الان ازش مطمئنم اینه که تو رو بیشتر از قبل می‌خوام نه کمتر. با چشمان آبی‌اش به طرفم برمی‌گردد. یک احساس گمشده عجیبی نسبت به او پیدا می‌کنم.

جولی می‌گوید: آخرش فهمیدم که چرا نمی‌خواستم با تو به بیرینگتون برگردم، فقط به خاطر این نیست که اون شهر رو زیاد دوست ندارم. بیشتر برای اینه که الان که جدا از همدیگه زندگی می‌کنیم زمان بیشتری رو با هم می‌گذرونیم. منظورم اینه که وقتی تو یه خونه با هم زندگی می‌کردیم حس می‌کردم اهمیت خاصی برات ندارم. ولی حالا تو برام گل میاری. برای اینکه با من باشی راحت رو کج می‌کنی. برای بودن با من و بچه‌ها وقت صرف می‌کنی. ال، این خیلی زیباست. می‌دونم که این وضع تا ابد نمی‌تونه دوام داشته باشه. فکر می‌کنم که والدینم کمی از این شرایط خسته شده‌اند ولی مایل نیستم که به همه چیز خاتمه بدم.

از این جملات احساس خوبی به من دست می‌دهد.

می‌گویم: حداقل از این بابت مطمئن هستیم که نمی‌خواهیم از همدیگه خداحافظی کنیم.

می‌گوید: ال، دقیقاً نمی‌دونم که هدف ما چیه و یا چی باید باشه ولی فکر می‌کنم که هر دو مون می‌دونیم که یک نوع نیاز باید بین ما باشه. می‌دونم که می‌خوام شارون و دیو بزرگ آدمهای خوبی بشن. ما هم باید نیازهای همدیگه رو برآورده کنیم.

دستم را دور شانه‌اش می‌اندازم و می‌گویم: برای شروع، هدف خوب‌یست. گفتنش آسان‌تر از



انجام دادنش است ولی دیگه تو رو همین جوری و بلاعوض نمی‌خوام. می‌دونم که باید بهای داشتن تو رو بپردازم. دوست دارم به خونه بیای ولی بدبختانه باید بگم تمام اون فشارهایی که باعث ایجاد این اوضاع و احوال شده، هنوز وجود دارند. مشکلات به سادگی از بین نمی‌روند و نسبت به شغلم هم نمی‌تونم بی‌تفاوت باشم.

جولی می‌گوید: من هم هیچ وقت نخواستم که تو نسبت به شغلت بی‌تفاوت باشی. فقط به من و بچه‌ها هم اهمیت بده. من هم در عوض واقعاً سعی می‌کنم که شرایط شغلی تو رو درک کنم. لبخندی می‌زنم و می‌پرسم: یادت میاد خیلی وقت پیش وقتی تازه ازدواج کرده بودیم و هر دو نفرمون کار می‌کردیم، چطور بعد از برگشتن به خونه برای مدت طولانی با هم حرف می‌زدیم و به خاطر سختیهایی که در طول روز داشتیم، احساس همدردی می‌کردیم؟ خیلی جالب بود. جولی می‌گوید: ولی بعداً بچه‌ها آمدند و تو ساعات کارت رو اضافه کردی.

- آره، اون عادتمون رو از دست دادیم. چطوره باز اون شرایط رو برای خودمون به وجود بیاریم؟  
- خیلی عالی می‌شه. ببین ال می‌دونم که رفتن من خیلی خودخواهانه به نظر می‌رسید، یک دفعه زد به سرم. واقعاً متاسفم.

- نه، تو نباید متاسف باشی. من باید حواسم رو جمع می‌کردم.

بعد لبخندی می‌زند و می‌گوید: حالا که داریم خاطرات رو مرور می‌کنیم، اولین مشاجره‌مون رو یادت میاد؟ یادته بعد از اون به هم قول دادیم که شرایط رو نه تنها از دید خودمون بلکه از دید طرف مقابل هم بررسی کنیم؟ فکر می‌کنم در دو سال گذشته در انجام این کار موفق نبودیم. اگر بخواهی من هم مایلم دوباره این کار رو انجام بدیم.

می‌گویم: من هم موافقم.

و بعد از اینکه او را برای مدتی طولانی در آغوش می‌گیرم، می‌پرسم: خوب... می‌خوای دوباره شروع کنیم؟

کمی خودش را از آغوشم جدا می‌کند و می‌گوید: من هر چیزی رو دو بار امتحان می‌کنم.

می‌گویم: فکر نمی‌کنی که این دوباره ممکنه مشکل‌ساز بشه؟ دوباره دعوا داشته باشیم؟

- احتمالاً دوباره گاه‌گاهی نسبت به تو خودخواه می‌شم.

می‌گویم: به جهنم، هرچه باداباد، بیا بریم لاس‌وگاس و یکی رو پیدا کنیم که ما رو آشتی بده!

می‌خندند و می‌گویند: جدی می‌گی؟!

می‌گویم: خوب... امشب نمی‌تونیم. فردا باید توی یک جلسه شرکت کنم. فردا شب چطوره؟

- تو واقعاً جدی هستی؟!

- بعد از اینکه ما رو ترک کردی، تنها کاری که می‌کردم این بود که تمام پولهامو تو بانک

پس‌انداز می‌کردم. دیگه موقعش رسیده که مقداری از اونها رو به باد بدم.

جولی می‌خندد و می‌گوید: عالی... بزن بریم آقای ولخرج!

# ۳۱

صبح روز بعد، چند دقیقه قبل از ساعت ده، در طبقه پانزدهم ساختمان یونیکو، قدم به سالن کنفرانس می‌گذارم. در انتهای بالایی یک میز طویل، هیلتون اسمیت، کنار او نیل کراویتز و اطراف آنها کارمندان دیگر نشسته‌اند. صبح بخیر می‌گویم. هیلتون، سرش را بالا می‌آورد، نگاهی به من می‌اندازد و بدون لبخند می‌گوید: اگر در رو ببندی، می‌تونیم شروع کنیم.

می‌گویم: یک لحظه صبر کنید. بیل پیچ هنوز نیومده، باید منتظرش بمانیم، این طور نیست؟ اسمیت می‌گوید: بیل نمیداد، در گیر یک سری مذاکراته. می‌گویم: پس مایلم جلسه تا حضور او به تعویق بیافتد.

اسمیت در حالی که چشمانش بی‌حالت می‌شوند می‌گوید: بیل به من گفت که این جلسه رو اداره و توصیه‌هایم را به او اعلام کنم، بنابراین اگر می‌خواهی که برای کارخانه‌ات یک جلسه دفاعیه راه بندازی بهتره که زودتر شروع کنی، در غیر این صورت مجبوریم خودمون از گزارش قبلی تو به یک نتیجه‌گیری برسیم. با آن افزایش هزینه تولیدی که نیل به من داده امیدوارم توضیحاتی برای بازگو کردن داشته باشی. مخصوصا مایلم بدونم که چرا برای تعیین حجم اقتصادی زنبیل‌های قطعات، روش صحیح رو رعایت نمی‌کنید؟

قبل از اینکه جواب بدهم، در مقابلشان چند قدم راه می‌روم. فیوز عصبانیت کم‌کم در حال پریدن است. سعی می‌کنم آرام شوم تا بفهمم مسئله از چه قرار است. اصلا از این وضعیت خوشم نمی‌آید. پیچ لعنتی باید اینجا می‌بود. توقع داشتم که سخنانیم را در حضور فراست انجام بدهم،

نه در برابر معاونش، ولی این طور که معلوم است، هیلتون این مجوز را از پیچ گرفته که هم قاضی باشد، هم هیئت منصفه و هم در صورت امکان جلاد. تصمیم می‌گیرم که مطمئن‌ترین برخورد یعنی صحبت کردن را انتخاب کنم. می‌گویم: بسیار خوب، ولی قبل از توضیح اینکه در کارخانه من چه اتفاقاتی در حال وقوع است، اجازه بدهید صحبت‌هایم را با یک سوال شروع کنم: آیا هدف بخش یونیور پائین آوردن هزینه‌هاست؟

هیلتون بی‌صبرانه می‌گوید: بله، قطعاً.

می‌گویم: خیر، هدف این نیست. هدف یونیور کسب درآمد است این طور نیست؟

کراویتز کمی خودش را روی صندلی جابجا می‌کند و می‌گوید: صحیح است.

هیلتون سرش را با بی‌اعتمادی تکان می‌دهد.

می‌گویم: می‌خواهم به شما نشان بدهم که حتی با در نظر گرفتن رشد هزینه‌ها مطابق با استانداردهای تعیین شده، کارخانه من از نظر درآمدزایی هرگز در موقعیتی بهتر از این نبوده. و این شروع سخنرانی من است...

یک ساعت و نیم بعد در اواسط توضیحاتم در مورد تاثیر گلوگاهها و موانع روی موجودی و بازده هستم که هیلتون مرا متوقف می‌کند.

- خوب... وقت زیادی صرف کردی که این چیزها رو به ما بگی و من شخصاً موضوع مشخص و مهمی در اونها نمی‌بینم. ممکنه که تو در کارخانهات به گلوگاههایی برخورد کرده باشی و فهمیده باشی آنها چه هستند. براوو. من هم در پست مدیر کارخانه با گلوگاههایی که همه جا بودند، دست و پنجه نرم می‌کردم.

به او می‌گویم: ما درگیر یک سری فرضیات اساسی غلط هستیم.

هیلتون می‌گوید: تو رو درگیر چیزی اساسی نمی‌بینم. در بهترین حالت، مشکلات تو مسائلی جزئی و پیش پا افتاده هستند و راه‌حلها هم جزو بدیهیات به حساب می‌آیند. البته باید بگویم که دارم خیلی سخاوتمندانه قضاوت می‌کنم.

- نه این خیلی بیشتر از بدیهیات است. ما هر روز در کارخانه کارهایی می‌کنیم که در تضاد مستقیم با قوانین کلیشه‌ای شماست، متضاد با قوانین و روشهایی که بیشتر افراد در تولید از آنها پیروی می‌کنند.

کراویتز می‌پرسد: مثلاً چه کارهایی؟

می‌گویم: طبق روشهای محاسبه هزینه که همه به کار می‌برند، در ابتدا توازنی بین ظرفیت و

تقاضا برقرار می‌کردیم سپس سعی می‌کردیم جریان را تثبیت کنیم. نه تنها هرگز نمی‌بایست سعی کنیم ظرفیت را متوازن کنیم، بلکه همیشه به مازاد ظرفیت نیاز داریم. قانون و روشی که باید اتخاذ کنیم، متوازن کردن جریان با تقاضا است نه ظرفیت با تقاضا.

دوم، پاداشی که ما معمولاً برای کارگران در نظر می‌گیریم بر این فرض استوار است که توان کاری هر کارگری نسبت به پتانسیل اوست کارگر سنجیده می‌شود، ولی به دلیل وجود وابستگی، این فرض کاملاً اشتباه است. برای هر منبعی که گلوگاه محسوب نمی‌شود، آن سطح از فعالیت که سیستم قادر است از آن بهره بگیرد نه به وسیله پتانسیل منبع، بلکه به وسیله نیروهای دیگر درون سیستم تعیین می‌شود.

هیلتون بی‌صبرانه می‌گوید: چه فرقی می‌کند؟ وقتی کسی کار می‌کند ما داریم از اوست استفاده می‌کنیم.

می‌گویم: خیر و این سومین فرض غلط است. ما فرض کرده‌ایم که استفاده کردن و فعال کردن به یک معنی هستند در حالی که به کار انداختن یک منبع و استفاده کردن از آن دو مفهوم مستقل هستند.

و بحث ادامه می‌یابد.

من می‌گویم وقتی یک ساعت کاری در یک گلوگاه از دست می‌رود یک ساعت کاری از کل سیستم به هدر رفته است. هیلتون می‌گوید یک ساعت هدر رفته در یک گلوگاه فقط یک ساعت هدر رفته از آن منبع است.

می‌گویم: یک ساعت صرفه‌جوئی شده در جایی که گلوگاه نیست هیچ ارزشی ندارد.

هیلتون می‌گوید: یک ساعت صرفه‌جوئی شده در یک غیرگلوگاه یک ساعت صرفه‌جوئی شده از آن منبع است.

سپس می‌گوید: همه بحث ما شده گلوگاهها! گلوگاهها فقط به طور موقت بازدهی را محدود می‌کنند. در کارخانه تو هم همین اتفاق افتاده، ولی آنها تاثیر ناچیزی روی موجودی دارند.

می‌گویم: کاملاً برعکس، هیلتون، گلوگاهها هم بر بازدهی حاکمند و هم بر موجودی. کارخانه من ثابت کرده که سیستم اندازه‌گیری عملکرد، اشتباه بوده.

کراویتز قلمش را بروی میز پرت می‌کند و قلم با سر و صدا شروع به غلتیدن روی میز می‌کند. او می‌پرسد: و حالا ما باید عملکرد خود را چگونه ارزیابی کنیم؟

می‌گویم: به وسیله سود کل. بر اساس این ارزیابی، کارخانه من در تمام بخش یونیور و شاید

هم در کل این صنعت بهترین بوده. ما پول در می‌آوریم در حالی که دیگران درآمدی ندارند. هیلتون می‌گوید: تو ممکن است به طور گذرا درآمد خوبی داشته باشی اما امکان ندارد در درازمدت هم با این عملکرد سودده باشی.

تا می‌خواهم صحبت‌م را شروع کنم، هیلتون صدایش را بلند می‌کند و مانع حرف زدنم می‌شود. می‌گوید: واقعیت اینه که هزینه تولید تو افزایش یافته و وقتی هزینه بالا می‌ره، سود کاهش پیدا می‌کنه. به همین سادگی. این اساس چیزیه که می‌خواهم در گزارشم برای بیل پیچ قید کنم.

بعد از آن خودم را در سالن تنها می‌بینم. اسمیت و کراویتز هر دو رفته‌اند. کیفم باز است و به داخل آن زل زده‌ام. سپس محکم در کیف را می‌بندم. در حال حرف زدن زیرلی با خودم از اتاق کنفرانس خارج می‌شوم و به طرف آسانسورها می‌روم. در دل می‌گویم چقدر آنها کله‌شق و لجوج هستند. دکمه پائین را می‌زنم. ولی وقتی که آسانسور می‌رسد من آنجا نیستم. به سمت راهرو برگشته‌ام و به طرف دفتری می‌روم که در گوشه آن قرار دارد.

"مگ" منشی بیل می‌بیند که استوار به طرف میزش - جایی که او در حال مرتب کردن گیره‌های کاغذ است - می‌روم.

می‌گویم: باید بیل را ببینم.

می‌گوید: برو تو، منتظر توست.

با ورودم به دفترش، بیل خوش‌آمد می‌گوید: سلام ال، می‌دونستم که بدون دیدن من اینجا رو ترک نمی‌کنی، بشین.

در حالی که به سمت میزش می‌روم صحبت‌م را شروع می‌کنم: هیلتون اسمیت می‌خواد یک گزارش منفی در مورد کارخانه من تحویل بده و فکر می‌کنم که شما به عنوان مدیر من باید قبل از نتیجه‌گیری حرفم رو بشنوید.

- شروع کن همه چیز رو بگو. بشین... عجله‌ای نداریم.

به صحبت‌م ادامه می‌دهم، بیل آنجهایش را روی میز گذاشته و دستش را روبروی صورتش گرفته. حرفم که تمام می‌شود می‌پرسد: تو تمام اینها رو برای هیلتون توضیح دادی؟

- با تمام جزئیات.

- واکنش او چه بود؟

- او اصولاً گوش نمی‌داد و ادعا می‌کرد مادامی که هزینه تولید افزایش پیدا کنه سود عاقبت

کاهش می‌یابد.

بیل مستقیم به چشمهای من خیره می‌شود و می‌پرسد: فکر نمی‌کنی که او نکته مفیدی در حرفهایش داشته باشه؟

- نه، فکر نمی‌کنم. مادامی که هزینه‌های عملیاتی را ثابت نگه داریم و جانی جونز هم خوشحال باشه، سود کار دیگری به جز بالا رفتن نمی‌تونه بکنه.

بیل از تلفن داخلی به مگ می‌گوید: ممکنه لطفاً با هیلتون، ناتان و جانی جونز تماس بگیری و بگی بیان اینجا؟

می‌پرسم: چه خبره؟

به آرامی می‌گوید: نگران نباش، فقط صبر کن و ببین.

خیلی طول نمی‌کشد که آنها همگی وارد اتاق می‌شوند و بر روی صندلیهایشان می‌نشینند.

بیل به طرف هیلتون برمی‌گردد و می‌گوید: هیلتون تو امروز صبح گزارش الکس رو شنیدی و تمام نتایج گزارشهای مالی رو هم دیدی. به عنوان مدیر بهره‌وری این بخش و همچنین به عنوان یک مدیر کارخانه سابق، توصیه‌ات چیه؟

هیلتون با صدایی رسمی می‌گوید: فکر می‌کنم که الکس باید به نظم بازگردانده شود، باید قبل از اینکه دیر بشه دست به اصلاحات در کارخانه‌اش بزیم. توان تولید کارخانه الکس رو به زوال و هزینه تولید در حال افزایش است. شیوه‌های صحیح دنبال نمی‌شوند. باید سریعتر کاری بکنیم.

ناتان فراست صدایش را صاف می‌کند و پس از اینکه نگاههای ما به طرف او برمی‌گردد می‌گوید: در این دو ماه اخیر کارخانه سود کرده، نه زیان و مقدار زیادی نقدینگی برای این بخش آورده. در مورد این واقعیت چه می‌گویید؟

هیلتون می‌گوید: این فقط یک پدیده موقتی است و باید منتظر زیانهای بزرگی در آینده نزدیک باشیم.

بیل می‌پرسد: جانی، تو چیزی داری که اضافه کنی؟

- بله، قطعاً. کارخانه الکس معجزه کرده. سفارشهای مشتریان به طور شگفت‌انگیزی در زمانی کوتاه برایشان حمل شده است. شما همگی درباره بازدید برنساید شنیده‌اید؛ با پشتیبانی چنین کارخانه‌ای، بر و بچه‌های بخش فروش می‌تونن طوفانی در بازار به پا کنند.

هیلتون می‌گوید: بله، ولی با چه قیمتی؟ کوچک کردن دسته‌های اجناس بیشتر از حد بهینه، اختصاص دادن تمام کارخانه به یک سفارش، هیچ متوجه نتایج درازمدت اینها هستید؟

نمی‌توانم جلوی عصبانیت خودم را بگیرم و می‌گویم: ولی من تمام کارخانه را به یک سفارش اختصاص نداده‌ام. در واقع هیچ سفارش عقب افتاده‌ای نداشته‌م. تمام مشتریانم راضی هستند.

هیلتون با طعنه می‌گوید: معجزه فقط در قصه‌ها وجود دارد.

هیچ کس چیزی نمی‌گوید. دیگر نمی‌توانم خودم را کنترل کنم. می‌گویم: خوب، چی شد؟ کارخانم بسته خواهد شد؟

بیل می‌گوید: نه، نه، ابدأ. فکر می‌کنی آنقدر مدیران بی‌خودی هستیم که یک معدن طلا رو تعطیل کنیم؟

آهی از روی راحتی می‌کشم. فقط در این لحظه است که متوجه می‌شوم نفسم را در سینه حبس کرده بودم.

هیلتون با چهره‌ای برافروخته می‌گوید: به عنوان مدیر تولید این بخش، حس می‌کنم وظیفه دارم اعتراض کنم.

بیل بی‌اعتنا به او به طرف ناتان و جانی برمی‌گردد و می‌پرسد: الان بهشون بگیم یا بذاریم برای دوشنبه؟

آنها لبخندی می‌زنند و...

بیل ادامه می‌دهد: هیلتون، امروز صبح به تو گفتم جای من بنشینی چون ما جلسه‌ای با گرانبی داشتیم. دو ماه دیگه ما سه نفر ترفیع مقام می‌گیریم تا گروه رو هدایت کنیم. گرانبی انتخاب مدیر آینده این بخش رو به عهده ما گذاشت. فکر کنم که هر سه نفرمان تصمیممان را گرفته‌ایم. تبریک می‌گوییم الکس. تو جای مرا می‌گیری.

وقتی که به کارخانه برمی‌گردم فرن پیغامی به دستم می‌دهد و می‌گوید: از طرف بیل پیچ است، چه خبر شده؟

با خنده می‌گویم: همه رو صدا کن. خبر خوبی دارم.

پیغام بیل اینچنین است: توصیه می‌کنم از این دو ماه برای آماده شدن استفاده کنی. هنوز خیلی چیزها هست که باید یاد بگیری قهرمان.

موفق می‌شوم با جونا در نیویورک تماس بگیرم و او را از آخرین تحولات باخبر کنم. اظهار خوشحالی کرد ولی متعجب به نظر نمی‌رسید.

می‌گویم: در تمام این مدت نگران از دست دادن یک کارخانه بودم در حالی که حالا سه کارخانه دارم.

جونای می‌گوید: موفق باشی، کار خوبت رو ادامه بده.

دو ساعت وقت تلف نکردم که فقط از جونا تبریک بشنوم. صادقانه بگویم؛ از دورنمای شغل جدید در ذهنم وحشت‌زده‌ام. در برابر مدیریت یک کارخانه تولیدی، مدیریت یک بخش با سه کارخانه فقط به معنای سه برابر شدن کار نیست بلکه دربردارنده مسئولیت طراحی تولید و بازاریابی هم هست.

قبل از اینکه گوشی را سر جایش بگذارد با عجله و ملتمسانه می‌گویم: فقط آرزوی موفقیت کافی نیست. این کار از توانایی من خارجه، نمی‌تونی بیای اینجا و بهم کمک کنی؟  
جونای جواب می‌دهد: حتی اگر وقت داشتیم هم این کار رو نمی‌کردم.  
- چرا که نه، تا حالا که کمک‌های تو خیلی مفید بوده.

- الکس، همین طور که از پلکان ترقی بالا می‌ری و مسئولیت بیشتر می‌شه، باید یاد بگیری چطور بیش از پیش به خودت متکی باشی. اگر از من می‌خواهی همین الان پیام اونجا و مشکلاتت رو حل کنم باید بگم که این نتیجه معکوس خواهد داشت، وابستگی تو بیشتر می‌شه.  
از پذیرفتن این حقیقت امتناع می‌کنم.

- نمی‌تونی به آموزش من ادامه بدی؟

- چرا می‌تونم، ولی اول لازمه دقیقاً بدونی که چی می‌خواهی یاد بگیری. بعد به من تلفن کنی.  
به سادگی کوتاه نمی‌آیم.

- می‌خوام یاد بگیرم چطور یک بخش عظیم رو به طور موثر اداره کنم. این واضح نیست؟

جونای بی‌حوصلگی می‌گوید: در گذشته، می‌خواستی یاد بگیری چگونه به طور موثر یک کارخانه رو اداره کنی. حالا می‌خواهی یاد بگیری که چطور یک بخش رو اداره کنی. هر دوی ما می‌دانیم که مسئله به اینجا ختم نمی‌شه. اون چیزی که تو می‌خواهی یاد بگیری چیه؟ می‌تونی اونو برام هجی کنی؟

- در واقع حدس می‌زنم که می‌خوام یاد بگیرم چطور به طور موثر یک کارخانه، یک بخش، یک شرکت و یا هر نوع سازمانی رو به هر اندازه که باشه اداره کنم.

بعد از کمی مکث می‌گویم: بد نیست که یاد بگیرم چطور زندگی‌م را هم مدیریت کنم. ولی می‌ترسم که دیگه این زیاده از حد باشه.



جونای می‌گوید: چرا زیاد؟ فکر می‌کنم که هر آدم عاقلی باید اداره کردن زندگیش رو یاد بگیره. مشتاقانه می‌پرسم: عالیه، پس می‌تونیم شروع کنیم.

- خوب پس حالا اولین تکلیف تو اینه که تکنیکهای لازم رو برای یک مدیریت موثر پیدا کنی. با صدایی گرفته می‌پرسم: چی؟!

- خوبه دیگه. از تو نخواستیم که آنها را ایجاد کنی، فقط به طور واضح تعیین کن که چه باید باشند. وقتی جوابها رو پیدا کردی، به من تلفن بزن و ضمناً الکس، دوباره برای گرفتن ترفیع بهت تبریک می‌گم.

## ۳۲

- بهت افتخار می‌کنم. سه قدم دیگه مثل این برداری کار تمومه. بیا به سلامتی آن بنوشیم.

شعله احساسات جولی ضربه‌ایست بر تار واکنش درونم.

- نه فکر نمی‌کنم.

از نوشیدن صرفنظر می‌کنم، چیزی که همان طور که می‌دانید در چنین شرایطی زیاد رسم

نیست.

جولی یک کلمه هم نمی‌گوید. به آرامی نوشیدنی را روی میز می‌گذارد. کمی به جلو خم شده،

مستقیماً به چشمان من خیره می‌شود. مشخصاً منتظر توضیح است.

در زیر فشار نگاهش به آرامی شروع به حرف زدن می‌کنم. سعی می‌کنم افکار پریشانم را در

قالب کلام بیان کنم: جولی واقعاً فکر می‌کنم چیزی نیست که به سلامتی آن بنوشیم. حداقل نه

به صورتی که تو می‌خواهی. به سلامتی یک پیروزی پوچ نوشیدن. گاهی حس می‌کنم که در

تمام این مدت حق با تو بود. این ترفیع چیه؟ فقط یک پیروزی در یک مسابقه موش‌دوانی.

- هوم...؟! -

این تنها واکنش اوست.

همسرم می‌تواند حتی بدون یک کلمه حرف زدن خیلی روشن احساسات خودش را بیان کند

کاری که از عهده من بر نمی‌آید. ببین چطور در حال چرت و پرت گفتن هستیم... مسابقه

موش‌دوانی... پیروزی پوچ. خدایا راجع به چی دارم حرف می‌زنم؟ چرا حس می‌کنم که درست

نیست به خاطر ترفیع جشن بگیرم؟

می‌گویم: خانواده قیمت گزافی برای این ترفیع پرداخته.

- الکس تو خیلی به خودت سخت می‌گیری. این بحرانها در هر صورت در حال وقوع بود. خیلی درباره آن فکر کردم و بگذار قبول کنیم اگر ناامید می‌شدی، احساس شکست می‌تونست تمام زیبایی از دواجمون رو خراب کنه. فکر می‌کنم که تو باید به این ترفیع افتخار کنی. برای به دست آوردنش پا روی سر کسی نگذاشتی، خیلی عادلانه اونو به دست آوردی.

وقتی آن زمان را به یاد می‌آورم پشتم سرد می‌شود. در عمق مشکلات بودم. کارخانه به طور جدی تهدید به تعطیلی می‌شد، بیشتر از ۶۰۰ نفر در شرف پیوستن به صف طویل بیکاران بودند. چیزی نمانده بود که تمام سوابق درخشان خودم را خراب کنم و اضافه بر تمام اینها ساعات زیادی که صرف کار می‌کردم زندگی مشترکمان را به لبه پرتگاه کشانده بود. به طور خلاصه، از یک ستاره درخشان رو به صعود در حال تبدیل شدن به یک بدبخت فلک‌زده بودم.

ولی میدان را خالی نکردم. در برابر ناملایمات به مبارزه ادامه دادم و تنها هم نبودم. جونا شیوه بدیهیات (البته قابل بحث) مدیریت یک شرکت را به من معرفی کرد که بسیار موثر بود. تیم کاریم مشتاقانه مرا پشتیبانی می‌کردند. فکر می‌کنم تمام قوانین شرکتهای آمریکا را زیر پا گذاشتیم. ولی در هر صورت به خوبی تمام شد.

تولید را از این رو به آن رو کردیم. به حدی که کارخانه ما تمام بخش را نجات داد و الان من و جولی در این رستوران مجلل نشسته‌ایم و جشن می‌گیریم. دارم به بخش منتقل می‌شوم. این به معنی تغییر مکان است. یک واقعیت که احتمالاً از رویه حمایت‌آمیز جولی نشأت می‌گیرد.

با اعتماد و اطمینان لیوانم را بلند می‌کنم و می‌گویم: جولی بنار به سلامتی ترفیعی که گرفتم بنوشیم. نه به عنوان یک قدم به سمت قله هرم بلکه به سلامتی مفهوم واقعی این قضیه، یک ایمان استوار به این سفر جالب و ارزشمندمان.

لبخندی باشکوه بر لبان جولی نقش می‌بندد و سپس صدای صاف و ملایم به هم خوردن لیوانهایمان سکوت را می‌شکند.

با ذوق خاصی نگاهی به منوی غذایمان می‌کنیم و خیلی سخاوتمندانه می‌گویم: این جشن همان قدر که جشن من است متعلق به تو هم هست.

بعد از مدتی و با صدایی گرفته‌تر ادامه می‌دهم: در واقع این بیشتر دستاوردی برای جونا بوده تا من.

جولی که ظاهراً ناراحت شده می‌گوید: می‌دونی الکس، تو همیشه همینطور بودی، خیلی سخت کار می‌کنی و به راحتی افتخارش رو به کس دیگه‌ای می‌دی.

- جولی من کاملاً جدی هستم. جونا کسی است که تمام جوابها رو به من داد و من فقط یک وسیله بودم. خیلی دوست دارم غیر از این فکر کنم اما این واقعیت محضه.

کمی عصبی روی صندلی‌ام تکان می‌خورم تا حرفهایم را ادامه بدهم ولی جولی با صدایی محکم می‌گوید: الکس، این مزخرفات رو بس کن، تواضع و فروتنی مصنوعی در شان تو نیست.

دستانش را بلند می‌کند تا جلوی شروع صحبت مرا بگیرد و قاطعانه ادامه می‌دهد: هیچ کس راه‌حلهای رو دو دستی در یک سینی نقره‌ای به تو هدیه نکرد. بگو ببینم، آقای روگو، چند شبانه روز عرق ریختی تا موفق شدی که جوابها رو پیدا کنی؟  
با لبخند اذعان می‌کنم: خیلی زیاد.

- می‌بینی؟!

جولی سعی می‌کند که بحث را تمام کند.

- نه، نمی‌بینم.

می‌خندم و ادامه می‌دهم: خیلی خوب، می‌دونم که جونا به سادگی جوابها رو به من نمی‌داد. در واقع، به دلیل همین پاسخ ندادنش در طول آن روزها و شبها، زمان زیادی صرف لعنت فرستادن به او شد. ولی باید منصف بود، نباید این واقعیت رو فراموش کرد که او جوابها رو به صورت سوالهای مشخص انتخاب می‌کرد.

جولی، بدون اینکه جوابی بدهد، گارسون را صدا می‌زند و غذا سفارش می‌دهد. حق با اوست. این شیوه بحث کردن فقط شب خوبمان را خراب می‌کند.

در حال خوردن خوراک گوساله پارما هستم که دوباره افکارم کریستالیزه می‌شوند. طبیعت و ذات سوالهای جونا چه بود که موجب شد پاسخشان را بیابیم؟ آنها همگی یک نکته مشترک داشتند. همه خیلی واضح و بدیهی بودند و ضمناً، کاربرد مستقیم آنها در تمام چیزهایی که آموختم مشهود بود. اگر برای یافتن آنها شبانه روز عرق نمی‌ریختیم آیا جرات داشتیم به کارشان ببریم؟ به احتمال زیاد خیر. اگر به خاطر اعتقاد و ایمان و تسلطی که در این پروسه مبارزه به دست آوردیم نبود، فکر نمی‌کنم که شهامت این را داشتیم که راه‌حلهای او به مرحله اجرا بگذاریم. هنوز در اعماق افکارم هستم که چشمهایم را از روی بشقاب برمی‌دارم و صورت جولی را روانداز می‌کنم. انگار تمام این مدت منتظر عکس‌العملی از جانب من بوده.

می‌شنوم که سوال می‌کند: چرا خودت به آنها فکر نمی‌کردی؟ به نظرم جوابهای تو خیلی واضح و بدیهی بود چرا خودت بدون پرسشهای راهنمائی کننده جونا به این نتایج نرسیدی؟  
- سوال خوبی است. سوال خیلی خوبی است. صادقانه بگو، شک داشتم که جوابها را پیدا کرده‌ام.  
- الکس باور نمی‌کنم که خودت به اونها فکر نکرده باشی.

- بله همین طوره، اعتراف می‌کنم. تمام ما در کارخانه یک سوال داشتیم. راه‌حلهای او به نظر جزئی و ناچیز می‌رسیدند اما واقعیت این است که ما سالها مخالف آنها عمل می‌کردیم و بدتر از همه اینکه کارخانه‌های دیگر هنوز اصرار به چسبیدن به همان شیوه‌های مخرب قدیمی دارند. احتمالاً "مارک تواین" درست می‌گفت: "بدیهیات اصلاً بدیهی نیستند" یا چیزی شبیه به آن.

جولی دست از سرم بر نمی‌دارد و می‌گوید: این جواب سوال من نیست.

ملتسانه می‌گویم: کمی تحمل کن، واقعاً نمی‌دونم، حتی مطمئن نیستم که معنی بدیهیات رو

بدونم. فکر می‌کنی منظور ما از اینکه می‌گوییم چیزی جزو بدیهیات است چیه؟  
جولی تلاش علنی من را در محول کردن ادامه بحث به او خنثی می‌کند و می‌گوید: درست نیست که جواب یک سوال رو با یک سوال دیگر بدی.

- چرا نه؟

او جنبشی به لبانش نمی‌دهد.

- خوب... بهترین جوابی که تا حالا برایش پیدا کردم اینه که ما به چیزی می‌گیم بدیهیات که کاملاً در حد توان فهم و درک ما باشه.

او سرش را به علامت رضایت تکان می‌دهد.

ادامه می‌دهم: این توضیح فقط باعث به وجود آمدن سوال دیگه‌ای برای تو می‌شه؛ وقتی چیزی را بدیهی تشخیص می‌دهیم، حداقل از نظر فهم و درک ما همین است که هست و لا غیر. پس چرا همیشه برای فهم چیزی که همین حالا هم آن را درک کرده‌ایم به یک کمک خارجی نیاز داریم؟

جولی می‌گوید: سوال من همین بود.

- بله عزیزم، می‌دونم، احتمالاً چیز دیگه‌ای که از بدیهیات نیست این نتایج بدیهی حاصل شده رو پنهان کرده.

- چه چیزی باعث چنین اتفاقی می‌شه؟

- احتمالاً عادات روزمره مون.

- می‌تونه درست باشه.

می‌خندد و برمی‌گردد تا شامش را تمام کند.

بعد از مدتی می‌گویم: باید اعتراف کنم شیوه جونا در آموزش با سوال کردن یا برخورد سقراطی خیلی دراز میان برداشتن لایه‌های ضخیم عادات روزمره موثره. بارها سعی کردم جوابها رو به کسانی که به اندازه خودمان به آنها احتیاج داشتند، توضیح بدم ولی به جایی نرسیدم. در واقع اگر قدردانی ناتان فراست از بهبود کارهامون نبود شیوه من ممکن بود به شکست فاحشی ختم بشه. می‌دونی، شگفت‌آور که چیزهایی که به ما یاد داده شده و به آنها عادت کرده‌ایم چقدر با اندیشه ما آمیخته شده‌اند. هرگز وقت صرف اندیشیدن دوباره در مورد درستی آنها نمی‌کنیم. جواب نده، فقط سوال کن! باید این روش رو تمرین کنم.

جولی خیلی موافق به نظر نمی‌رسد.

می‌پرسم: چی شده؟

می‌گوید: هیچی.

سعی می‌کنم متقاعدش کنم که ندادن جوابها، به طور قطع درست است. می‌گویم: هجی

کردن جوابها برای اشخاصی که کورکورانه عادت‌هایشان را دنبال می‌کنند فایده‌ای ندارد. در واقع دو امکان وجود دارد، یا تو را درک نمی‌کنند و یا درک می‌کنند. در حالت اول هیچ خسارتی وارد نمی‌شود، دیگران فقط به تو اهمیتی نمی‌دهند. حالت دوم ممکنه خیلی بدتر باشه، مردم ممکنه است که تو رو درک کنند ولی پیام تو رو به مثابه چیزی بدتر از انتقاد تلقی می‌کنند.

جولی معصومانه می‌پرسد: بدتر از انتقاد چیه؟

با به خاطر آوردن واکنشهای شدید هیلتون اسمیت و دوستش کراویتز پوزخندی می‌زنم و می‌گویم: حق با توست. انتقاد خیلی بد است. مثل مشت زدن به پایین‌تر از کمر. دیگران هرگز آدم رو بابت اون نمی‌بخشند.

- الکس، خودم می‌دونم دادن جوابهای حاضر و آماده به یادگیرنده روش صحیحی نیست. لازم نیست در این مورد قانعم کنی. فقط اعتقاد دارم که سوال پرسیدن تنها هم کافی نیست.

درباره‌اش فکر می‌کنم. حق با اوست. هر موقع که خواستم سوالی بپرسم، به عنوان یک آقا بالاسر و یا باز پرس با من برخورد شده که این خود جنبه منفی دارد.

نتیجه می‌گیرم: به نظر می‌رسه آدم باید قبل از اینکه چرخ آسیاب عادات روزمره‌اش را بچرخاند دوباره فکر کند.

جولی خودش را با کیک پنیر خوشمزه‌ای که گارسون روی میزمان قرارداده مشغول می‌کند. من هم همینطور. وقتی قهوه می‌آورند، به اندازه کافی بنیه گرفته‌ام تا دوباره بحث را ادامه دهم.

- جولی، واقعاً این قدر بد بود؟ یادم نمیاد که خیلی تو رو غصه‌دار کرده باشم.

- شوخی می‌کنی؟ نه تنها خودت مثل یک گاو جنوبی سرسخت هستی، این ژن رو به بچه‌هات هم انتقال داده‌ای. شرط می‌بندم جونا رو هم خیلی اذیت کرده‌ای.

کمی فکر می‌کنم و می‌گویم: نه جولی، این‌طور نیست. در مورد جونا کمی فرق داشت. می‌دونم هر موقع با جونا صحبت می‌کنم، نه تنها سوالاتش رو آماده داره بلکه حتی برای پاسخ دادن به سوالات من هم آماده است. فکر می‌کنم به این دلیل باشه که متد سقراط خیلی فراتر از فقط سوال کردنه. دست کم گرفتن این روش می‌تونه خطرناک باشه، قبول کن، من سعی کرده‌ام، مثل پرت کردن یک بومرنگ تیز است.

دوباره به یاد جونا می‌افتم. جواب این است. این تکنیکی است که باید از جونا بخواهم به من یاد بدهد: چگونه دیگران را ترغیب کنم؟ چگونه می‌توان پوسته عادات را برداشت؟ چگونه می‌شود مقاومت در برابر تغییر را در هم شکست؟

آخرین مکالمه تلفنی‌ام با جونا را برای جولی تعریف می‌کنم.

می‌گوید: خیلی خوبه. تو به طور قطع احتیاج داری یاد بگیری که چطور زندگیت را بهتر مدیریت کنی.

می‌خندد و ادامه می‌دهد: ولی عزیزم، مواظب باش، یادت باشه چی بر سر سقراط آمد؛

مجبورش کردند زهر بنوشه.

با هیجان می‌گویم: اصلاً در نظر ندارم به جونا زهر بدم. جولی بذار برات بگم؛ هر زمان که من و جونا درباره مشکلات کارخانه با همدیگه صحبت می‌کردیم همیشه حس می‌کردم می‌تونه واکنشهای منو نسبت به هر چیزی حدس بزنه. این مسئله در واقع برای مدتی منو ناراحت می‌کرد.

- چرا؟

- جونا کی وقت داشت که این همه چیز یاد بگیره؟ در مورد تئوریها حرف نمی‌زنم. در مورد درک عمیقش از اینکه چرخهای یک کارخانه چگونه می‌چرخند حرف می‌زنم. تا جایی که می‌دونم او حتی یک لحظه از عمرش هم در زمینه صنعت کار نکرده. او یک فیزیکدان است. نمی‌تونم باور کنم که یک دانشمند، نشسته بر تخت عاجش، اینقدر در مورد واقعیتهای جزئی سطح کارخانه با اطلاع باشه. یه چیزی اینجا جور در نیامد.

- الکس اگر این طور باشه، به نظر می‌رسه که تو باید از جونا بخوای غیر از متد سقراط چیزهای دیگه‌ای هم بهت یاد بده.

## ۳۳

لو اولین و مهم‌ترین هدف من است. اگر قادر نشوم او را به همکاری با خودم ترغیب کنم، رشته کارها کاملاً از دستم خارج می‌شود. البته نمی‌گذارم این اتفاق به سادگی بیفتد. او در شرف بازنشستگی است و شدیداً درگیر مسائل اجتماعی محل زندگی‌اش. یک نفس عمیق می‌کشم و وارد دفتر کارش می‌شوم.

- هی لو، خوش می‌گذره؟

- به خوشی شما، چه کار می‌تونم برات بکنم؟

شروع خیلی خوبی است ولی انگار شهامتش را ندارم که مستقیم سر اصل مطلب بروم. می‌گویم: می‌خواستم بدونم پیش‌بینی تو برای دو ماه آینده چیه؟ هیچ مشکلی در رسیدن و ماندن در حد پانزده درصد سود خالص می‌بینی؟ و با عجله اضافه می‌کنم: البته الان خیلی حیاتی نیست ولی نمی‌خواهم کوچکترین بهانه‌ای به دست هیلتون اسمیت بدهم که بتواند بگوید: من که گفته بودم!

- می‌تونی راحت بخوابی. بنا بر محاسباتم، خیلی راحت می‌تونیم، برای دو ماه آینده، مرز بیست درصد سود خالص رو رد کنیم.

نمی‌تونم به گوشه‌ایم اعتماد کنم.

- چی؟! لو، چت شده؟ از کی تا حالا تو معتقد به دورنمای خوشبینانه برای بازار شده‌ای؟

- الکس، اخیراً تغییرات زیادی در من رخ داده، ولی اعتقاد پیدا کردن به دورنمای خوشبینانه بازار یکی از اونها نیست. در واقع، پیش‌بینی من کمی بدبینانه یعنی براساس کاهش جزئی در سفارشهای رسیده است.

می‌گویم: خوب، چطوری این خرگوش رو از کلاهت بیرون کشیدی؟



- بشین، شرح دادنش یه کم وقت می‌بره. چیز مهمی هست که باید بهت بگم. شک ندارم که می‌خواهد یک میانبر و کلک دیگر حسابداری بشنوم. اشکالی ندارد، می‌شنویم. در حالی که لو کاغذها را زیر و رو می‌کند کمی در صندلی تغییر جا می‌دهم. بعد از چند دقیقه صبرم تمام می‌شود و می‌گویم: خوب لو؟

می‌گوید: شیوه غلط محاسبه هزینه تولید باعث شد سود خالصمان به جای ۱۷ درصد فقط ۱۲/۵ درصد جلوه کند. می‌دونم که تو از این قضیه آتیش گرفتی، حالا چیزی که دستگیرم شده اینه که اشتباهات حسابداری خیلی بیشتر از اینها بوده. مربوط می‌شه به شیوه‌ای که در ارزیابی موجودی انبار داشتیم. ولی توضیح دادنش برام خیلی مشکله. ممکنه بتونم به وسیله ترازنامه برات شرح بدم.

دوباره کمی صبر می‌کند، این دفعه با بی‌قراری منتظرم. می‌گوید: بهتره با یک سوال شروع کنم. موافقی که موجودی انبار یک نوع بدهی و تعهد محسوب می‌شه؟

- البته، همه این را می‌دانند و اگر هم نمی‌دانستیم، این چند ماه اخیر نشان داده که موجودی انبار یک بدهی محسوب می‌شه. فکر می‌کنی می‌تونستیم به این سرعت به سفارشها پاسخ بدیم اگر خط تولید، مثل قبل، به دلیل انباشت قطعات شلوغ بود؟ حالا کیفیت بهتر و اضافه‌کاری‌ها کمتر شده و دیگه لازم نیست از تسریع‌کننده‌ها استفاده کنیم.

در حالی که هنوز به کاغذهایش نگاه می‌کند می‌گوید: درسته. موجودی انبار قطعات بدهی محسوب می‌شود ولی آن را تحت چه عنوانی باید در ترازنامه بیاوریم؟ از جایم می‌پرسم و می‌گویم: عجیبه لو، می‌دونستم که محاسبات مالی به دور از واقعیت هستند، ولی فکر نمی‌کردم ما تعهدات و بدهی‌ها رو سود قلمداد کنیم! متوجه تمام جوانب آن نشده‌ام... بگو، عواقب نهایی چیه؟

- بیشتر از آنچه فکرشو بکنی، الکس من دوباره و دوباره آن را چک کرده‌ام ولی ارقام صحبت می‌کنند. ببین، ما موجودی انبار را بر طبق هزینه‌ای که با آن کالا تولید می‌شود ارزیابی می‌کنیم، این هزینه‌ها نه تنها شامل پولی می‌شوند که با آن مواد خام تهیه می‌کنیم بلکه ارزش اضافه در تولید رو هم شامل می‌شه. حالا می‌دونی در این چند ماه اخیر چه کار کرده‌ایم؟ دانائون بر روی چیزهایی کار کرده که سفارش آنها را گرفته‌ایم. استیسی هم مطابق با آن مواد تحویل داده. پنجاه درصد از انبار کالای نیمه ساخته کارخانه و بیست و پنج درصد از کالای کاملاً ساخته شده را مصرف کرده‌ایم. با نخریدن مواد جدید برای جایگزینی این موجودی اضافه، خیلی صرفه‌جویی کرده‌ایم و مقدار نقدینگی به خوبی آن را نشان می‌دهد. ولی در دفاترمان دارایی‌هایی که با موجودی انبار نشان داده می‌شدند کاهش یافته‌اند. زیرا پولی که نپرداخته بودیم فقط بخشی از آنها را جبران کرده. وقتی داشتیم موجودی را کاهش می‌دادیم، تمام تفاوت بین ارزش محصول و هزینه مواد موجودی کاهش یافته، خودش را به صورت ضرر خالص نشان داد.

به سختی آب دهانم را قورت می‌دهم و می‌گویم: لو تو می‌خواهی به من بگی که ما برای کار درستی که انجام می‌دادیم تنبیه می‌شدیم؟ یعنی کاستن موجودی اضافی، ضرر تعبیر شده بود؟ در حالی که هنوز دارد به کاغذهایش نگاه می‌کند می‌گوید: بله.

- خوب، به من بگو تاثیر اون به شکل ارقام چگونه بوده؟

- سود خالص ما، در سه ماهه آخر به طور واقعی خیلی بیشتر از بیست درصد بوده است. به او خیره می‌شوم؛ نمی‌توانم به گوشه‌هایم اعتماد کنم.

می‌گوید: ولی به جنبه مثبتش نگاه کن، حالا که موجودی در یک سطح جدید و پائین ثابت شده دیگه بیش از این کار ما رو خراب نمی‌کنه.

در حالی که بر می‌گردم تا اتاق را ترک کنم با طعنه می‌گویم: خیلی خیلی متشکرم. وقتی که به در خروجی می‌رسم برمی‌گردم و از او می‌پرسم: چه موقع به این پدیده پی بردی؟ چه موقع متوجه شدی که سودمون خیلی بیشتر از پانزده درصدی است که هدف ما بود؟

- یک هفته قبل.

- خوب، پس چرا بهم نگفتی؟ می‌تونستم از این حقایق به طور خیلی موثرتری در جلسه بررسی کارخانه استفاده کنم.

- نه الکس تو اصلاً نمی‌تونستی از اینها استفاده کنی. اینها فقط داستان تو رو پیچیده‌تر می‌کرد. می‌دونی، همه، موجودی را به این طریق ارزیابی می‌کنند، حتی مامورین مالیات هم این روش رو ضروری می‌دونند. هیچ شانس نداشتی. ولی در موردش به تفصیل با ناتان فراست صحبت کردم، او خیلی خوب متوجه قضیه شد.

در حالی که دوباره سر جایم می‌نشینم می‌گویم: پس این چیزی است که اتفاق افتاده. ای روباه مکار! حالا می‌فهمم که چرا ناتان اینقدر از من پشتیبانی کرد.

پس از اینکه نیشخندمان به یکدیگر تمام می‌شود، لو با صدای آرامی می‌گوید: یک موضوع دیگر هم هست الکس.

- یک بمب دیگه؟

- ممکنه این طور فکر کنی. یک جور مسئله شخصی است. ناتان به من گفت که با بیل پیچ به گروه می‌پیوندد. می‌دونم که تو به یک کنترل کننده مناسب برای بخش احتیاج پیدا خواهی کرد. کسی که در موارد بیشتری که در سطح بخش مطرحه تجربه داشته باشه. یک سال دیگه مونده تا بازنشسته بشم. هر چیزی که می‌دونم قدیمی شده. بنابراین...

با خود می‌گویم گرفتاری شروع شد... باید قبل از اینکه او بگوید که دیگر نمی‌تواند با من همکاری کند متوقفش کنم. وقتی بگوید، عوض کردن تصمیمش خیلی سخت‌تر خواهد شد.

- لو، صبر کن، به کاری که در چند ماه اخیر کرده‌ایم دقت کن. فکر نمی‌کنی...

حرفم را قطع می‌کند و می‌گوید: این دقیقاً همان چیز است که می‌خواستم راجع به آن با تو صحبت کنم. از نقطه نظر من به آن نگاه کن. تمام عمرم با اعداد و ارقام ور رفتم و گزارش تهیه

کردم. همیشه کسی بودم که باید اطلاعات و داده‌ها را صرفاً به عنوان یک ناظر بی‌طرف تحویل می‌داد. ولی این چند ماه آخر نشانم داده که چقدر در اشتباه بودم. البته قبلاً هم صرفاً یک ناظر نبودم، به طور کورکورانه، یک سری پیروسه‌های غلط را بدون اینکه از عواقب مخرب آن باخبر باشم، دنبال می‌کردم. اخیراً خیلی راجع به آن فکر کرده‌ام. به طور قطع به روشهای محاسباتی مالی نیازمندیم. به دو دلیل مختلف. یکی از اونها کنترل. آگاهی از اینکه تا چه اندازه یک شرکت در رسیدن به هدفش یعنی کسب درآمد موفق بوده. دوم اینکه روشهای محاسباتی باید به بخشهای مختلف القا کنند که برای کل سازمان چه چیزی مفید است. تا به حال هیچ کدام از این دو هدف تحقق نیافته. به طور مثال، گفتگویی که همین الان داشتیم. خیلی خوب می‌دونم که وضع کارخانه به طور چشمگیری بهبود یافته. ولی اشتباه در محاسبات باعث محکوم شدن ما شده. محاسبات چیزی را نشان می‌دهند که دقیقاً عکس واقعیت است. پس روشهای محاسباتی ما اشکال جدی دارند. دارم گزارش هزینه تولید رو تحویل می‌دم و حالا هر دوی ما می‌دونیم که تا چه اندازه این گزارشها کارگران و مدیران رو ترغیب به کاری می‌کنه که برای شرکت بد است. خیلی وقت بود که نشنیده بودم لو تا این اندازه حرف بزند. با تمام چیزهایی که گفت موافقم در عین حال گیج شده‌ام و نمی‌دانم واقعاً چه می‌خواهد بگوید.

- الکس، من نمی‌تونم اینجا متوقف بشم. نمی‌تونم الان بازنشسته بشم. یک لطف شخصی به من بکن و منو با خودت ببر. فرصتی می‌خوام که با یک روش محاسباتی جدید روش فعلی رو تصحیح کنم، طوری که توقعات ما رو اونجور که می‌خواهیم برآورده کنه. طوری که یک حسابدار بتونه به کارش افتخار کنه. نمی‌دونم که موفق خواهیم شد یا نه ولی حداقل یک فرصت به من بده. چه می‌توانم بگویم؟ برمی‌خیزم و دستم را برای فشردن دستش دراز می‌کنم و می‌گویم: قبوله. برمی‌گردم سر میز. به فرن می‌گویم تا از باب دانوان بخواهد به اینجا بیاید. با لو در یک طرفم و باب در طرف دیگرم آزاد خواهیم بود روی مواردی که ضعیف هستیم تمرکز کنم یعنی مهندسی و بازاریابی.

درباره بازاریابی چه کار باید بکنم؟ تنها فردی که در آن اداره می‌توان رویش حساب کرد جانی جونز است، بی دلیل نیست که بیل تصمیم گرفته او را با خودش ببرد. زنگ تلفن به صدا در می‌آید. باب است.

- هی ال، من پیش استیسی و رالف هستیم. واقعاً داریم خوش می‌گذرونیم. به ما ملحق می‌شی؟ می‌پرسم: چقدر طول می‌کشه؟  
- دقیقاً نمی‌شه گفت احتمالاً تا آخر روز.

- پس من نیستم. ولی باب، لازمه که کمی صحبت کنیم. می‌تونی چند دقیقه‌ای بیایی اینجا؟  
- حتماً. مسئله‌ای نیست.

- بدون اتلاف وقت وارد اتاقم می‌شود. چه خبره، رئیس.  
تصمیم می‌گیرم که خیلی صریح به او بگویم.

- نظرت چیه که مسئول تمام تولیدات بخش باشی؟  
تنها چیزی که می‌تواند بر زبان بیاورد یک وای طولانی است. هیکل گندهاش را روی صندلی می‌اندازد، نگاهی به من می‌کند و هیچ چیز دیگری نمی‌گوید.  
- خوب باب، تعجب کردی؟  
- چه جور هم.
- می‌روم تا برای خودمان قهوه‌ای بریزم. او پشت سرم شروع به صحبت کردن می‌کند: الکس، من این شغل رو نمی‌خوام. الان نه. می‌دونی، یک ماه قبل دو دستی این پیشنهاد رو قبول می‌کردم. این خیلی بیش از چیزی است که توقع داشتم.  
حیران و متعجب، با یک فنجان قهوه در هر دستم برمی‌گردم.  
- چت شده باب؟ می‌ترسی؟  
- تو بهتر از اینها منو می‌شناسی.  
- خوب پس در این ماه اخیر چه اتفاقی افتاده که نظرت رو عوض کرده؟  
- برنساید.
- منظورت اینه که پیشنهاد بهتری به تو داده؟  
اتاق را با انفجار خندهاش پر می‌کند و می‌گوید: نه، الکس این طور نیست. چیزی که یک دید جدید به من داد شیوه اقدام سریع ما در مورد سفارش برنساید بود. به اندازه‌ای از اون چیز یاد گرفتم که ترجیح می‌دم در این کارخانه بمونم و این روش رو توسعه بدم.  
غرق در شگفتی می‌شوم. فکر می‌کردم این افراد را می‌شناسم. انتظار داشتم قانع کردن لو برایم غیرممکن باشد در حالی که او ملتسانه از من این مقام را خواست. در عوض توقع نداشتم مشکلی با باب داشته باشم و او پیشنهادم را رد کرد. واقعاً آزار دهنده است.  
می‌گویم: بهتره بیشتر توضیح بدی.  
و فنجان قهوه را به دستش می‌دهم.  
باب وول می‌خورد و صدای قرچ و قروچ صندلیش بلند می‌شود. اگر می‌خواستم در اینجا بمانم حتماً یک صندلی خیلی بزرگتر مخصوص او سفارش می‌دادم.  
بعد از مدتی می‌گوید: هیچ متوجه شدی که اتفاقاتی که در مورد سفارش برنساید رخ دادند چقدر منحصر به فرد بودند؟  
- بله، البته. هرگز نشنیده بودم که رئیس یک شرکت از کارگران کارخانه‌ای که سفارشهایش را تهیه کرده‌اند، تشکر کند.  
- بله، بله اون مورد هم مهم بود ولی به زنجیره تمام وقایع نگاه کن. جانی با یک خواسته غیرممکن از طرف یک مشتری با تو تماس گرفت. نه تنها او، بلکه مشتری هم باور نداشت که کار انجام شود. ظاهراً کار غیرممکنی بود ولی ما ردش نکردیم، وجود گلوگاهها را در نظر گرفتیم، محدودیتهای قطعه‌سازان را حساب کردیم و بعد به یک چیز غیرعادی رسیدیم. مستقیماً نگفتیم

خیر یا بله تا بعداً فرسنگها از تاریخ تحویل دور باشیم، کاری که در گذشته می‌کردیم. قرارداد را دوباره بررسی و طراحی کردیم. با یک پیشنهاد دیگه آمدیم جلو که هم قابل اجرا بود و هم مشتری به آن علاقمند شد، حتی بیشتر از تقاضای اصلی خودش.

می‌گویم: بله، همینطوره کار خوبی بود، خصوصاً با در نظر گرفتن نتیجه‌اش، ولی شرایط خاص خودش را داشت.

- آن شرایط خاص بود به دلیل اینکه ما معمولاً ابتکار عمل را به دست نمی‌گیریم ولی باید راهی برای استاندارد کردن این شیوه وجود داشته باشد. این طور فکر نمی‌کنی؟ ما در واقع یک فروش را طراحی کردیم. ما در کارخانه، در بخش تولید، یک فروش را طراحی و برنامه‌ریزی کردیم.

درباره‌اش فکر می‌کنم. حق با اوست. حالا دارم می‌فهمم چه هدفی دارد.

باب سکوت مرا طوری دیگر برداشت می‌کند و می‌گوید: برای تو این مسئله بزرگی نیست. تو همیشه تولید و فروش را به عنوان دو حلقه یک زنجیر در نظر می‌گرفتی در حالی که همیشه حس می‌کنم در کف کارخانه دفن شده‌ام. با این تصور که مسئولیت این است که آتش را خاموش کنم. همیشه شاهد این بودم که فروشندگان اطو کشیده بخش فروش، قولهای غیرواقعی و غیرعملی به مشتریان بدهند. برای من این اتفاق به مثابه پیدا کردن دوباره خودم بود. ببین، ما برای هر محصولی یک فرجه به بخش فروش می‌دهیم. اگر مشتری خواست کالایی سفارش بدهد که در انبار کالاهای ساخته شده ما موجود نبود، این باید زمانی باشد که بخش فروش برای مشتری تعیین می‌کند. آنها می‌توانند از این زمان منحرف شوند البته نه خیلی زیاد. ممکن است راه دیگری هم باشد. شاید زمان تعیین شده باید مورد به مورد داده شود، مطابق با فشار بروی گلوگاهها و یا شاید تحویل یکجای همه تولیدات درخواست شده را نباید در نظر بگیریم. الکس، دوست دارم روی این مسئله بیشتر کارکنم. در واقع این کاری است که استیسی، رالف و من داریم انجام می‌دهیم. به دنبال تو می‌گشتیم، باید به ما ملحق بشی، خیلی جالب می‌شه.

یقیناً همینطور است. ولی الان نمی‌توانم به خودم اجازه ورود به این قضیه را بدهم. مجبورم خودم را برای شغل آینده‌ام آماده کنم. می‌گویم: به من بگو، دوباره چی تو کله‌ته؟ می‌خواهی چه کارکنی؟

- می‌خواهیم برای فروش بهتر، تولید رو یک نیروی غالب کنیم. فروشی که هم نیازهای مشتری رو برآورده کنه و هم متناسب با ظرفیتهای کارخانه باشه. دقیقاً مثل همان کاری که در مورد برنساید انجام دادیم. ولی می‌دونی برای این منظور باید اینجا در کارخانه بمونم. تا وقتی که، به طور کامل این مسئله را نفهمیم نمی‌تونیم شیوه‌های جدید رو توسعه بدیم. باید خیلی دوستانه در همه جزئیات این موضوع با همدیگه همکاری کنیم.

- بنابراین کاری که تو می‌خواهی انجام بدی اینه که اون شیوه‌ها رو پیدا کنی. حالا می‌فهمم،

خیلی جالبه، ولی باب این کارها از تو بعیده. از کی تا حالا به این چیزها علاقمند شده‌ای؟

- از وقتی که تو آمدی و ما را مجبور کردی در شیوه کارمون تجدیدنظر کنیم. فکر می‌کنی از

آنچه که در این چند ماه اخیر اینجا اتفاق افتاد مدرک بهتری هم وجود دارد؟ داشتیم کارها رو طبق روال گذشته انجام می‌دادیم، مثل خشتک شلوارمان آهسته ولی عاقبت مطمئناً پائین می‌آمد و بعد وقت صرف کردیم و به طور اصولی دوباره آزمایشش کردیم. بین چه تعداد گاو مقدس رو مجبور شدیم قربانی کنیم! از خیر بازدهی کارگر گذشتیم، اندازه‌های استاندارد سبدها رو هم فدا کردیم، فرستادن مواد اولیه تو خط تولید، فقط به دلیل اینکه مواد و نیروی انسانی بی‌کار داریم هم از دست رفته و می‌تونم همینطور ادامه بدم. ولی به عاقبتش نگاه کن. اگر خودم نمی‌دیدم باور نمی‌کردم. آره الکس، می‌خوام اینجا بمونم و کاری رو که تو شروع کردی ادامه بدم. می‌خواهم یک مدیر کارخانه جدید بشم. تو موجب شدی تقریباً تمام قوانین تولید رو تغییر بدیم. تو ما رو مجبور کردی تولید رو به عنوان ابزاری برای رضایت فروش در نظر بگیریم. می‌خواهم نقشی رو که تولید در رابطه با فروش ایفا می‌کنه عوض کنم.

- از نظر من خیلی خوبه. ولی باب، وقتی که تونستی این شیوه‌ها رو عملی کنی، (در ذهن خودم یک اگر به این جمله اضافه می‌کنم) مایلی مسئولیت تمام کارخانه‌های بخش رو قبول کنی؟

- قول می‌دم رئیس، یکی دو تا فوت کوزه‌گری بهشون یاد می‌دم.

می‌گویم: پس بیا به سلامتیش بنوشیم.

و سپس فنجانهای قهوه‌مان را به هم می‌زنیم.

می‌پرسم: فکر می‌کنی چه کسی باید جای تو رو بگیره؟ راستش را بخواهی، از هیچکدوم از

سرپرستان تو راضی نیستم.

- متأسفانه با تو موافقم، بهترین فرد استیسی است، ولی خیلی امیدوار نیستم که قبول کنه.

- چرا از خودش نپرسم؟

- اصلاً می‌دونی چیه؟ بذار به استیسی و رالف بگم بیان اینجا تا ایده تو رو با اونها در میون بگذاریم.

استیسی و رالف با مقدار زیادی کاغذ وارد اتاق می‌شوند، استیسی به باب می‌گوید: عاقبت اونو پیدا کردی.

می‌گویم: همینطوره استیسی ولی قبل از آنکه شما شروع کنید، چیزی هست که می‌خوام بگم. ما الان توافق کردیم که باب جای منو به عنوان مدیر کارخانه بگیره. چطوره که تو هم به عنوان مدیر تولید جانشین باب بشی؟

آنها هر دو دست باب را می‌فشارند و تبریک می‌گویند.

- تبریک می‌گیم باب زیاد تعجب‌آور نبود.

استیسی هنوز جوابم را نداده، از این رو ادامه می‌دهم: درباره‌اش فکر کن، مجبور نیستی الان جواب بدی. می‌دونیم که تو شغلت رو دوست داری و نمی‌خواهی به عنوان مدیر تولید تمام دردرهای مربوط به پرسنل را تحمل کنی. ولی هر دو معتقدیم که در کارت موفق خواهی شد و کاری عالی تحویل خواهی داد.

باب در حالی که پنی‌هایش را روی هم قرار می‌دهد می‌گوید: حتما همین‌طور. استیسی به آرامی به من نگاه و می‌گوید: دیشب در تختم دراز کشیده بودم و دعا می‌کردم. دعا می‌کردم که این شغل به من پیشنهاد بشه.

باب یک دفعه فریاد می‌زند: تمام شد!

به استیسی می‌گویم: حالا که پذیرفتی، می‌تونی به ما بگی که چرا خواهان این شغل هستی؟ باب با صدای بلندی می‌گوید: به نظر می‌رسد مدیر مواد بودن در این کارخانه داره کسل‌کننده می‌شه، سرعت عمل به اندازه کافی نیست، تلفنهای فوری به اندازه کافی نیست...

- فکر نمی‌کردم که تو این مدل هیجان رو دوست داشته باشی.

- نه، دوست نداشتم و ندارم. به همین دلیل که از متد جدید راضی هستم. هماهنگ کردن تحویل مواد مطابق با مصرف گلوگاهها. ولی می‌دونی وحشتم از چیه؟ وقتی که گلوگاههای جدید یکدفعه سر بلند کنند چه کار باید کرد؟

کاری که من و بقیه افرادم انجام می‌دهیم اینه که هر روز میزان انباشت مواد را در جلو قسمت مونتاژ و جلو گلوگاهها بررسی کنیم. اسم این مقدار قطعاتی که جلو گلوگاهها ذخیره می‌کنیم رو ضربه‌گیر گذاشته‌ایم. باید اطمینان پیدا کنیم هر چیزی که طبق برنامه قرار است کاری روی آن انجام گیرد از قبل در صف جلو گلوگاهها یعنی داخل ضربه‌گیر باشد. به این معنی که هیچ سوراخ و کسری در ضربه‌گیرها وجود نداشته باشد. فکر کردیم اگه یه گلوگاه جدید یکدفعه سر در بیاورد فوراً خودش را به صورت حداقل یک سوراخ در یکی از ضربه‌گیرها نشان می‌دهد. این تکنیک تا کامل شدن مقداری از وقتمون رو گرفت، ولی خیلی خوب و مرتب کار می‌کند.

می‌دونید، هر وقت سوراخی در یک ضربه‌گیر می‌بینیم، یعنی وقتی کار دو یا سه روز آینده گلوگاه جلوی گلوگاه آماده نیست، می‌رویم و مرکز کاری که مواد در آن متوقف شده‌اند را پیدا می‌کنیم و سپس....

باب بین صحبتش می‌پرد: و سپس تو کار یک تسریع کننده رو انجام می‌دی!

- نه، نه به آن صورت. تنظیمات را به هم نمی‌زنیم یا آتش به پا نمی‌کنیم. فقط به سرپرست آن مرکز کاری گوشزد می‌کنیم که ترجیح می‌دهیم کدام کار را در مرحله بعد قرار دهد.

می‌گویم: خیلی جالبه.

- بله و خیلی بیشتر جالب شد وقتی فهمیدیم که همیشه از همان شش یا هفت مرکز کاری دیدن می‌کردیم. آنها گلوگاه نیستند، ولی ترتیبی که آنها کارهایشان را انجام می‌دادند خیلی مهم

۱ - Buffer ؛ این کلمه را می‌توان میانگیر، سپر، حائل و بالشک هم ترجمه کرد. در الکترونیک و کامپیوتر مترادف Cache است. Buffer به ذخیره‌ای از مواد یا اطلاعات گفته می‌شود که برای جلوگیری از بیکار ماندن یک قسمت مهم قبل از آن قرار می‌گیرد و هنگام قطع جریان ورودی استفاده می‌شود.

بود. اسم آنها را منابع محدود کننده ظرفیت یا به اختصار CCR گذاشتیم.

باب می‌گوید: بله، راجع به اونها همه چیز رو می‌دونم. سرپرستان اون قسمتها برای اولویت‌بندی کارهاشون به همکاران تو وابسته شده‌اند.

- ولی استیسی، تو هنوز جواب سوال ما رو ندادی.

- به اون هم می‌رسم. ببین، اخیرا این سوراخها دارند بیشتر و بیشتر خطرناک می‌شوند. گاهی اوقات تا حدی که خط مونتاژ باید از ترتیب برنامه‌اش به طور قابل ملاحظه‌ای منحرف شود و این روشن شده که سرپرستان CCR بیشتر و بیشتر برای تهیه مواد در سر وقت مشکل دارند. رالف عقیده داره که این مراکز کاری هنوز به اندازه کافی ظرفیت دارند و ممکنه تا حدودی حق داشته باشه ولی می‌ترسم هر افزایش بیشتری در فروش باعث ایجاد هرج و مرج شود.

- بنابراین اینجا، زیر پیمان یک بمب ساعتی در حال تیک‌تیک کردن است که تا به حال متوجه اون نشده بودم. در حال فشار آوردن به بخش بازاریابی هستم تا فروش ما را بیشتر کنند، طبق چیزی که استیسی هم اکنون گفت، ممکن است که تمام کارخانه را ببرد روی هوا.

در حالی که او ادامه می‌دهد، هنوز در حال هضم کردن این مسئله هستیم.

- فکر نمی‌کنی ما چندان روی بهبود این وضع متمرکز نشده‌ایم؟ تلاش زیادی کردیم تا وضع گلوگاهها را بهتر کنیم، در حالی که به همان اندازه می‌بایست در بهبود وضع CCR ها تلاش می‌کردیم. در غیر این صورت به یک بحران، تداخل گلوگاهها برمی‌خوریم.

- ببین، کل این مسئله در دست کارکنان بخش مواد نیست. اگر تداخل گلوگاهها به وجود بیاید هرج و مرج غیرقابل اجتناب است. ما را مجبور خواهد کرد در تمام قسمتها از تسریع کننده‌ها استفاده کنیم.

می‌پرسم: خوب، پیشنهادات چیه؟

- تکنیکهای مدیریت کردن ضربه‌گیرها نباید فقط در ردیابی کمبود قطعات استفاده شوند، تا وقت هست این تکنیکها باید به طور عمده بر روی بهبود شرایط هر محل خاص متمرکز شوند. باید تضمین کنیم که برای بهبود وضع CCRها همیشه به اندازه کافی تلاش می‌شود تا مانع تبدیل آنها به گلوگاه شود. الکس، باب، به همین دلیل که من تا این حد شغل مدیر تولید رو می‌خوام. می‌خوام مطمئن بشم شغل مدیر مواد باز هم کسل کننده باقی می‌مونه. می‌خوام نشون بدم که سیستم بهینه‌سازی محلهای خاص چطور باید مدیریت بشه و اثبات کنم که با استفاده از همون منابع قبلی می‌تونیم بازدهی بیشتری داشته باشیم.

- تو چطور رالف؟ نوبت توئه که باعث تعجب ما بشی.

با صدای آرامش می‌گوید: منظورت چیه؟

- به نظر می‌رسه هر کسی در اینجا پروژه کوچکی برای خودش داره. تو چه آسی در آستینت



پنهان کرده‌ای؟

با ملایمت لبخندی می‌زند و می‌گوید: هیچ آسی نیست، فقط یک آرزوست.

همگی با حالت امیدوارکننده و تشویق‌آمیزی به او نگاه می‌کنیم.

- کارم را با میل و علاقه شروع کردم. حس می‌کنم که بخشی از یک تیم هستم.

همگی سرمان را به علامت تائید تکان می‌دهیم.

- این دیگر فقط مسئله من و کامپیوتر نیست که سعی کنم که با داده‌های غلط یا داده‌هایی که

بی‌موقع به دستم می‌رسد و بروم. مردم الان واقعاً به من احتیاج دارند و حس می‌کنم که دارم

خدمت می‌کنم. ولی می‌دونید چیه؟ فکر می‌کنم یک تغییر در حیطه وظایفم برایم خیلی لازم

باشد. چیزی که من در پرونده‌هایم دارم شامل داده‌هاست. چیزی که شما معمولاً می‌خواهید،

اطلاعات است و اطلاعات، داده‌های پردازش شده‌ای هستند که برای تصمیم گرفتن لازمند.

بگذارید اعتراف کنم: برای بیشتر تصمیمات اطلاعات من غیرمناسب بودند. زمانی که سعی

می‌کردیم گلوگاهها را پیدا کنیم رو یادتون میاد؟

برمی‌گردد و به تک‌تک ما نگاه می‌کند و ادامه می‌دهد: چهار روز طول کشید تا توانستم اعتراف

کنم قادر به پیدا کردن جواب نیستم. چیزی که کم‌کم متوجه شدم این بود که اطلاعات چیز

دیگری است. اطلاعات پاسخی است برای سوالی که پرسیده می‌شود. هر چه بیشتر بتوانم این کار

را بکنم بیشتر جزئی از یک تیم می‌شوم.

مسئله گلوگاه و مفهوم آن واقعاً به من کمک کرد تا در امتداد این خط حرکت کنم. ما با این

واقعیت روبرو هستیم. امروز کارخانه از برنامه‌ای که کامپیوتر داده پیروی می‌کند. می‌پرسید

آرزوی من چیه؟ می‌خوام سیستمی ایجاد کنم که به باب در کاری که می‌خواهد انجام دهد

کمک کند یعنی کوتاه کردن زمان و کم کردن تلاش لازم برای آنچه او طراحی یک فروش

می‌نامد. می‌خواهم سیستمی ابداع کنم که به استیسی در مدیریت ضربه‌گیرها کمک کند و حتی

در مدیریت بهینه‌سازیهای محلی برایش مفید باشد. می‌خواهم سیستمی ابداع کنم که به لو در

سنجش هرچه مفیدتر عملیات محلهای خاص کمک کند. می‌بینید؟ من هم مثل هر کس دیگری

آرزوهای خودم را دارم.

# ۳۴

دیروقت است، بچه‌ها خوابند، من و جولی در آشپزخانه نشسته‌ایم، هرکدام یک فنجان چای گرم در دست گرفته‌ایم و با او درباره آنچه که امروز در کارخانه گذشت صحبت می‌کنم. به نظر می‌رسد که بیش از معمول علاقمند است. او در واقع اذعان می‌کند که این مطالب را خیلی جذاب می‌داند.

مرور دوباره حوادث روزانه با جولی در واقع در درک آنها به من کمک می‌کند. عاشق اینگونه صحبت‌ها با جولی هستم.

از او می‌پرسم: خوب چی فکر می‌کنی؟

او در جواب می‌گوید: دارم فکر می‌کنم، منظور جونا، وقتی که به تو در مورد افزایش وابستگی اخطار داد، چی بود؟

این گفته او باعث می‌شود که کمی فکر کنم ولی هنوز ارتباط حرفش را پیدا نمی‌کنم و می‌پرسم: مقصودت چیه؟

- ممکنه در اشتباه باشم، ولی حدس می‌زنم از توانایی لو در یافتن یک سیستم محاسبه جدید و خوب، زیاد مطمئن نیستی.

می‌خندم و می‌گویم: درسته.

- یک سیستم جدید محاسبه برای تو مهمه؟

- شوخی می‌کنی؟ هیچ چیز دیگه‌ای چنین اهمیتی نداره.

- بنابراین اگر جونا پرسیدن سوالات نکته‌دار رو ادامه می‌داد، تو الان تلفن دستت بود و

می‌خواستی کمک بیشتری از او بگیری؟  
 اعتراف می‌کنم: به احتمال زیاد بله. این آنقدر مهم هست که ارزش امداد خواستن از جونا رو داشته باشه.

او ادامه می‌دهد: در مورد ایده باب چطور؟ فکر می‌کنی مهم باشه؟  
 - اگر بتونه ایده‌اش رو عملی کنه، یک انقلاب خواهد بود. تضمین می‌کنم که در آن صورت سهم بزرگی از بازار رو خواهیم گرفت. مطمئناً بیشتر مشکلاتمون در فروش از بین می‌ره.  
 - و چقدر امیدواری که موفق بشه؟  
 - زیاد نه، از این می‌ترسم. آها، حالا متوجه منظورت شدم. خیلی خوب، این سوالات رو هم باید در تماسم با جونا مطرح کنم و همینطور در مورد مسائلی که استیسی و رالف مطرح کردند، همه آنها اساسی هستند.  
 - و وقتی که تو شروع به اداره کردن بخش کنی چند تا مسئله اساسی دیگه یکدفعه سر در خواهند آورد؟

- حق با توئه جولی. جونا هم حق داره. وقتی که هر کدام از اونها به این شکل محسوس آرزوهای آنی خودشون رو بیان کردند، من حیران بودم که آرزوی من چیه. تنها چیزی که دائم به ذهنم خطور می‌کرد این بود که باید یاد بگیرم چطور مدیریت کنم. ولی از کجای این دنیا باید جواب سوال جونا رو پیدا کنم؟ تکنیکهای لازم برای مدیریت چی هستند؟ نمی‌دونم جولی. فکر می‌کنی الان باید چه کار کنم؟

می‌گوید: همه در کارخانه به تو مدیون هستند.

موهایش را با تکان دادن سر کنار می‌زند و ادامه می‌دهد: آنها به تو افتخار می‌کنند و حق هم دارند. تو یک تیم کامل به وجود آوردی. ولی وقتی ماه بعد به بخش بری این تیم در هم خواهد شکست. چرا در این مدت باقیمانده با آنها نمی‌نشینی و سوالات خودت را مرور نمی‌کنی؟ آنها بعد از اینکه تو رفتی وقت زیادی خواهند داشت که روی مسائل خودشان کار کنند. در هر صورت اگر تو تکنیکهای مدیریت رو بلد باشی، به دست آوردن چیزی که می‌خوان برای اونها خیلی آسانتر خواهد شد.

در فضایی از سکوت به او نگاه می‌کنم. مشاور واقعی من اینجاست.

بنابراین کاری کردم که مشاورم توصیه کرده بود. همه آنها را دور هم جمع کردم و به آنها توضیح دادم که هر کدام می‌توانند آزادانه بر روی پروژه کوچک خودشان تمرکز کنند، به این شرط که کارهای کل بخش به خوبی پیش برود و به همین دلیل مدیر بخش باید بداند که هر

کسی چه کار می‌کند. چون خود من هم هیچ ایده روشنی از اداره امور یک بخش ندارم آنها بهتر است که مغزهایشان را به کار بیندازند و به من کمک کنند. از این رو قرار است بعد از ظهرها را به شرطی که هیچ مسئله‌ای پیش نیاید، برای تجزیه و تحلیل چگونگی اداره امور بخش به کمک کردن به من اختصاص بدهیم.

تصمیم می‌گیرم که جلسه را با ساده‌ترین سوال ممکن شروع کنم. ابتدا آنها فکر خواهند کرد که اعتماد به نفسم را از دست داده‌ام، ولی باید عظمت مشکلی را که پیش رو دارم آشکار کنم. در غیر این صورت در بهترین حالت یک سری پیشنهادات دست و پا شکسته و گنگ و مبهم دستگیرم خواهد شد.

از آنها می‌پرسم: بعد از اینکه سمت جدیدم را به دست آوردم، اولین کارهایی که باید انجام دهم چه باید باشند؟

آنها به یکدیگر نگاه می‌کنند و سپس باب می‌گویند: من بودم با بازدید از کارخانه هیلتون اسمیت شروع می‌کردم!

بعد از اینکه خنده‌ها تمام می‌شود لو می‌گوید که ابتدا باید با کارمندان ملاقات کنم.

- تو بیشترشون رو می‌شناسی ولی هرگز از نزدیک با اونها کار نکردی.

مظلومانه می‌پرسم: ضرورت این ملاقاتها چیه؟

این سوال در شرایطی دیگر نشانه روشنی از ناتوانی مدیریتی من قلمداد می‌شد و به نظر می‌رسید آنها هستند که تمام کارها را انجام می‌دهند.

لو جواب می‌دهد: اصولاً در ابتدا تو باید یک مرحله حقیقت‌یابی رو انجام بدی.

باب اضافه می‌کند: می‌دونی، مثل پیدا کردن در ورودی و توالتها...

استیسی در میان خنده‌ها می‌گوید: فکر می‌کنم که ملاقات با کارمندان مهم است. آمار و ارقام مالی فقط جزء کوچکی از مسئله رو نمایان می‌کنند. تو مجبوری مطمئن بشی چیزی که در حال اتفاق افتادن است همان است که مردم فکر می‌کنند. باید دریابی مردم چه چیزهایی را به عنوان مشکلات می‌بینند؟ وضعیت ما در برابر مشتریان چطور است؟

باب اضافه می‌کند: کی نسبت به چه کسی غرض‌ورزی دارد؟

و بعد با لحن جدی‌تری می‌گوید: تو باید همچنین در کی از سیاست‌بازیهایی داخلی داشته باشی.

- و بعد؟

باب ادامه می‌دهد: و بعد، من جای تو بودم یک بازدید از تجهیزات و دستگاههای تولید می‌کردم، تعدادی از مشتریان عمده رو ملاقات می‌کردم و حتی تعدادی از آنهايي که قطعات ما رو تامین می‌کنند. تو باید یک تصویر کامل از وضع کنونی داشته باشی.

با حالتی بی تفاوت نسبت به گفته‌هایشان می‌پرسم: و سپس؟

آخرسر موفق می‌شوم آنها را عصبانی کنم، چون استیسی و باب با شدت جواب می‌دهند: و بعد تو از اونجا شروع می‌کنی!

چقدر آسان است که پند و اندرز بدهی و راهنمایی کنی وقتی مسئولیتها بر گردن کس دیگری است. خیلی خوب بچه‌های عاقل، موقع آن است که میز را بچرخانیم. با صدای آرامی می‌گوییم: بله، چیزهایی که شما الان پیشنهاد کردید یک سری گامهای مشخص است که یک شخص زمانی که به او گفته می‌شود، برو اونجا و کارها را درست کن، باید بردارد. بگذارید نوار را برای شما برگردانم ولی این دفعه به یک روش نموداری؛ این ماژیکهای رنگی کجا هستند؟ یک ماژیک قرمز بر می‌دارم و به طرف وایت‌برد می‌روم.

- اولین قدم، همانطور که همه شما خاطر نشان کردید، یک پروسه حقیقت‌یابی است. یک جلسه از کارمندان تشکیل می‌دهم و چی پیدا می‌کنم؟ آها، ایناهاش: واقعیت A را پیدا می‌کنیم. یک دایره قرمز زیبا ترسیم می‌کنیم. اینجا سه تا دایره کوچکتر و اینجا یک کوچکتر و دو تای دیگه که کمی روی یکدیگر هستند. حالا اجازه بدهید که با یک مدیر دیگر مشورت کنیم. خیلی مفید است. او ادعا می‌کند که این دایره به بزرگی که می‌خواستند ما باور کنیم نیست و اینجا در گوشه سمت چپ بالا دو تا بزرگتر هستند. حالا، شخص دیگری برای ما آشکار می‌کند که چند تا مستطیل وجود دارند. بررسی می‌کنیم، بله، حق با اوست. اینجا یکی، اینجا یکی و اینجا و اینجا. داریم خوب پیش می‌ریم، تصویر داره خودش رو نشون می‌ده.

آنها در واقع مشاهده می‌کنند که چطور وایت‌برد در حال سرخک گرفتن است. شکل یکی از نقاشی‌هایی شده که بچه‌هایم از مهدکودک به خانه می‌آوردند.

فکر نمی‌کنم پیام مرا گرفته باشند، همگی گیج و حیران به نظر می‌رسند، بنابراین تصمیم می‌گیرم کمی ادامه بدهم: موقع آن است که با یک مدیر دیگر صحبت کنیم، باید درکی از سیاست‌بازیهای داخلی داشته باشیم. خیلی جالبه. اینجا دایره‌های سبز هم وجود دارد و حتی چند تا ستاره سبز. اینجا یک مشکل نامشخص است، مهم نیست. بعداً آن را توضیح می‌دهم. حالا بگذارید باز دیدی از خط تولید داشته باشیم، مشتریان و حتی چند شرکت تهیه کننده اجناس را ملاقات کنیم. موظفیم که تعداد بیشتری از واقعیتهای جالب را نشان دهیم. همینطور که حرف می‌زنم وایت‌برد با اشکالی که لبه‌هایشان روی هم قرار گرفته پر می‌شود.

ادامه می‌دهم: حالا که یک تصویر کامل از قضیه داریم، می‌تونیم از اینجا شروع کنیم.

و ماژیک را کناری می‌گذارم.

- خوب؟

وایت‌برد مثل یک کابوس رنگی شده. نفس عمیقی می‌کشم و تلفن را بر می‌دارم تا دستور تعدادی قهوه دیگر بدهم.

هیچ کس چیزی نمی‌گوید، حتی باب.

بعد از چند لحظه می‌گویم: تصور کنید که ما اعضای یک کمیته هستیم که وظیفه نامطلوب و ناخوشایند "دریابید چه خبر است" به ما محول شده. پیشنهاد می‌کنید چطور شروع کنیم؟ همگی می‌خندند. با خودم فکر می‌کنم: وانمود کردن اینکه همگی عضو یک کمیته هستیم، احساس خیلی بهتری به ما می‌دهد. امنیت. به این ترتیب اتهام به هیچ شخص خاصی وارد نمی‌شود.

- رالف. حاضری داوطلب بشی و وظایف کمیته رو شرح بدی؟

- احتمالاً با همان روش شروع خواهد شد، یافتن واقعیتها. همینطور که تو به طور واضح نشان دادی به همان باتلاق رنگارنگی که ترسیم کردی ختم می‌شه. ولی الکس، راه دیگری هم برای شروع وجود داره؟ چطور می‌تونی بدون اینکه بدونی چی داره می‌گذره، بدون داشتن داده‌های لازم، کاری معقول انجام بدی؟

رالف با شغش عجین شده. برای او دانستن ماجرا معادل با موجود بودن داده‌ها، به صورت مرتب و منظم در کامپیوترش است.

باب پوزخندی می‌زند، به وایت‌برد اشاره می‌کند و می‌گوید: تو اسم این کثافت‌کاریها رو آگاهی از اوضاع می‌گذاری؟ الکس، دست بردار. ما همه می‌دانیم که این حقیقت‌یابی بی‌ربط آنقدر ادامه پیدا می‌کند تا کمیته ما ایده‌ای برای یافتن واقعیتهای بیشتر نداشته باشد.

و استیسی با یک نیشخند اضافه می‌کند: یا فرصتمان تمام شود.

باب می‌پذیرد و به طرف بقیه برمی‌گردد تا صحبتش را تمام کند. می‌گوید: بله البته. فکر می‌کنید به عنوان یک کمیته باید چه کار کنیم؟ کمیته که نمی‌تونه این چرت و پرتها رو به عنوان حاصل کارش تحویل بده.

همه با حالتی عصبی شروع به خندیدن می‌کنند. واقعاً خوشحال هستیم، آنها دیگر دارند متوجه می‌شوند که با چه مشکلی مواجهیم.

استیسی با حالت متفکرانه می‌گوید: الان کمیته باید چه کار کنه؟ احتمالاً باید به این کوه واقعیتها یک نظم و ترتیبی بدهند.

لو با حالت تأییدآمیزی می‌گوید: به احتمال زیاد دیر یا زود یکی از اعضای کمیته پیشنهاد خواهد کرد اشکال مطابق اندازه نسبی‌شان منظم شوند.

باب موافقت نمی‌کند و می‌گوید: من این طور فکر نمی‌کنم. تعیین اندازه نسبی اشکال مختلف

خیلی مشکله، احتمالاً تصمیم می‌گیرند که آنها را برحسب نوع و مدل شکل مرتب کنند. لو با این نظر موافق نیست از این رو باب توضیح می‌دهد: آنها می‌توانند داده‌ها را به صورت دایره، مربع، مستطیل و ستاره مرتب کنند.

رالف می‌پرسد: با آن چهار شکل که به طور اختیاری رسم شده‌اند چه کار خواهند کرد؟ - احتمالاً در گروه خودشان دسته‌بندی خواهند شد یعنی استثنائیها.

رالف تأیید می‌کند و می‌گوید: بله، البته، استثناهایی که یک دفعه سر درمی‌آورند، دلیل عمده‌ای برای برنامه‌نویسی دائمی‌اند.

لو سرسخانه می‌گوید: نه، من عقیده بهتری دارم، احتمالاً آنها را از روی رنگشان مرتب می‌کنند، این طوری هیچ ابهامی باقی نخواهد ماند. اجازه بدهید ابتدا آنها را از روی رنگشان مرتب کنیم و بعد به وسیله شکلشان. از بین رنگها و شکلهای یکسان، به وسیله اندازه‌شان. این طوری همه راضی خواهند بود.

لو حکم خوبیست. همیشه می‌تواند یک راه‌حل مورد توافق همه پیدا کند.

این بار رالف رشته کلام را به دست می‌گیرد و می‌گوید: این یک راه ایده‌آل است. حالا می‌تونیم یافته‌هایمان را به صورت جدول و نمودار تحویل بدهیم. این گزارش بسیار جذاب خواهد شد مخصوصاً اگر از بسته گرافیکی خودم استفاده کنیم. حداقل دویست صفحه گزارش رو تضمین می‌کنم.

با حالت کنایه می‌گویم: بله، یک گزارش جذاب از یک بررسی عمیق.

همگی در سکوت درسهای تلخی را که تا به حال آموخته‌ایم مرور می‌کنیم.

ادامه می‌دهم: مسئله فقط اتلاف وقت در اثر تولید گزارشهای بی‌فایده نیست. بیش از اندازه اهمیت دادن به مرتب‌کردن چیزها، خودش رو به صورت مصیبت‌های دیگری هم نشان می‌دهد. لو از من می‌پرسد: منظورت چیه؟

- منظورم داستان همان چرخ و فلک است که همه با آن آشنا هستیم، سازمان دادن شرکت طبق خطوط تولید و سپس تغییردادن آن بر طبق ظرفیتهای اجرایی و بالعکس.

معمولاً چون شرکت برای دوباره کاریها پول زیادی تلف می‌کند به طرف متمرکز شدن پیش می‌رویم. ده سال بعد می‌خواهیم مستقل بودن را تشویق کنیم بنابراین دوباره به حالت غیر متمرکز برمی‌گردیم. تقریباً هر شرکت بزرگی در هر پنج تا ده سال از حالت متمرکز به حالت غیرمتمرکز و بالعکس در نوسان است.

باب می‌گوید: بله، به عنوان رئیس یک شرکت، وقتی که نمی‌دونی چه کار کنی، وقتی که کارها

خوب پیش نمی‌روند، همیشه می‌توننی کارتها را بر بزنی و تجدید سازمان کنی. و با حالتی استهزاء‌آمیز ادامه می‌دهد: کار را تمام خواهد کرد! این تجدید سازمان، مشکل ما را حل خواهد کرد!

به یکدیگر خیره می‌شویم. اگر این حرف به این شکل دردناک واقعیت نداشت، ممکن بود که باعث خنده ما شود.

می‌گویم: تنها ایده‌های عملی که به عنوان مدیر جدید بخش برای شروع کار در ذهنم داشتم، همه بر اساس تجدید سازماندهی بخش بودند. ناله‌کنان می‌گویند: اوه، نه!

به طرف وایت‌برد می‌گردم و می‌گویم: خوب پس با کوهی از این اشکال رنگی، غیر از اینکه آنها را به صورتی مرتب کنیم، چه می‌توان کرد؟ خیلی واضح است که برخورد مستقیم با این کوه غیرعملی است. طبقه‌بندی و مرتب‌کردن واقعیتها بر طبق یک نظم، باید اولین قدم باشد. شاید بتونیم به جای گزارش‌نویسی یا سازماندهی دوباره شرکت، با یک روش دیگر شروع کنیم، ولی اولین قدم قطعاً باید نظم دادن به این آشفته بازار باشد.

همینطور که در حال نگاه کردن به وایت‌برد هستیم، سوالی جدید ذهنم را می‌آزارد: از چه راههایی می‌توان امور روی هم جمع شده را مرتب کرد؟

لو جواب می‌دهد: واضح است که می‌توانیم آنها را از روی رنگشان مرتب کنیم.

استیسی اضافه می‌کند: یا به وسیله اندازه‌شان.

باب از این پیشنهادش دست بر نمی‌دارد و می‌گوید: یا به وسیله شکلشان.

می‌پرسم: هیچ راه دیگری هست؟

رالف جواب می‌دهد: بله البته. می‌تونیم وایت‌برد رو به یک شبکه فرضی تقسیم کنیم و اشکال رو طبق مختصاتشان مرتب کنیم.

وقتی نگاه متعجب ما را می‌بیند، برای روشن شدن مطلب ادامه می‌دهد: این کار ما را قادر خواهد کرد که تعداد ترتیب‌های مختلف زیادی براساس موقعیت نسبی اشکال روی وایت‌برد بسازیم.

باب با کنایه می‌گوید: چه ایده خوبی. می‌دونید چیه، من روش دارت‌پرانی را ترجیح می‌دهم، با پرتاب دارت می‌توانیم اشکال را برحسب ترتیبی که دارت به آنها اصابت می‌کند نظم بدهیم. تمام این روشهایی که شما پیشنهاد کردید به یک اندازه معنی و مفهوم دارند. حداقل روش من یک سرگرمی هم ایجاد می‌کند.

قاطعانه می‌گویم: خوب، دوستان، آخرین پیشنهاد باب واقعاً روشن کرد که با چه چیزی روبرو



هستیم. در حقیقت نمی‌دونیم که چه کار داریم می‌کنیم. اگه فقط به دنبال یک نظم و ترتیب دلخواه هستیم و توانایی انتخاب از بین چندین امکان مختلف را داریم پس فایده اینکه سعی کنیم این همه اطلاعات و داده به دست بیاوریم چیه؟ از آنها چه عایدمان می‌شود؟ جز اینکه با چندین گزارش ضخیم مردم را مجذوب خود کنیم و یا برای پنهان کردن این حقیقت که واقعاً نمی‌دونیم چه کار داریم می‌کنیم، شرکت را وادار به یک تجدید سازمان دیگر کنیم. این شیوه که در ابتدا داده جمع‌آوری کنیم و با واقعیتها آشنا شویم، به نظر می‌رسد که ما را به جایی نمی‌رساند. این چیزی نیست به جز یک تمرین بیهوده و بی‌فایده. به خودتان بیایید. باید راه دیگری را برای یورش به این مشکل اختیار کنیم. هیچ پیشنهادی هست؟ وقتی که کسی جواب نمی‌دهد می‌گوییم: برای امروز کافیه. فردا ادامه خواهیم داد. همین‌جا، همین موقع.

# ۳۵

– خوب، کسی چیز به درد بخوری پیدا کرده؟ چیزی که گره‌گشا باشه؟  
سعی می‌کنم جلسه را با خوشرویی هر چه بیشتر شروع کنم. البته این خوشرویی ظاهریست چون تمام شب را در فکر یافتن یک گشایش در تخرم لولیدم و موفق هم نشدم.  
صدای استیسی بلند می‌شود: من یکی دارم. البته نه کاملاً مشکل‌گشا ولی...

رالف می‌گوید: صبر کن، ممکنه من...؟

استیسی با آرامش می‌گوید: حتماً.

خیلی کم پیش می‌آید که رالف صحبت کسی را قطع کند. عذرخواهانه توضیح می‌دهد: قبل از اینکه بخواهیم از یک زاویه دیگر به مسئله بپردازیم، مایلیم به آن جایی که دیروز بودیم برگردم. فکر می‌کنم در تصمیممان در مورد اینکه طبقه‌بندی کردن داده‌ها ما را به جایی نمی‌رساند، خیلی عجله کردیم. خوب...

رالف کمی روی صندلیش جابجا می‌شود، ظاهراً ناراحت است. سپس ادامه می‌دهد: همانطور که می‌دونید یا شاید هم نمی‌دونید، من دو سال در رشته شیمی در کالج تحصیل کردم، چیز زیادی راجع به شیمی یادم نیامد، ولی یک داستان هنوز تو ذهنم مونده. شب گذشته به جزوه‌هایم از آن دوران نگاهی کردم و فکر کنم شنیدنش برای شما جالب باشه. داستانیست درباره یک فرد مشهور روسی بنام مَندَلِیِف که کمتر از صد و پنجاه سال پیش اتفاق افتاده.

حالا که توجه ما را به خود جلب کرده اعتماد به نفس بیشتری پیدا می‌کند. رالف مردی عیالوار

است و سه بچه خردسال دارد، احتمالاً به قصه گفتن عادت کرده. در دوران یونان باستان، مردم فکر می‌کردند که اساس پدیده تنوع مواد باید یک دسته ساده از عناصر باشند که تمام مواد دیگر از ترکیب آنها به وجود می‌آیند. همین‌طور که داستان پیش می‌رود صدایش بهم‌تر می‌شود. یونانیان به دلیل سادگی و ناآگاهی فرض می‌کردند این عناصر عبارتند از آب، هوا، خاک و... باب لیست او را کامل می‌کند و می‌گوید: آتش. - صحیح است.

با خودم فکر می‌کنم: چه استعدادی در حال به هدر رفتن است. او یک داستان‌گوی واقعی است. چه کسی ممکن است در این مورد شک کند؟ - همان‌طور که می‌دانید از آن موقع تا کنون انسان ثابت کرده است که خاک یک عنصر ساده نیست بلکه از ترکیب تعداد زیادی از مواد ساده معدنی تشکیل شده است. هوا از ترکیب گازهای مختلف تشکیل شده و حتی آب ترکیبی از تعداد بیشتری از عناصر است: هیدروژن و اکسیژن. بوسه مرگ به برخورد ساده‌لوحانه یونانی زمانی زده شد که لاوازیه در اواخر قرن هجدهم نشان داد آتش یک ماده نیست بلکه یک پروسه یا فرآیند است. فرآیند ترکیب یک ماده با اکسیژن. طی سالیان متمادی، دستاورد بزرگ شیمی‌دانان، کشف عناصر بسیار بود و تا اواسط قرن نوزدهم، شصت و سه عنصر شناسایی شدند. اوضاع و شرایط در واقع شباهت زیادی به وایت‌برد رنگارنگ ما داشت. تعداد زیادی دایره، مربع مستطیل، ستاره و اشکال دیگر در اندازه‌ها و رنگهای مختلف بدون هیچ نظم و ترتیبی وجود داشتند. یک بهم ریختگی کامل. افراد زیادی سعی کردند نظم و ترتیبی به عناصر بدهند ولی هیچ کس موفق به ارائه راه حلی نشد چون قبل از عملی شدن به عنوان یک تمرین بی‌قاعده و قانون بیهوده رد می‌شد. کار به آنجا رسید که اکثر شیمی‌دانان امید خود را به یافتن یک نظم منطقی از دست دادند و تلاش خود را صرف یافتن مسائل سخت‌تری مثل ترکیب کردن عناصر برای به وجود آوردن مواد جدید و پیچیده‌تر کردند.

باب اظهار می‌دارد: به نظر منطقی میاد، آدمهای اهل عمل رو دوست دارم.

رالف لبخندی به او می‌زند.

- بله، باب، ولی در این میان یک پروفیسور بود که می‌گفت پرداختن به ترکیبها قبل از روبرو شدن با عناصر تشکیل دهنده‌شان مثل روبرو شدن با برگهاست در حالی که هنوز هیچ کس تنه

درخت را نیافته.

لو می‌گوید: نکته خوبیه.

- بدین ترتیب این پروفسور روسی استثنایی که در پاریس به تدریس مشغول بود، تصمیم گرفت روی کشف اساس نظم حاکم در عناصر تمرکز کنه. شما بودید چه کار می‌کردید؟ استیسی در حالی که به باب نگاه می‌کند می‌گوید: شکل و فرم که اصلاً امکان نداره. رالف می‌پرسد: چرا؟ دلالت بر علیه شکل چیه؟

استیسی دوباره تکرار می‌کند: امکان نداره بعضی از عناصر به صورت گاز هستند و بعضی مایع. باب ادامه می‌دهد: بله، حق با توست ولی درباره رنگ چطور؟ تو رنگها رو دوست داری، این طور نیست؟ بعضی از گازها رنگ دارند، مثل کلر که سبز است و می‌تونیم بگیریم که بقیه مانند شیشه رنگ شفاف دارند.

رالف می‌گوید: بد نیست.

به اینکه به طور واضح سعی می‌کنند داستانش را مسخره کنند اهمیتی نمی‌دهد.

- متأسفانه بعضی از عناصر رنگ مشخصی ندارند. به طور مثال، کربن خالص رو در نظر بگیرید، به صورت گرافیت سیاه به نظر می‌رسه و خیلی به ندرت به صورت الماس درخشان. استیسی با حالت شوخی می‌گوید: من الماس رو ترجیح می‌دم.

می‌خندیم. در واکنش به ژست و حرکات رالف من هم نظری ارائه می‌کنم: احتمالاً بیشتر باید به دنبال یک مقیاس عددی باشیم. از این طریق قادر خواهیم بود عناصر رو بدون اینکه به دلیل سلیقه‌های ذهنی مورد بررسی قرار بدیم، مرتب کنیم.

رالف که احتمالاً ما را با بچه‌هایش عوضی گرفته است می‌گوید: آفرین، خیلی خوبه. به عنوان مقیاس عددی تو چه چیزی رو پیشنهاد می‌کنی؟

من واحد شیمی نداشتم، حتی به عنوان یک درس اختیاری، چطور باید بدانم؟ ولی چون مایل نیستم او را برنجانم می‌گویم: شاید یک چیزی مثل وزن مخصوص، قابلیت هدایت جریان الکتریسته، یا چیزی فانتزی مثل مقدار کالری جذب شده یا رها شده وقتی که عنصر مورد نظر با یک عنصر شاخص مانند اکسیژن ترکیب بشه.

- بد نیست، خیلی خوبه. مندلیف اصولاً همین روش رو در پیش گرفت. انتخاب او یک اندازه کمی شناخته شده از عناصر بود که تابع تغییرات دما و یا حالت جسم نیست، آن کمیت شناخته شده وزن اتمی نام داره که نشان دهنده نسبت وزن یک اتم از یک عنصر به وزن یک اتم از

سبکترین عنصر، یعنی هیدروژن است. این عدد یک کد یا رقم شناسائی خاص برای هر عنصر در اختیار مندلیف گذاشت.

باب نمی‌تواند خودش را کنترل کند و می‌پرد وسط: حالا که چی؟! دقیقاً همان چیزی که تصور می‌کردم، حالا او می‌توانست تمام عناصر را طبق وزن اتمیشان از پائین به بالا مرتب کند. مثل سربازان در یک ردیف، ولی این به چه دردی می‌خورد؟ چه چیز عملی می‌تواند از این حاصل شود؟ مثل همان که گفتم، بازی بچه‌ها با سربازان سربی که خیال می‌کنند آنها همه کاری از دستشان برمی‌آید.

رال ف در پاسخ می‌گوید: زیاد تند نرو، اگر مندلیف در همین جا متوقف می‌شد، انتقاد تو رو می‌پذیرفتم، ولی او یک قدم جلوتر رفت. او عناصر را در یک خط ردیف نکرد. او متوجه شد که هر هفتمین سرباز یک نوع واکنش شیمیایی از خود نشان می‌دهد، گرچه با شدت بیشتر. از این رو او عناصر را در یک جدول هفت ستونی مرتب کرد. در این روش تمام عناصر بر طبق وزن اتمیشان از پائین به بالا طبقه‌بندی شدند، در هر ستون عناصر با واکنش شیمیایی یکسان ولی شدت رو به افزایش وجود دارند. برای مثال، در اولین ستون این جدول لیتیوم بود که سبکترین فلز است و وقتی در آب قرار می‌گیرد گرم می‌شود. دقیقاً زیر آن سدیم واقع شده که وقتی قطعه‌ای از آن را در آب می‌اندازیم شعله‌ور می‌شود. عنصر بعدی در همان ستون پتاسیم است که با شدت بیشتری در آب واکنش نشان می‌دهد. آخرین عنصر این ستون سزیم است که حتی در هوا مشتعل می‌شود.

باب سر به زیر و افتاده می‌گوید: خیلی قشنگه ولی همانطوری که حدس می‌زدم این چیزی بجز بازی با اعداد نیست. کاربرد عملیش چیه؟

- مسلماً نتایج عملی داشته. می‌دونید، وقتی که مندلیف این جدول رو به وجود آورد هنوز تمام عناصر شناخته نشده بودند. این مسئله موجب به وجود آمدن خانه‌های خالی در جدول شده بود که همین باعث شد او این عناصر ناشناخته رو به اصطلاح اختراع کند. این طبقه‌بندی، مندلیف رو قادر کرد وزن و دیگر مشخصات آن عناصر ناشناخته را حدس بزند. شما باید موافق باشید که این دیگر یک دستاورد بزرگ محسوب می‌شود.

با کنجکاو می‌پرسم: این قضیه چطور از طرف دیگر دانشمندان زمان خودش پذیرفته شد؟ اختراع عناصر جدید حتماً می‌بایست با شک و تردید روبرو می‌شد.

- شک و تردید یک بیان ساده از مسئله است. مندلیف باعث تمسخر و خنده مردم اجتماعش

شده بود. خصوصاً وقتی که جدولش به خوبی و ترتیب زیبایی که برای شما شرح دادم نبود. هیدروژن در بالای جدول شناور بود، در واقع در هیچ ستونی نبود، بعضی از ردیفها هیچ عنصری در ستون هفتشان نبود، ولی یک دسته ناهمگون از چندین عنصر در یک نقطه دور همدیگر جمع شده بودند.

استیسی با بی‌قراری می‌پرسد: خوب آخرش چی شد؟ پیش‌بینی‌هایش درست از آب در اومد؟ رالف می‌گوید: بله، با دقتی تعجب‌انگیز. البته چندین سال طول کشید ولی مندلیف هنوز زنده بود که تمام عناصری که او پیش‌بینی کرده بود، کشف شدند. آخرین عنصری که اختراع کرد شانزده سال بعد شناخته شد، بنا به پیش‌بینی، باید یک فلز طوسی تیره باشد که بود، او پیش‌بینی کرده بود که وزن اتمی آن می‌بایست ۷۲ باشد که در واقع ۷۲/۳۲ بود. وزن مخصوصش بر طبق حدس او می‌بایست ۵/۵ باشد که ۵/۴۷ بود.

شرط می‌بندم کسی دیگر به او نمی‌خندید. نه تنها رفتارها و برخوردهای تمسخرآمیز به تحسین و احترام تبدیل شدند بلکه جدول تناوبی او امروزه برای دانشجویان شیمی به مثابه ده فرمان تلقی می‌شود.

جانشین سرسخت من می‌گوید: هنوز تحت تاثیر قرار نگرفته‌ام.

وظیفه خودم می‌دانم که توضیح بدهم: احتمالاً بزرگترین فایده، این حقیقت بود که با وجود جدول مندلیف مردم مجبور نبودند وقتشون رو برای پیدا کردن عناصر بیشتری تلف کنند. برمی‌گردم و به باب می‌گویم: این طبقه‌بندی، یک بار و برای همیشه تعداد عناصر طبیعت رو مشخص کرد. قرار دادن هر عنصر جدید در جدول می‌توانست نظم و ترتیب را به هم بزند. رالف با دستپاچگی سرفه‌ای می‌کند و می‌گوید: متاسفم الکس ولی این طور نیست. ده سال بعد از اینکه جدول کاملاً پذیرفته شد، چند عنصر جدید کشف شدند؛ گازهای بی‌اثر. معلوم شد که جدول باید با ۸ ستون تنظیم می‌شد نه با ۷ تا.

باب پیروزمندان می‌گوید: دقیقاً همون شد که گفتم؛ حتی بعد از اینکه می‌بینی داره کار می‌کنه، باز هم نمی‌شه بهش اطمینان کرد.

- آرام باش باب، باید قبول کنی که داستان رالف مزایای زیادی برای ما داشته است. پیشنهاد می‌کنم از خودمان بپرسیم فرق بین طبقه‌بندی عناصر شیمیایی مندلیف و تمام سعی و کوشش ما در مرتب کردن اشکال رنگی‌مان در چیست؟ چرا مال او اینقدر قدرتمند بود و مال ما تا این

حد بی‌پایه و اساس؟

رالف می‌گوید: مال ما بدون دلیل و منطق و دلخواه بود و مال او...

لو جمله رالف را تمام می‌کند: چی بود؟ دلخواه نبود؟

رالف با تائید می‌گوید: فراموشش کن. من فقط دارم با کلمات بازی می‌کنم.

من این سوال را مطرح می‌کنم: منظور دقیق ما از دلخواه بودن و دلخواه نبودن چیست؟

چون کسی جواب ندارد، ادامه می‌دهم: در واقع ما به دنبال چی هستیم؟ به دنبال این هستیم

که واقعیتها را به نظم و ترتیب در آوریم. سوال این است: چه نوع نظم و ترتیبی؟ یک نظم

دلخواه که به صورت تصنعی بر روی واقعیتها منطبق می‌کنیم یا سعی داریم که یک نظم ذاتی را

آشکار کنیم؟ نظمی که هم اکنون در آنجا به طور طبیعی وجود دارد.

رالف هیجان‌زده می‌شود و تایید می‌کند: دقیقاً حق با توست. مندلیف قطعاً یک نظم طبیعی و

ذاتی را آشکار کرد. دلیل روشنی برای آن نظم وجود نداشت چون پنجاه سال بعد ساختمان

داخلی اتمها کشف شدند. ولی قطعاً یک نظم طبیعی موجود رو آشکار کرد و به این دلیل است

که طبقه‌بندی‌اش خیلی سودمند بود. هر دسته‌بندی دیگری که فقط سعی کند سوار بر یک

نظمی شود، هر نظمی، بر طبق واقعیتهای موجود فقط برای یک مورد مفید است، فقط قادر

خواهد بود حقایق را به ترتیب در یک جدول یا نمودار ارائه دهد. به عبارت دیگر، مفید فقط برای

تهیه گزارشهای ضخیم و بی‌فایده... می‌دونید ما در تلاشمان برای مرتب کردن اشکال رنگی، یک

نظم درونی رو ظاهر نکردیم. به یک دلیل خیلی ساده: در آن مجموعه اختیاری هیچ گونه نظم

درونی وجود نداشت که آشکار شود. به این دلیل است که تمام سعی ما دلخواه و بدون دلیل و

منطق بوده، همه به یک اندازه بیهوده.

لو با سردی می‌گوید: بله رالف، ولی در موارد دیگر، مانند مدیریت یک بخش، جایی که نظم

درونی وجود دارد، باز هم می‌توانیم خودمان را به همین روش گول بزنیم. همیشه می‌توانیم با

درگیر شدن با چند نظم مصنوعی خارجی، و قتمان را هدر بدهیم. بگذارید با آن به طور واقعی

روبرو شویم، من و الکس با آن کوه واقعیتها که پیشنهاد می‌کردیم او جمع‌آوری کند، چه کار

می‌توانستیم بکنیم؟ با قضاوت از روی آنچه اینجا برای مدت زیادی انجام داده‌ایم، کاری

نمی‌کردیم جز بازی با کلمات و ارقام. سوال اینجاست، چه کار متفاوتی می‌خواهیم انجام دهیم؟

کسی جوابی داره؟

در حالی که به رالف می‌نگرم که چطور در صندلیش فرو رفته، می‌گویم: اگر می‌تونستیم نظم

درونی حوادث و اتفاقات رو در کارخانه پیدا کنیم، کمک بسیار بزرگی به ما می‌شد.

لو می‌گوید: بله، ولی چطور می‌شود نظم درونی را پیدا کرد؟

باب اضافه می‌کند: چطور یک نفر می‌تواند یک نظم درونی را مشخص کند، در حالی که خودش روی آن ایستاده؟

بعد از مدتی لو می‌گوید: باید ابتدا یک سوال ساده‌تر مطرح کنیم، در بین واقعیت‌های گوناگون چه چیزی هست که باعث نظم درونی می‌شود؟ اگر نگاهی به عناصر بیندازیم، درمی‌یابیم که آنها همگی متفاوت بودند. بعضی از آنها فلز بودند و بعضی گاز، تعدادی زرد و تعدادی سیاه، هیچکدام به یکدیگر شباهت نداشتند. البته، تعدادی بودند که شباهت‌هایی از خود نشان می‌دادند، ولی آنها هم مانند اشکال اختیاری هستند که الکس روی وایتبرد ترسیم کرد.

آنها به بحث‌شان ادامه می‌دهند و من دیگر به آنها گوش نمی‌دهم. در فکر سوال لو هستم. چطور می‌شود نظم درونی را پیدا کرد؟ او این سوال را نه برای پیشرفت بحث بلکه مغرضانه و برای محکوم کردن طرف مقابل پرسید و از امکان‌پذیر نبودن آن مطمئن بود. ولی دانشمندان می‌توانند نظم درونی پدیده‌ها را آشکار کنند... و جونا یک دانشمند است.

گفتگو را با این سوال قطع می‌کنم: تصور کنید که یک تکنیک برای آشکار کردن نظم درونی وجود دارد. آیا این تکنیک یک ابزار قدرتمند مدیریت نخواهد بود؟

لو می‌گوید: بدون شک. ولی دلیل این خیال‌بافیها چیه؟

بعد از تعریف کردن تمام جزئیات وقایع روز برای جولی، می‌پرسم: تو امروز چه کارهایی کردی؟ - یه مدتی تو کتابخونه بودم. می‌دونستی سقراط خودش هیچ نوشته‌ای نداره؟ دیالوگ‌های سقراط رو در واقع شاگردش افلاطون نوشته. کتابدار اینجا یک خانم خیلی خوش برخورد است. خیلی ازش خوشم اومد. چند تا از دیالوگ‌ها رو به من توصیه کرد که دارم می‌خونمشون.

نمی‌توانم تعجب خودم را پنهان کنم: فلسفه می‌خونی؟! برای چی؟ کسل کننده نیست؟

با پوزخند می‌گوید: چون تو راجع به متد سقراط به عنوان متدی که دیگران را تشویق و ترغیب می‌کند حرف می‌زدی. من حتی با یک چوب ده متری هم حاضر نبودم کتابهای فلسفه رو لمس کنم، ولی برای یادگیری هر کاری که شوهر و بچه‌های کله‌شوقام رو ترغیب کنه حاضرم عرق بریزم.

در حالی که هنوز سعی می‌کنم حرفش را درک کنم می‌گویم: خوب، پس تو شروع به خوندن



فلسفه کرده‌ای.

می‌خندد و می‌گوید: طوری می‌گی مثل اینکه داری منو تنبیه می‌کنی. الکس تا حالا دیالوگهای سقراط رو خوندی؟

- نه.

- زیاد هم بد نیستند. در واقع مثل قصه نوشته شده‌اند. واقعاً جالبه.

می‌پرسم: تا حالا چند تا از آنها را خوانده‌ای؟

- با زحمت دارم اولیش رو می‌خونم، "پروتاگوراس".

با شک و تردید می‌گوییم: اگه هنوز نظرت مثبته، ممکنه منم بخونمش.

می‌گوید: بله، وقتی خوکه‌ها پرواز کنند.

و قبل از اینکه بتوانم جواب دهم برمی‌خیزد و می‌گوید: وقت خوابه.

خمیازه‌های می‌کشم و به دنبال او راه می‌افتم.

# ۳۶

استیسی و باب باید یک سفارش مشکل‌دار را به نتیجه برسانند بنابراین جلسه را کمی دیر شروع می‌کنیم. متعجبم که چه اتفاقی دارد می‌افتد، آیا داریم به طرف در‌در کشیده می‌شویم؟ آیا اخطار استیسی در مورد CCR ها شکل واقعیت به خودش می‌گیرد؟ او به فکر هرگونه افزایش در فروش بود و مطمئناً فروش به تدریج ولی به صورت دائم رو به افزایش است. سعی می‌کنم این افکار را از ذهنم خارج کنم. اینها فقط یک سری نگرانی ذهنی طبیعی هستند. زمانی که مدیر مواد مسئولیت‌هایش را به جانشینش واگذار می‌کند، باید توقع این افکار را هم داشته باشی. تصمیم گرفتم که دخالت نکنم، اگر کار به جاهای باریک کشیده شود، حتماً به من خبر خواهند داد.

ساده نخواهد بود. ما همگی عمل‌گرا هستیم و ریشه‌یابی پروسه‌ها بر خلاف طبیعت ماست، مهم نیست باب چقدر ادعا می‌کند عوض شده.

در نهایت همه سر جاهایشان نشستند. در مورد موضوعات مورد بحث که روی میزشان قرار گرفته، به آنها توضیح می‌دهم: اگر واقعاً مایلیم حرکتی که در اینجا با موفقیت شروع کرده‌ایم، برای تمام بخش اتفاق بیافتد، اول باید برای خودمان روشن شود واقعاً چه کار کرده‌ایم، البته به طور اصولی. تکرار کردن اعمال مشخص کارساز نخواهد بود، تفاوت کارخانه‌ها با هم تنها مشکل نیست، چطور می‌شود در بخش فروش با بهینه‌سازیهای موضعی مبارزه کرد و یا در طراحی محصول زنبیلها را کوچک کرد؟

استیسی تنها کسی است که چیزی برای گفتن دارد، ایده‌اش ساده است. اگر جونا ما را مجبور کرد که با سوال "هدف شرکت چیست؟" شروع کنیم، استیسی پیشنهاد می‌کند با سوال "هدف ما

چیست" شروع کنیم. نه به عنوان افراد بلکه به عنوان مدیران.  
باب در حالی که خمیازه می‌کشد و کسل به نظر می‌رسد می‌گوید: خوشم نیومد، خیلی حالت  
تئوری دارد.

لو به تقاضای اعلام نشده من واکنش نشان می‌دهد و داوطلب می‌شود که نمایش را بازی کند.  
او با لبخندی می‌گوید: این خیلی بدیهیه. اگر هدف شرکت کسب درآمد بیشتر در حال و آینده  
باشد، کار ما این است که سعی کنیم بخش را به آن هدف برسانیم.  
استیسی می‌پرسد: می‌تونی این کار رو بکنی؟ اگر هدف، نعمت بیشتر باشه، می‌تونی به هدف  
برسی؟

لو در حالی که می‌خندد جواب می‌دهد: می‌فهمم منظورت چیه، نه، نمی‌تونیم به هدفی که  
انتها نداره برسیم. فقط باید سعی کنیم بخش رو به سمت اون هدف سوق بدیم و حق با توست  
استیسی، این یکدفعه انجام نمی‌گیره مجبوریم دائماً برای رسیدن به آن سخت تلاش کنیم. اجازه  
بدید جوابی که دادم رو یک جور دیگه بیان کنم.

و با صدایی شمرده با تکیه بر روی هر لغت نتیجه‌گیری می‌کند: کار صحیح این است که  
بخشمان را در پروسه بهبود مستمر قرار بدهیم.

استیسی به سمت من بر می‌گردد و می‌گوید: تو خواستی که عقاید من رو در مورد چگونگی  
برخورد با این موضوع مطرح کنیم. فکر می‌کنم باید از اینجا شروع کنیم.  
داناوان سوالی را مطرح می‌کند که در ذهن همه وجود دارد: چطور؟

استیسی جواب می‌دهد: نمی‌دونم.

وقتی که واکنش باب را در چهره‌اش می‌بیند، با حالت دفاعی می‌گوید: ادعا نکردم می‌تونم  
مشکل رو حل کنم. فقط ایده دادم.

می‌گویم: متشکرم استیسی.

و در حالی که به طرف بقیه بر می‌گردد به وایت‌بردی اشاره می‌کنم که کسی تا حالا زحمت  
پاک کردنش را به خودش نداده است. باید اعتراف کنیم که این یک زاویه دیگر از قضیه‌ایست که  
تاکنون داشته‌ایم.

گیر کرده‌ایم. سوال داناوان همچنان به جای خود باقیست. بنابراین سعی می‌کنم که با پاک  
کردن وایت‌برد کمی تمرکز کسب کنم و با حروف بزرگ می‌نویسم: پروسه‌ای از بهینه‌سازی دائم.  
این زیاد کمکی نمی‌کند. مدتی در سکوت می‌نشینیم و به تخته خیره می‌شویم.

می‌پرسم: کسی چیزی برای گفتن دارد؟

و همان طور که توقع داشتیم، این باب است که احساس دیگران را به کلام تبدیل می‌کند: دیگه  
از این لغات قلمبه سلمبه حالم به هم می‌خوره، هر جا می‌رم همین رو می‌شنوم.

برمی‌خیزد و به طرف وایت‌برد می‌رود و در حالی که سعی می‌کند حالت معلم کلاس اول را تقلید کند خیلی شمرده شروع به خواندن می‌کند: یک پروسه... دائمی... بهینه‌سازی.

برمی‌گردد، می‌نشیند و اضافه می‌کند: حتی اگر هم می‌خواستیم فراموش کنیم قادر نبودم، یادداشتهای هیلتون اسمیت پر است از این عبارت. در ضمن الکس، این یادداشتهای همینطور دارن به اینجا سرازیر می‌شن، بیشتر از همیشه. تو به خاطر صرفه‌جویی، لاقلاً صرفه‌جویی در مصرف کاغذ، نمی‌تونی کاری کنی که اینها متوقف شوند؟

- به موقع خودش، ولی فعلاً بذار ادامه پیدا کنه. اگه چیز دیگه‌ای از این مباحث حاصل نشه، تنها کار مفیدی که به عنوان مدیر بخش قادر خواهیم بود انجام بدم جلوگیری از سرازیر شدن این یادداشتهای خواهد بود. زود باش باب، چند تا ایده به درد بخور بده.

تشویق باب به بیان نظر واقعیش زحمت زیادی نمی‌خواهد. می‌گوید: هر کارخانه‌ای در شرکت ما، تا حالا حداقل چهار یا پنج نمونه از این پروژه‌های دردرساز بهینه‌سازی راه انداخته. اگر از من بپرسی، آنها فقط مسائل و مشکلات لاینحل و غیرقابل فهم طرح می‌کنند. اگه برید تو سالن تولید کارخانه و یک کلمه از بهینه‌سازی به زبون بیارید، واکنش دیگران رو می‌بینید. مردم دیگه نسبت به این عبارت حساسیت پیدا کردن.

به شعله‌هایش بیشتر دامن می‌زنم و می‌گویم: خوب، پیشنهاد می‌کنی چه کار کنیم؟

- کاری که اینجا کردیم، انجام بدیم! ما هیچکدام از این کارها را نکردیم. حتی یک پروژه رسمی بهینه‌سازی در اینجا برگزار نکردیم. ولی بین چه دستاوردهایی داشتیم. نه حرف و نه لغات گنده‌گنده، ولی اگر از من بپرسی، آنچه اینجا به دست آوردیم یک چیز واقعا مفید است.

- حق با توست.

سعی می‌کنم آتشفشانی را که بیدار کرده‌ام، آرام کنم. بعد ادامه می‌دهم: ولی باب، اگر بخواهیم همان کار رو در سرتاسر بخش انجام بدیم، باید اول مشخص کنیم فرق بین آنچه ما اینجا انجام دادیم و آنچه افراد دیگر سعی کردند انجام بدن دقیقا چیه.

می‌گوید: ما اینجا هیچ پروژه بهینه‌سازی اجرا نکرده‌ایم.

استیسی در حالی که دستش را برای جلوگیری از صحبت کردن باب بلند می‌کند، می‌گوید: صحیح نیست. اقدامات زیادی را شروع کردیم، در پروسه خط تولید، در اندازه‌گیری‌ها، در کیفیت، در پروسه‌های محلی، حتی اگر نخواهیم اشاره‌ای هم به تغییراتی کنیم که در شیوه تحویل مواد اولیه به تولید انجام داده‌ایم. درسته که اسم اونها رو پروژه بهینه‌سازی نگذاشتیم ولی نمی‌تونم قبول کنم اختلاف عمده، عدم اسم‌گذاری باشه.

می‌پرسم: بنابراین فکر می‌کنی چرا ما موفق شدیم در صورتی که دیگران شکست خوردند؟

باب وسط صحبت می‌پرد: خیلی ساده است، آنها حرف زدند، ما عمل کردیم.

او را ساکت می‌کنم: داری با لغات بازی می‌کنی.

استیسی متفکرانه می‌گوید: فکر می‌کنم کلید مسئله فقط در تفاوت شیوه‌های تعبیر کلمه بهینه‌سازی است.

می‌پرسم: منظورت چیه؟

چشمان لو برق می‌زند و می‌گوید: استیسی کاملاً حق داره هم‌هاش برمی‌گرده به اندازه‌گیری‌ها و محاسبات.

سپس برمی‌خیزد و شروع به قدم زدن در اتاق می‌کند. به ندرت او را این قدر هیجان‌زده می‌بینیم. منتظر هستیم.

به طرف وایت‌برد برمی‌گردد و می‌نویسد: بازدهی، موجودی کالا، هزینه‌های عملیاتی. بعد رو به ما می‌کند و می‌گوید: همه جا بهینه‌سازی مترادف با صرفه‌جویی در هزینه تعبیر شده مردم بر روی کاهش هزینه‌های جاری تمرکز کرده‌اند انگار که این مهمترین معیار است.

باب صحبتش را قطع می‌کند و می‌گوید: حتی از آن بدتر. خودِ ما مشغول کاهش هزینه‌هایی بودیم که هیچ تاثیری روی کاستن هزینه‌های جاری نداشتند.

لو ادامه می‌دهد: صحیح. ولی مهمترین چیز در کارخانه ما اینه که تصمیم گرفتیم بازدهی رو معیار اساسی تلقی کنیم. بهینه‌سازی برای ما کاهش هزینه‌ها نیست بلکه افزایش بازدهی است.

استیسی موافقت می‌کند: حق با تونه. مفهوم استفاده از گلوگاه کم کردن هزینه‌های جاری نیست، بلکه افزایش بازدهی است.

به آرامی برای درک کردن حرف او می‌گویم: سعی می‌کنی چی بگی؟ منظورت اینه که ما نحوه سنجش رو تغییر داده‌ایم؟

لو می‌گوید: دقیقاً. در گذشته، هزینه مهم‌ترین معیار بوده، بازدهی در درجه دوم و موجودی کالا خیلی بی‌اهمیت در رده سوم.

در حالی که لبخندی به من می‌زند اضافه می‌کند: تا جایی که آن را دارایی قلمداد می‌کردیم. معیارهای جدید متفاوت هستند. بازدهی مهمترین است، سپس موجودی کالا، آن هم فقط به دلیل تاثیرش بر بازدهی و بعد از آن است که هزینه‌های جاری می‌آید و ارقام و اعدادمان هم یقیناً آن را تأیید می‌کنند.

و لو مدارک را فراهم می‌کند: بازدهی و موجودی کالا به نسبت گذشته، چندین ده درصد تغییر کرده‌اند در حالی که هزینه‌های جاری کمتر از دو درصد کم شده‌اند.

می‌گویم: این درس بسیار مهمی برای ماست. ما از دنیای هزینه به دنیای بازدهی رفته‌ایم.

بعد از کمی سکوت ادامه می‌دهم: می‌دونید چیه، اینجا یک مشکل دیگه آشکار می‌شه. تغییر

اندازه‌ها، تغییر مقیاس چیزهای مهم، جایابی از یک دنیا به دنیای دیگر، بدون شک این یک تغییر فرهنگ محسوب می‌شود. تغییر فرهنگ دقیقاً چیزیست که مجبور بودیم از آن عبور کنیم، ولی چطور می‌خواهیم بخش را از این تغییر عبور دهیم؟

می‌روم برای خودم یک فنجان قهوه دیگر بریزم. باب هم به من ملحق می‌شود و می‌گوید: می‌دونی، الکس یک چیزی اینجا کمه. من حس می‌کنم که سرتاسر بر خورد ما با مسئله متفاوت بود.

می‌پرسم: به چه صورت؟

- نمی‌دونم، ولی چیزی که می‌تونم بهت بگم اینه که ما رسماً هیچ پروژه بهینه‌سازی اعلام نکردیم، آنها خود به خود از روی احتیاج به وجود آمدند. همیشه روشن و واضح بود که قدم بعدی چه باید باشه.

- فکر کنم حق با تونه.

وقتمان را صرف بررسی قضیه می‌کنیم. اقداماتی را که انجام داده بودیم دوباره مطرح می‌کنیم و دقت می‌کنیم که هر کدام مطابق معیار جدید ما تنظیم شده باشد. باب ساکت است تا اینکه یکدفعه از سر جایش برمی‌خیزد و فریاد می‌زند: آن حرامزاده را پیدا کردم! گرفتمش!

به طرف وایت‌برد می‌رود، یک ماژیک بر می‌دارد و یک دایره پر رنگ به دور لغت، بهینه‌سازی می‌کشد و فریاد می‌زند: پروسه بهینه‌سازی دائم. لو با بهبود سیستم اندازه‌گیری مجبورمان کرد که بروی بهینه‌سازی تمرکز کنیم. درک نکرده‌اید که مسئله اصلی پروسه است؟ و بعد چند دایره دور لغت پروسه می‌کشد.

با کمی تردید می‌گویم: لو بهبودی در روش اندازه‌گیری داده و تو بهبودی در مورد پروسه‌ها. امیدوارم بهبود تو به خوبی مال اون از آب در بیاد.

- مطمئن باش رئیس. می‌دونستم که روش برخورد ما متفاوت بوده، تفاوت فقط مربوط به مقیاسها نبود.

و در حالی که هنوز برافروخته است به طرف صندلی‌اش برمی‌گردد.

استیسی با یک لحن ملایم می‌گوید: ممکنه با جزئیات بیشتری توضیح بدی؟

باب متعجب می‌گوید: تو مطلب رو نگرفتی؟

ما هم متوجه نشده‌ایم، همه گیج به نظر می‌آییم.

او به اطراف نگاه می‌کند و وقتی که متوجه می‌شود که همگی جدی هستیم، می‌پرسد: پروسه چیه؟ همه می‌دانیم پروسه، ترتیب قدمهایی است که باید به دنبال هم برداشته شوند، درسته؟ - بله...

- بنابراین ممکنه یکی به من بگه آن پروسه‌ای که باید دنبال کنیم چیست؟ آن پروسه‌ای که در

عبارت، پروسه بهینه‌سازی دائم بیان می‌شود، چیست؟ فکر می‌کنید که راه‌اندازی چند پروژه بهینه‌سازی را یک پروسه می‌نامند؟ ما آن کار را نکردیم، ما یک پروسه را دنبال کردیم، کاری که انجام دادیم این بود.

رالف با صدای آرامش می‌گوید: حق با اوست.

برمی‌خیزم و دستهای باب را می‌فشارم. همگی لبخندی به او می‌زنند.

سپس لو می‌پرسد: ما چه پروسه‌ای دنبال کردیم؟

باب برای پاسخ دادن عجله‌ای نمی‌کند، بعد از تامل می‌گوید: نمی‌دونم، ولی قطعاً یک پروسه را دنبال کردیم.

برای پوشاندن شرمندگی‌اش با عجله می‌گویم: بذار پیداش کنیم. اگر آن را انجام داده‌ایم و مسیرش را دنبال کرده‌ایم، پیدا کردنش نباید مشکل باشه. بگذارید فکر کنیم، اولین کاری که انجام دادیم چه بود؟

قبل از اینکه کسی امکان پاسخ دادن داشته باشد، رالف می‌گوید: می‌دونید، این دوتا چیز به هم ارتباط دارند.

- چه چیزهایی؟

- در دنیای هزینه‌آنطور که الکس نامگذاری کرده، توجه ما در درجه اول به هزینه‌هاست. هزینه همه جا را خشکانده، هر چیزی برای ما هزینه‌بردار است. ما سازمان پیچیده‌مان را طوری می‌دیدیم که انگار از حلقه‌های زیادی تشکیل شده بود و هر حلقه برای کنترل شدن مهم است.

باب با بی‌صبری می‌پرسد: ممکنه به اصل مطلب بپردازیم؟

استیسی صبورتر است و می‌گوید: بذار صحبت کنه.

رالف اعتنایی به آنها نمی‌کند و به آرامی ادامه می‌دهد: مثل این است که یک زنجیر را بر اساس وزنش بسنجیم. یعنی دو زنجیر را طبق وزنشان با هم مقایسه کنیم. هر حلقه مهم است. البته اگر حلقه‌ها خیلی با همدیگر فرق داشته باشند باید از اصول قانون "بیست - هشتاد" استفاده کنیم. بیست درصد از متغیرها مسئول هشتاد درصد از نتیجه هستند. واقعیتی که به خوبی می‌دانیم، اصول پارتو، به ما نشان می‌دهد که لو کاملاً حق دارد، همه ما در دنیای هزینه بودیم.

استیسی دستش را بروی دست باب می‌گذارد تا مانع دخالتش شود.

رالف ادامه می‌دهد: مشخص شده که معیار و مقیاس باید عوض بشه. ما بازدهی رو به عنوان مهم‌ترین وسیله اندازه‌گیری انتخاب کرده‌ایم. بازدهی را کجا به دست می‌آوریم؟ در هر حلقه؟ خیر. در پایان تمام عملکردها به خروجی و بازده می‌رسیم. می‌دونی باب، اگر تصمیم‌گیری که

بازدهی رو در درجه اول اهمیت قرار بدی مثل اینکه که به جای سنجش زنجیر بر اساس وزن، قدرت زنجیر رو مورد ارزیابی قرار بدی.

واکنش باب چنین است: من متوجه هیچ چیز نمی‌شم.

رالف ول نمی‌کند و از باب می‌پرسد: قدرت یک زنجیر رو چه چیزی تعیین می‌کنه؟

- قدرت ضعیف‌ترین حلقه زنجیر.

- بنابراین برای تقویت یک زنجیر، اولین قدمی که باید برداشت کدام است؟

- پیدا کردن ضعیف‌ترین حلقه. آهان! این همان مشخص کردن گلوگاهه!

باب به پشت رالف می‌زند و می‌گوید: همینه! چه پسری! دوباره دستی به پشتش می‌زند.

رالف کمی خمیده به نظر می‌رسد ولی چهره روشنی دارد. در حقیقت همه ما این طور هستیم.

بعد از آن همه چیز آسان شد. نسبتاً آسان. نوشتن پروسه بر روی وایت‌برد به صورت خیلی واضح خیلی طول نکشید.

**قدم اول: گلوگاههای سیستم را مشخص کنید.** (بعد از این همه وقت خیلی مشکل نبود که مشخص شود کوره و NCX10، گلوگاههای کارخانه هستند.)

**قدم دوم: از گلوگاهها به بهترین شکل بهره‌برداری کنید.** (به یاد آوردن اینکه پرسنل اون ماشینها نباید وقتی رو برای نهار و غیره تلف کنند، جالب بود.)

**قدم سوم: تمام موارد دیگر باید تابع تصمیمات بالا باشند.** (مطمئن شدن از اینکه همه چیز بر اساس محدودکننده قدم برمی‌دارد؛ برچسبهای قرمز و سبز).

**قدم چهارم: سطح گلوگاههای سیستم را ارتقاء دهید.** (دوباره زنده کردن ZMEGMA های قدیمی، برگشتن به روتینهای قدیمی و "غیر مولد").

**قدم پنجم: اگر در قدم قبلی، گلوگاهی از بین رفت به قدم اول برگردید.**

به تخته نگاه می‌کنم. خیلی ساده است. واضح و بدیهی. متعجبم. البته برای اولین بار نیست. چرا این را قبلاً نمی‌دیدیم؟

استیسی می‌گوید: حق با باب است. ما مطمئناً پروسه او را دنبال کردیم و بیشتر از یک بار مرورش کردیم، حتی ماهیت گلوگاههایی که با آنها سروکار داشتیم تغییر کرده‌اند.

می‌پرسم: منظورت از ماهیت گلوگاهها چیه؟

می‌گوید: منظورم یک تغییر اساسی است. می‌دونی، یک چیز واقعی مثل تغییر گلوگاه از یک دستگاه به یک چیز کاملاً متفاوت دیگر مثل عدم تقاضا در بازار. هر بار که این پنج قدم را اجرا کرده‌ایم، ماهیت گلوگاه تغییر کرده است. در ابتدا گلوگاهها کوره و NCX10 بودند. بعد تبدیل شدند به سیستم تحویل مواد، آخرین باری که جونا اینجا بود رو یادت میاد؟ آن موقع گلوگاه بازار بود، می‌ترسم که خیلی زود تولید دوباره تبدیل به گلوگاه بشه.



می‌گویم: حق با توست. ولی این کمی غیر عادی است که بازار یا سیستم تحویل مواد رو یک گلوگاه بنامیم. چرا اسم آن را به...

استیسی پیشنهاد می‌کند: "محدودیت" تغییر ندهیم؟  
بعد از تصحیح آن کلمه بر روی تخته می‌نشینیم و کارمان را ستایش می‌کنیم.

از جولی می‌پرسم: برای اینکه این شتاب ادامه پیدا کنه چه کار باید بکنیم؟

- هرگز راضی نمی‌شی، نه؟

و بعد خیلی با احساس اضافه می‌کند: الکس چرا اینقدر به خودت سخت می‌گیری؟ آن پنج قدمی که مطرح کردی برای یک روز کافی نبود؟

- البته که کافیه. از کافی هم بیشترم یافتن پروسه‌ای که همه به دنبالش هستند، شیوه‌ای که به طور سیستماتیک بهینه‌سازی دائم رو ادامه بده، واقعاً دستاورد بزرگیه. ولی جولی، دارم راجع به چیز دیگه‌ای حرف می‌زنم. چطور می‌تونیم وضع کارخانه رو سریعاً بهبود بدیم؟

- مشکل چیه؟ به نظر می‌رسه که همه چیز خیلی خوب و مرتب هدایت می‌شه.

آهی می‌کشم و می‌گویم: نه دقیقاً جولی. نمی‌تونم با حالت تهاجمی برای سفارش بیشتر فشار بیارم، چون می‌ترسیم فروش بیشتر، گلوگاههای بیشتری به وجود بیارود و ما را به کابوس تسریع‌کنندگی برگرداند. از طرف دیگر، نمی‌تونم درخواست یک توسعه کلی در استخدام کارمند و یا افزایش ماشینها داشته باشم، چون هنوز نتایج حاصله موجود آن را توجیه نمی‌کند.

می‌خندد و می‌گوید: شوهر عجول من! به نظر می‌رسه تو باید خیلی راحتی بشینی و منتظر بمونی تا وقتی که کارخانه به اندازه‌ای درآمد کسب کنه که سرمایه‌گذاری بیشتر رو توجیه کنه. در هر حال عزیزم، به زودی این دردسر متعلق به داناوان خواهد شد. موقع اون رسیده که تو اجازه بدی دیگران نگران باشند.

در حالی که کاملاً قانع نشده‌ام می‌گویم: ممکنه حق با تو باشه.

# ۳۷

بعد از اینکه جای خودمان را بر روی صندلیهایمان راحت کردیم رالف می‌گوید: یک چیزی درست نیست، یک چیزی هنوز کمه.

باب با حالت تهاجمی می‌گوید: چی؟!؟

همگی آماده می‌شویم تا از مخلوق جدیدمان دفاع کنیم.

ralf به آرامی در حال صحبت کردن است اگر قدم سوم صحیح است، اگر مجبور شویم همه چیز را تابع تصمیممان در مورد محدودیت کنیم، پس...

باب می‌گوید: دست بردار رالف، این همه "اگر" برای چیه؟ شک داری که باید غیر محدودکننده‌ها را تابع محدودکننده‌ها کنیم؟ اگر تابع کردن هر چیزی به تصمیممان درباره گلوگاهها درست نباشه پس برنامه‌هایی که تو در کامپیوترت می‌نویسی به چه دردی می‌خورن؟ رالف با حالت پوزش خواهی می‌گوید: شکی ندارم. ولی وقتی ماهیت محدودکننده‌ها تغییر کرد آدم توقع داره تغییراتی اساسی در شیوه‌ای که برای برخورد با تمام غیرمحدودکننده به اجرا در می‌آوریم ببینه.

استیسی با حالت تشویق می‌گوید: منطقی به نظر می‌رسه. چی داره تو رو ناراحت می‌کنه؟

- یادم نمیاد که چنین تغییراتی ایجاد کرده باشیم.

باب با صدای آرامی می‌گوید: حق با اونه من هم یادم نمیاد.

بعد از لحظه‌ای تأیید می‌کنم: انجام ندادیم.

باب با صدای متفکرانه می‌گوید: شاید می‌بایست این کار را می‌کردیم.

می‌گویم: بذار امتحان کنیم؛ اولین باری که محدود کننده تغییر کرد، کی بود؟

استیسی بدون هیچگونه مکثی می‌گوید: وقتی که تعدادی قطعات با برچسب سبز دیر وارد

بخش مونتاژ شدند. وحشتمان رو از ایجاد گلوگاههای جدید یادتون میاد؟  
 می‌گویم: بله و بعد جونا آمد و به ما نشان داد که گلوگاه جدیدی در کار نبود، گیر کار در شیوه ارسال مواد برای خط تولید بود.  
 باب می‌گوید: هنوز شوکی رو که از محدود کردن تحویل مواد به وجود آمد، فراموش نکردم، کارگران کاری نداشتند که انجام بدهند.  
 لو اضافه می‌کند: و ترس ما از اینکه در مقایسه با گذشته، راندمان پائین بیاید. متعجبم از اینکه چطور جرات کردیم این کار رو بکنیم.  
 می‌گویم: چون کاملاً منطقی بود. وقایع ثابت کردند حق با ما بوده. بنابراین رالف، در آن حالت، ما بر روی تمام غیرمحدودکننده‌ها اثر گذاشتیم. می‌تونیم ادامه بدیم؟  
 رالف جوابی نمی‌دهد.

می‌پرسم: چیزی هنوز تو رو ناراحت می‌کنه؟  
 می‌گوید: آره ولی نمی‌تونم انگشت روش بذارم.  
 منتظرش می‌مانم.

استیسی می‌گوید: مشکل چیه، رالف؟ تو، باب و من، لیست کار را برای محدودکننده‌ها ایجاد کردیم. بعد به وسیله کامپیوتر تاریخ تحویل تمام مواد را براساس این لیست کاری مشخص کردی. ما قطعاً روشمان را که از یک غیرمحدودکننده استفاده می‌کردیم، تغییر دادیم. البته اگر کامپیوتر رو یک غیرمحدودکننده به حساب آوریم.  
 رالف با حالت عصبی می‌خندد.

استیسی ادامه می‌دهد: سپس افرادم رو مجبور کردم که از آن لیست کامپیوتری پیروی کنند. این تغییری اساسی در شیوه کارشان بود، خصوصاً با توجه به فشاری که سرپرستان برای ارائه کار به آنها وارد می‌کردند.

باب اضافه می‌کند: ولی تو باید اذعان کنی که بیشترین تحول در سالن تولید کارخانه اتفاق افتاد. برای بیشتر کارکنان مشکل بود درک کنند که ما واقعاً نمی‌خواهیم آنها تمام وقت کار کنند. فراموش نکن که وحشت اخراج دسته جمعی سایه سنگینش رو روی ما انداخته بود.  
 رالف تسلیم می‌شود و می‌گوید: حدس می‌زنم که این کاملاً درست باشه.  
 لو می‌پرسد: چه به سر آن متدی که استفاده می‌کردیم آمد؟ می‌دونید منظورم برچسبهای سبز و قرمز است.

استیسی جواب می‌دهد. هیچی، چرا باید درباره اونها کاری می‌کردیم؟  
 رالف می‌گوید: متشکرم لو، این دقیقاً همان چیزیه که مرا ناراحت می‌کرد.  
 به طرف استیسی برمی‌گردد و می‌گوید: اصلاً دلیل استفاده از آن برچسبها را به خاطر میاری؟ ما می‌خواستیم یک سیستم اولویت‌بندی ایجاد کنیم. می‌خواستیم هر کارگری بداند چه چیزی مهم است تا سریعاً روی آن کار کند و چه چیزی کمتر اهمیت دارد.

استیسی می‌گوید: درسته. دلیلش همین بود. اوه می‌فهمم که منظورت چیه، برخلاف سابق که مواد را فقط برای ایجاد کار تحویل می‌دادیم، الان تمام چیزهایی که تحویل خط تولید می‌دیم، به یک اندازه اهمیت دارند. بذار برای یک دقیقه فکر کنم.

همه ما این کار را می‌کنیم.

استیسی زیر لبی می‌گوید: اوه لعنتی!

باب می‌پرسد: چی شده؟

- الان متوجه تاثیر آن برچسبهای لعنتی روی کارمان شدم.

باب به استیسی برای توضیح بیشتر فشار می‌آورد: خوب؟

استیسی می‌گوید: خجالت می‌کشم بگم. من از مشکلاتمان با آن شش یا هفت منبع محدودکننده ظرفیت شکایت می‌کردم، کلی اعلام خطر کردم، تا حدی که تقاضای محدود کردن سفارشهای آینده رو دادم و الان می‌بینم که مشکل رو خودم با دستهای خودم به وجود آوردم.

از استیسی تقاضا می‌کنم: ما رو هم با خودت ببر داری خیلی تند می‌ری.

- البته، ببینید: چه موقع برچسبهای قرمز و سبز تاثیرگذار هستند؟ فقط وقتی که یک مرکز کاری یک صف در پشت خودش داشته باشد. وقتی که یک کارگر حق انتخاب بین دو نوع کار متفاوت را که در صف هستند داشته باشد، در این شرایط او همیشه ابتدا روی قطعه با برچسب قرمز کار می‌کند.

- خوب که چی؟

استیسی ادامه می‌دهد: طویلترین صفها مقابل گلوگاهها هستند، ولی آنجا برچسبها معنا ندارند. جای دیگری که صفهای نسبتاً بلند داریم، مقابل منابع محدودکننده ظرفیت است. این منابع تعدادی قطعه تحویل گلوگاهها می‌دهند، قطعات با برچسب قرمز، ولی بر روی تعداد بیشتری از قطعات با برچسب سبز کار می‌کنند. قطعاتی که به مونتاژ می‌روند ولی نه از مسیر گلوگاهها. آنها اول کار قطعات با برچسب قرمز را انجام می‌دهند. این به طور طبیعی رسیدن قطعات با برچسب سبز را به بخش مونتاژ به تاخیر می‌اندازد. آن قطعات را وقتی می‌گیریم که دیگه خیلی دیر شده. وقتی به طور واضح سوراخهایی در ضربه‌گیر مونتاژ وجود دارند تازه متوجه می‌شویم و اولویت را در آن مراکز کاری تغییر می‌دهیم یعنی اهمیت قطعات سبز را احیاء می‌کنیم.

باب نمی‌تواند اظهار تعجب خودش را نگه دارد و می‌گوید: خوب، چی می‌خوای به ما بگی؟ منظورت اینه که اگر تو برچسبها را برداری، بهتر خواهد شد؟

- آره، دارم همین رو می‌گم. اگر برچسبها را برداریم و به کارگران توصیه کنیم که بر طبق ترتیب ورود قطعات کار کنند، یعنی اولین وارد شده، اولین کار باشد، کار بر روی قطعات با ترتیب صحیحی انجام می‌شود، سوراخهای کمتری در ضربه‌گیرها ایجاد خواهد شد. افراد من مجبور نخواهند بود که به دنبال جایی که مواد گیر کرده است بگردند و...

باب جمله او را تمام می‌کند: و سرپرستها نباید به طور دائم اولویتها رو جابجا کنند.

سعی می‌کنم از چیزی که شنیدم اطمینان حاصل کنم: استیسی تو مطمئن هستی که اخبارت درباره منابع محدودکننده اشتباه بود؟ یعنی می‌تونیم با خیال آسوده سفارشهای بیشتری بگیریم؟

استیسی می‌گوید: من این طور فکر می‌کنم. این یکی از بزرگترین سوالات مرا پاسخ می‌دهد. چرا در ضربه‌گیرهای گلوگاهها سوراخهای کمی به وجود میاد، در صورتی که سوراخهای بیشتر و بیشتری در ضربه‌گیرهای مونتاژ ایجاد می‌شوند؟ البته دوستان، این واقعیت که تا این اندازه در آنها سوراخ وجود دارد، نشانه این است که عاقبت به مشکل کمبود ظرفیت برخوردیم خورد، ولی نه در حال حاضر، سریعاً ترتیب آن برچسبها را می‌دهم. شما از فردا آنها را نخواهید دید. در خاتمه حرفهای استیسی می‌گویم: خوب، این بحث خیلی مفید بود، بنذار ادامه بدیم. محدودکننده دومی چه موقع شکسته شد؟

باب جواب می‌دهد: وقتی سفارشها رو خیلی زودتر از موعد مقرر خودش تحویل دادیم. تحویل سفارشها سه هفته زودتر نشانه این است که محدودکننده در تولید نیست بلکه در بازار است. عدم وجود سفارشهای کافی باعث شد که کارخانه درآمد کمتری داشته باشد.

لو تأیید می‌کند: صحیح است، چی فکر می‌کنی، آیا ما کار متفاوتی بر روی غیرمحدودکننده‌ها انجام دادیم؟ باب می‌گوید: من که نه.

رالف می‌گوید: من هم که نه... هی یک دقیقه صبر کنید، اگر کوره و NCX10 دیگه محدودکننده نیستند، چرا داریم مواد رو بر طبق نیاز آنها تحویل می‌دهیم؟ به همدیگر نگاه می‌کنیم، واقعاً چرا؟

- مسخره‌تر اینکه کامپیوتر من نشون می‌ده این دو مرکز کاری هنوز محدودکننده‌اند و دائماً صد درصد زیر بار هستند!

چشمه‌ایم را به طرف استیسی برمی‌گردانم و می‌گویم: تو می‌دونی چه خبره؟ استیسی اعتراف می‌کند: می‌ترسم ماجرا رو بگم. امروز قطعاً روز خوبی برای من نیست. می‌گویم: و تمام این مدت من متعجب بودم که چرا تولیدات تمام شده ما با میزان بیشتری خالی نمی‌شوند.

باب بی‌خبر می‌پرسد: ممکنه یکی از شما به من بگه چه خبره؟

- استیسی تو بگو چه خبره.

- دست بردارید دوستان، این طوری به من نگاه نکنید. بعد از این مدت که با کوهی از کالاهای تمام شده رو به رو بودم، اگه کس دیگه‌ای جای من بود، همین کار رو نمی‌کرد؟

باب نفهمیده. می‌پرسد: چه کار نمی‌کرد؟ ممکنه مبهم صحبت نکنید؟

استیسی شروع به توضیح دادن می‌کند: همه می‌دونستیم یک ساعت بیکار موندن گلوگاهها،

معادل یک ساعت کار تلف شده در تمام کارخانه است. خوب، وقتی متوجه شدم کار گلوگاهها در حال کم شدن است، دستور دادم یک سری محصول رو بدون سفارش تولید و در قفسه‌ها انبار کنند. احمقانه بود، حالا می‌فهمم، ولی حداقل در این لحظه کالاهای تمام شده ما، تقریباً برای مدت ۶ هفته بالانس شده‌اند. دیگه از آن وضع اسفناک که کوهی از چند محصول در اختیار داشتیم در حالی که حتی یک دانه هم از محصولات دیگه نبود خبری نیست.

لو می‌گوید: خوبه، یعنی به راحتی می‌تونیم آن را خالی کنیم. الکس مواظب باش که این کار رو خیلی سریع انجام ندهی، نتایج و عواقب افت سود رو به یاد بیار. حالا نوبت استیسی است که گیج شود و بپرسد: چرا نباید از شر کالاهای تمام شده هرچه زودتر خلاص بشیم؟

بی‌صبرانه می‌گویم: مهم نیست. لو می‌تواند و باید آن را برای شماها شرح دهد. در حال حاضر باید بررسی پنج مرحله‌ای را تصحیح کنیم. الان همه ما می‌دانیم که تا چه اندازه رالف حق داشت. یک چیزی قطعاً کم است.

استیسی با کم‌رویی می‌گوید: می‌تونم تصحیحش کنم.

به طرف وایت‌برد می‌رود. پس از اینکه سر جایش می‌نشیند روی وایت‌برد چنین نوشته شده:

۱- محدودکننده(های) سیستم را مشخص کنید.

۲- تصمیم بگیرید چگونه از محدود کننده‌های سیستم بهره‌برداری کنید.

۳- هر چیز دیگر را وابسته به تصمیمات بالا نمایید.

۴- سطح محدود کننده‌های سیستم را بالا ببرید.

۵- اخطار!!!! اگر در قدمهای قبلی یک محدود کننده برداشته شد به قدم اول برگردید، ولی اجازه ندهید اینرسی باعث به وجود آمدن یک محدودکننده جدید در سیستم شود.

لو وایت‌برد را برانداز می‌کند و با ناله می‌گوید: وضع خیلی بدتر از اونه که فکر می‌کردم.

می‌گویم: اتفاقاً خیلی بهتر از اون چیزیه که من فکر می‌کردم.

نگاهی به یکدیگر می‌اندازیم. می‌گویم: اول تو بگو، چرا ادعا می‌کنی وضع بده؟

- به دلیل اینکه من تنها راهنمایم را گم کرده‌ام.

وقتی متوجه می‌شود که منظورش را نفهمیده‌ایم توضیح می‌دهد: تمام تغییراتی که تا حالا داده‌ایم تمام آن گاوهای مقدسی که مجبور شدیم قربانی کنیم، در یک چیز مشترک بودند، همه ریشه در حسابداری هزینه داشتند. بهینه‌سازی‌های موضعی، اندازه بهینه بندیل، هزینه تولید، ارزیابی موجودی کالا، همه از یک منبع بودند. مشکل زیادی با آن نداشتیم. به عنوان یک حسابدار، بعد از مدت مدیدی اعتبار و صحت حسابداری هزینه را زیر سوال بردم. این اختراعی در شروع قرن بود. زمانی که شرایط با امروز خیلی فرق می‌کرد. در ابتدا یک راهنمای خوب داشتیم: اگر چیزی از حسابداری هزینه نشأت می‌گیرد، باید اشتباه باشد.

با لبخندی می‌گوییم: راهنمای خیلی خوبیه، ولی حالا مشکلک چیه؟

- متوجه نیستی، مشکل خیلی بزرگه، فقط حسابداری هزینه نیست. ما برچسبهای سبز و قرمز را فقط به دلیل حسابداری هزینه استفاده نکردیم، اونها رو به کار بردیم چون متوجه اهمیت گلوگاهها شدیم. استیسی به دلیل درک جدیدمان، کالای کامل به خط تولید سفارش می‌داده، چون می‌خواست مطمئن بشه که ظرفیت گلوگاهها هرز نخواهند رفت. فکر می‌کردم که برای ایجاد اینرسی زمان زیادی لازمه، یعنی به وجود آمدن عادت‌ها مدت زیادی طول می‌کشه، چیزی که الان دستگیرم شده اینه که کمتر از یک ماه طول می‌کشه.

با دلسردی می‌گویم: حق با توهه، هر موقع محدودیت‌ها برداشته می‌شوند، شرایط را تا اندازه‌ای تغییر می‌دهند، در نتیجه به مرور استفاده از استنباط‌های گذشته خطرناک و خطرناکتر می‌شود. استیسی اضافه می‌کند: در حقیقت، حتی چیزهایی برای بالا بردن سطح کارایی محدود کننده به وجود می‌آوریم، باید دوباره آزمایش شوند.

باب می‌پرسد: چطور می‌توانیم این کار را بکنیم؟ غیرممکن است که همیشه با شک به همه چیز نگاه کنیم و همه چیز را زیر سوال ببریم.

رالف خلاصه می‌کند: یک چیزی هنوز کم است.

یک چیزی واقعاً هنوز کم است.

لو می‌گوید: الکس نوبت توست که توضیح بدی.

- چی رو توضیح بدم؟

- چرا گفتمی وضع از اونی که فکر می‌کردی بهتره؟

لبخندی می‌زنم. زمان شنیدن چند خبر خوب رسیده.

- دوستان، چه چیز نگذاشت به سراغ افزایش تولید بریم؟ هیچ چیز، به جز اعتقاد ما به اینکه ظرفیت کافی نداریم. خوب، حالا به درک دیگری رسیده‌ایم. حالا می‌دونیم که ظرفیت اضافه زیادی داریم. راستی چقدر ظرفیت اضافه داریم؟ استیسی، چقدر از باری که در حال حاضر روی کوره و NCX10 وجود دارد از جانب سفارشهای غیر واقعی و ساختگی است؟ به آرامی می‌گوید: حدوداً بیست درصد.

دست‌هایم را به هم می‌مالم و می‌گویم: عالیه. آن قدر ظرفیت داریم که بتوانیم بازار رو تصاحب کنیم. بهتره فردا صبح به مرکز برم و یک صحبت جانانه، با جانی جونز داشته باشم. لو، برای کمک فکری بهت احتیاج دارم. ، رالف ممکنه تو هم با ما بیای؟ کامپیوترت رو هم بیار، می‌خواهیم یک چیزی بهشون نشون بدیم.

# ۳۸

ساعت شش صبح است که لو و رالف را از مقابل کارخانه سوار می‌کنم. ما (در حقیقت من) تصمیم گرفتیم که این جوری خیلی بهتره، چون برای سوار کردن آنها از مقابل منزلشان، لازم می‌شد خانه را حدود ساعت ۵ صبح ترک کنم.

بیشتر از چند ساعت را در مرکز نخواهیم گذراند بنابراین بعدازظهر به کارخانه برمی‌گردیم. به زحمت حرف و صحبتی بینمان رد و بدل می‌شود. رالف، در صندلی عقب، با کامپیوتر کیفی‌اش مشغول است. لو احتمالاً فکر می‌کند هنوز در تختخواب است. اتومبیل در حالت اتوماتیک تقریباً بدون نیاز به کنترل من حرکت می‌کند و در ذهنم مشغول ساختن یک گفتگوی خیالی با جانی‌جونز هستم. باید او را متقاعد کنم که سفارشهای بیشتری برای کارخانه ما بگیرد. روز قبل، در گرماگرم یافتن ظرفیت اضافی موجود، فقط جنبه مثبت قضیه را دیدم، الان فکر می‌کنم باید معجزه‌های رخ دهد.

دوباره ارقام را در ذهنم مرور می‌کنم. برای تکمیل ظرفیت‌مان، جانی باید بیشتر از ده میلیون دلار دیگر بفروشد. غیرممکن است او این همه سفارش در آستین داشته باشد. بنابراین، تکنیکهای چلانیدن، التماس و گدایی کمکی نخواهد کرد. یک ایده خلاق می‌خواهیم. واقعیت این است که من چنین ایده‌ای ندارم. امیدوارم جانی داشته باشد، به هر حال اوست که در فروش تخصص دارد.

وارد یک اتاق کنفرانس کوچک می‌شویم، جانی‌جونز یکی از کارمندان را نشان می‌دهد و می‌گوید: این هم "دیک پاشکی". اون یکی از بهترین آدمهای منه. متعهد، حرفه‌ای و بالاتر از همه، پر است از برخوردهای خلاق. فکر کردم خیلی خوب خواهد بود با او آشنا شوی. مایلی او هم به ما



ملحق بشه؟

لبخندی می‌زنم و می‌گویم: اتفاقاً به ایده‌های خلاق احتیاج داریم. ببین، می‌خوام برای کارخانم ده میلیون دلار کار بیاری.

جانی قهقهه می‌زند و جواب می‌دهد: تمام شما در بخش تولید دلقکهای جالبی هستید. دیک، چی بهت گفتم، سر و کله زدن با مدیران کارخانه ساده نیست. یکیشون از من می‌خواد مشتریانش را ترغیب کنم یک افزایش ده درصدی نسبت به قیمت قراردادی پرداخت کنند، یکی دیگهشون از من می‌خواد با یک قیمت بالا اونو از شر کوهی از قراضه‌هایش خلاص کنم، ولی الکس، تو از همه بهتری، ده میلیون دلار!

او به خندیدنش ادامه می‌دهد ولی من به او ملحق نمی‌شوم.

- جدی می‌گم، تو باید سفارش بیشتری برای کارخانه من پیدا کنی، ده میلیون دلار بیشتر. خنده‌اش را قطع می‌کند و به من زل می‌زند. می‌گوید: جدی می‌گی الکس؟ چت شده؟! می‌دونی این روزها گرفتن کار چقدر سخته؟ همه مثل سگها دارن همدیگه رو تکه‌تکه می‌کنند. هر کسی داره گلوی یکی دیگه رو برای یک سفارش کوچک می‌بره و تو داری صحبت از ده میلیون دلار بیشتر می‌کنی؟

با عجله پاسخ نمی‌دهم. به پشتی صندلیم تکیه داده به او نگاه می‌کنم. کمی که می‌گذرد می‌گویم: گوش کن جانی، می‌دونی که وضع کارخانه من بهبود پیدا کرده، ولی نمی‌دونی تا چه اندازه. الان قادریم هر چیزی رو در عرض دو هفته تحویل بدیم. ما نشون دادیم که حتی یک روز هم تاخیر نداریم. کیفیت کار ما به اندازه‌ای بهبود پیدا کرده که مطمئن هستم در بازار بهترین هستیم. خیلی خوب واکنش نشان می‌دهیم، خیلی سریع هستیم و علاوه بر اینها خیلی هم قابل اطمینان هستیم. این یک حقه تبلیغاتی برای فروش نیست، یک واقعیه. بیست درصد ظرفیت خالی دارم.

می‌گذارم که این جمله آخر در هوا بماند.

از پاسخ ندادنش می‌فهمم که جانی ارتباط این قضیه را نمی‌بیند.

برایش ترجمه می‌کنم: احتیاج به بیست درصد فروش بیشتر دارم.

- الکس. سفارشها مثل سیب نیستند که از درخت آویزان باشند. نمی‌تونم همینطوری برم بیرون و چند تایی برات بچینم.

- حتماً سفارشهایی هست که به دلیل کیفیت بالایی که باید داشته باشند رد می‌کنی و یا به دلیل اینکه مشتری به طور نامعقول زمان تحویل کوتاهی می‌خواهد و یا چیزی مثل اینها، این جور سفارشها رو به من بده.

آهی می‌کشد و می‌گوید: تو احتمالاً نمی‌دونی رکود تا چه اندازه شدید. من امروز هر سفرashi

رو می‌گیرم، هر چیزی رو که امیدی بهش باشه. می‌دونم که بعداً خیلی باید براشون برقصم، ولی فشار واقعا زیاده.

لو با صدای آرامش می‌گوید: اگر رقابت و رکود خیلی شدیدیه پس باید مشتریهایی باشن که سعی در پائین آوردن قیمت می‌کنند.

- فشار لغت کوچیکیه. شاید چلانیدن دقیق‌تر باشه. می‌تونید فکرش رو بکنید؟ بعضی موارد به من فشار وارد می‌شه که کاری را عملاً بدون سود قبول کنم.

شروع به دیدن نور از انتهای تونل می‌کنم.

- جانی، آیا مشتریها گاهی اوقات تقاضای قیمتی می‌کنند که کمتر از هزینه ما باشه؟

- گاهی اوقات؟! همیشه!

ادامه می‌دهم: و تو چه کار می‌کنی؟

می‌خندد و می‌گوید: چه کار می‌تونم بکنم؟ سعی می‌کنم به بهترین وجه توضیح بدهم. بعضی وقتها مفید واقع می‌شه.

به سختی آب دهانم را قورت می‌دهم و می‌گویم: حاضرم ده درصد زیر مبلغ هزینه، سفارش بگیرم.

جانی برای پاسخ دادن عجله‌ای نمی‌کند. پاداش او و افرادش براساس کل مبلغ فروششان تعیین می‌شود. مدتی فکر می‌کند و در نهایت می‌گوید: فراموشش کن.

- چرا؟

جوابی نمی‌دهد. اصرار می‌کنم: چرا باید فراموشش کنم؟

- برای اینکه احمقانه است، برای اینکه منطقی ندارد.

در ابتدا با صدایی خشن و سپس با صدایی زیرتر می‌گوید: الکس، نمی‌دونم چه کلکی تو کلهات هست، ولی بذار بهت بگم، تمام کلکها عمر کوتاهی دارند قبل از اینکه آبروتو ببرن. چرا می‌خوای آینده شغلی خودت رو خراب کنی؟ کارت تا اینجا خیلی عالی بوده، خرابش نکن. علاوه بر این، اگر قیمتها رو برای یک مشتری پایین بیاریم، طولی نمی‌کشه که دیگران هم متوجه خواهند شد و همون تقاضا رو تکرار می‌کنند، بعد چی پیش میاد؟

تا اندازه‌ای حق دارد. آخرین بحث نشان داد که آن نور انتهای تونل چراغ یک قطار بود.

کمک از جبهه‌ای که توقع آن را نداشتم رسید.

دیک با تردید می‌گوید: "ژانگلر" ارتباطی با مشتریهای معمولی ما نداره. به علاوه، با اون تعداد سفارشهاش، همیشه می‌تونیم ادعا کنیم به دلیل خرید کلیش بهش تخفیف داده‌ایم.

جانی فریاد می‌زند: فراموشش کن، اون حرومزاده نه تنها می‌خواد بدون هیچ سودی بهش جنس بدیم، توقع داره جنس رو با هزینه خودمون براش به فرانسه بفرستیم.

به طرف من برمی‌گردد و می‌گوید: این فرانسویه، بی‌شرم و گستاخه. غیر قابل باوره. سه ماه مذاکره کردیم؛ یک اعتماد متقابل ایجاد کردیم، بر سر شرایط به توافق رسیدیم. تمام اینها وقت می‌گیره. جزئیات تکنیکی، هر چیزی که بتونی تصورش رو بکنی از ما خواست، در مورد یکی دو قلم جنس صحبت نمی‌کنیم، برای تقریباً تمام طیف اجناسمون. در تمام این مدت حتی اشاره‌ای هم به قیمتها نکرد. در آخر، دو روز پیش، وقتی بر سر همه چیز توافق شد به من فاکس زد که قیمت‌هایمان قابل قبول نیست و قیمت‌های پیشنهادی خودش را برایمان فرستاد. من انتظار درخواست تخفیف به اندازه ۱۰ درصد یا به دلیل بزرگی سفارششون حداکثر ۱۵ درصد رو داشتم، ولی این اروپایی‌ها حریصتر از این حرفها هستند. برای مثال مدل ۱۲، همونی که تو در تولیدش معجزه کردی؛ قیمت ما ۹۹۲ دلار، چون برنساید یک مشتری بزرگه و مقدار زیادی از این جنس رو از ما می‌خره، به اونها می‌فروشیم ۸۲۷ دلار. اما اون فرانسویهای بی‌پدر و مادر به خودشون جرات دادن قیمت ۷۰۱ دلار رو پیشنهاد کنن! شنیدی چی گفتیم؟ ۷۰۱ دلار! حالا متوجه شدی چی می‌گم؟

رو به رالف می‌کنم و می‌پرسم: هزینه مواد ما برای مدل ۱۲ چقدره؟

لو بدون تامل پاسخ می‌دهد: ۳۳۴ دلار و ۷ سنت.

می‌پرسم: جانی، تو مطمئنی که قبول این سفارش روی مشتریهای محلی ما تاثیر نمی‌گذاره؟

- نه مگه اینکه روی پشت بام قرارداد رو امضاء کنیم. در این مورد دیک حق داره؛ هیچ تاثیری

نداره. ولی کل قضیه مسخره است. چرا داریم وقتمون رو تلف می‌کنیم؟

به لو نگاه می‌کنم، با سر تایید می‌کند.

می‌گویم: ما آن سفارش را می‌گیریم.

چون جانی واکنشی نشان نمی‌دهد تکرار می‌کنم: ما آن را می‌گیریم.

از میان دندانهای به هم فشرده‌اش می‌گوید: می‌تونی توضیح بدی چه خبره؟

جواب می‌دهم: خیلی ساده است. به تو گفتم که ظرفیت خالی دارم. اگر این سفارش را بگیریم،

تنها هزینه‌ای که برای تولید از جیب ما پرداخت می‌شه هزینه مواد خواهد بود. ۷۰۱ دلار دریافت

و ۳۳۴ تا پرداخت می‌کنیم. یعنی ۳۶۷ دلار در هر واحد برایمان می‌ماند.

لو حرفم را تصحیح می‌کند: می‌شود ۳۶۶ دلار و ۹۳ سنت برای هر واحد و تو هزینه حمل رو

هم فراموش کردی.

- متشکرم.

از جانی می‌پرسم: هزینه حمل هوایی هر واحد چقدر است؟

- یادم نمیاد ولی بیشتر از سی دلار نیست.

- می‌تونیم جزئیات معامله رو ببینیم؟ چیزی که به طور مشخص علاقه دارم بدونم نوع تولید،

تعداد در هر ماه و قیمت‌هاست.

جانی یک نگاه طولانی به من می‌کند بعد به طرف دیک برگشته، می‌گوید: اونو بیار. دیک که در حال رفتن است، جانی با صدای تعجب آمیزی می‌گوید: نمی‌فهمم، داری با قیمتی پایینتر از اینجا در اروپا می‌فروشی، حتی کمتر از هزینه تولید، و هنوز ادعا می‌کنی که پول زیادی به دست میاری؟ لو تو یک حسابدار هستی، به نظر تو این منطقیه؟  
لو می‌گوید: آره.

با دیدن چهره سر در گم جانی، به لو فرصت توضیح دادن نمی‌دهم، صحبتشان را قطع می‌کنم و می‌گویم: محاسبات مالی با مفاهیم هزینه تولید، کمکی نخواهد کرد. اینها جانی را بیش از پیش گیج می‌کند. تصمیم می‌گیرم از یک زاویه دیگر برخورد کنم.  
- جانی، ترجیح می‌دی یک دوربین ژاپنی رو در توکیو بخری یا در مانهاتان؟  
- مسلما در مانهاتان.  
- چرا؟

جانی با اطمینان به نفس می‌گوید: به دلیل اینکه در مانهاتان ارزونتره، همه اینو می‌دونن. جایی در خیابان چهل و هفتم می‌شناسم که می‌تونی یک خرید خوب بکنی، نصف قیمتی که باید در توکیو بپردازی.

- فکر می‌کنی چرا در مانهاتان ارزونتره؟

می‌پرسم و خودم جواب می‌دهم: آه، هزینه حمل و نقل باید منفی باشه. همگی می‌خندیم.

- خیلی خوب الکس، هنوز نمی‌فهمم، ولی اگر از نظر ژاپنیها درسته باید سودآور باشه.

سه ساعت روی ارقام کار کردیم. خوب شد که رالف و لو را با خودم آوردم.

باری که این معامله بزرگ بر روی گلوگاهها ایجاد خواهد کرد را محاسبه می‌کنیم، مشکلی نیست. تاثیر آنها را بر روی هر یک از هفت مرکز کاری مشکل‌ساز بررسی می‌کنیم، دو تای آنها ممکن است به حد خطرناک برسند، ولی می‌توانیم آنها را کنترل کنیم. بعد اثر مالی را محاسبه می‌کنیم، شگفت‌آور. خیلی شگفت‌آور. حالا آماده‌ایم.

- جانی، یک سوال دیگه دارم. چی تضمین می‌کنه تولیدکنندگان اروپایی یک جنگ قیمت به راه نیاندازند؟

- چه اهمیتی داره. با این قیمت‌هایی که گفتم می‌تونم موسیو ژانگلر رو حداقل برای یک سال حفظ کنم.

- این کافی نیست.

- دیگه داری سخت می‌گیری. می‌دونستم این خیلی خوبتر از اونه که واقعی باشه.

- جانی مسئله این نیست؛ من می‌خوام از این معامله برای نفوذ به بازار اروپا استفاده کنم. ما نباید جنگ قیمت راه بندازیم. باید یک چیز دیگه‌ای رو غیر از قیمت در نظر بگیریم. چیزی که رقابت کردن با ما رو مشکل کنه. بگو ببینم، زمان متوسط تحویل در اروپا چقدره؟  
- به اندازه همین جا؛ حدود هشت تا دوازده هفته.

- خوبه، به موسیو ژانگلر بگو اگر به تعداد سالانه‌اش متعهد بمونه، هر تعداد معقولی رو تا سه هفته بعد از دریافت فاکسش تحویل می‌دیم.

با شگفتی می‌پرسد: جدی می‌گی؟

- کاملاً. ضمناً، برای اولین سفارش هر چیزی که لازمه رو می‌تونم همین الان تحویل بدم. آهی می‌کشد و می‌گوید: تقصیر تمام اینها به گردن تو می‌افته، باشه، چه اهمیتی داره، در هر حال به زودی تمام مسئولیتها به عهده تو خواهد بود. اگر از طرف تو چیزی نشنیدم، فردا به آنها فکس می‌زنم، این رو یک معامله تمام شده در نظر بگیر.

فقط بعد از اینکه از پارکینگ بیرون آمدیم خودمان را راحت حس کردیم، بیش از پانزده دقیقه طول می‌کشد تا بتوانیم آرامشمان را دوباره پیدا کنیم. لو و رالف شروع به زیر و رو کردن اعداد و ارقام می‌کنند. بعد از چند لحظه به ارقام صحیح‌تری دست پیدا می‌کنند، معمولاً تفاوت بیشتر از چند صد دلار نیست. در مقایسه با کل معامله نامحسوس است. ولی لو این را آرامش‌بخش می‌داند.

اجازه نمی‌دهم این جزئیات فکر مرا مشغول کنند. با تمام توانم آواز می‌خوانم.

در نیمه راه هستیم که آنها راضی می‌شوند. لو آخرین رقم را اعلام می‌کند. سود خالص کارخانه یک عدد شگفت‌آور هفت رقمی است که او تا سنت آخرش را می‌خواند.

می‌گویم: یک معامله کاملاً سودآور. فکرشو بکنید؛ جانی نمی‌خواست قبولش کنه... چه دنیای عجیبه.

لو نتیجه می‌گیرد: حالا دیگه مطمئنیم که نمی‌شه برای حل مشکلات فروش به آدمهای قسمت فروش تکیه کرد. اونها اسیر عاداتهای کهنه و مخربند. حتی بیشتر از کارکنان تولید. سعی کن واکنش افرادی رو که خیلی به حسابداری هزینه عقیده دارند، وقتی که برای آنها شرح می‌دهم، تصور کنی.

آهی می‌کشم و می‌گویم: با قضاوت از روی آنچه امروز دیدیم، نمی‌تونیم توقع کمک زیادی از این آدمها داشته باشیم. گرچه به نظر می‌رسه دیک چیزهایی برای ارائه داره.

می‌گوید: گفتنش سخته، خصوصاً که جانی اونو شدیداً تحت کنترل داره. الکس، چطوری می‌خوای این کار رو بکنی؟

- چه کار؟

- تغییر تمام بخش.

این حرفش شادی مرا تمام می‌کند. لعنت بر تو لو، چرا اینو پیش کشیدی؟  
می‌گویم: خدا به من رحم کنه. دیروز موقع صحبت درباره اینرسی از لختی موجود در کارخانه شکایت می‌کردیم. آن را با اینرسی که در بخش با آن روبرو خواهیم شد مقایسه کنید.  
رالف می‌خندد، لو غرغر می‌کند و من به حال خودم افسوس می‌خورم.

این هفته گرچه پیشرفت قابل توجهی داشتیم ولی ثابت شد که هنوز دارم بند شلواری مدیریت می‌کنم. به طور مثال دیروز اگر هوش رالف که فهمید یک چیزی کم است نبود، حتی متوجه فرصتهای بزرگ و باز نمی‌شدیم، یا امروز، اگر راهنماییهای لو نبود ممکن بود تسلیم بشوم. فقط باید بفهمم تکنیکهای مدیریت که باید در آنها استاد باشم کدامند؟ خیلی خطرناک خواهد بود اگر موفق نشوم. باید روی آن تمرکز کنم. حتی نمی‌دونم که از کجا شروع کنم...

شاید تمام این مدت کلید در دست من بود. در رستوران به جولی چه گفتم؟ کلماتم در سرم طنین می‌اندازند. جونا کی وقت داشت این همه یاد بگیرد؟ تا جایی که به یاد می‌آورم او هرگز یک روز هم در صنعت کار نکرده. او فیزیکدان است. نمی‌توانم باور کنم دانشمندی که در برج عاجش نشسته تا این اندازه از جزئیات وقایع کارخانه باخبر باشد.

و بعد ایده دانشمندان دوباره ظهور کرد، وقتی که لو و رالف در مورد مفید بودن طبقه‌بندی داده‌ها بحث می‌کردند. خودم جواب را ارائه دادم. چطور یک نفر نظم درونی را آشکار می‌کند... و جونا یک دانشمند است.

یک جایی در متد علمی جوابی برای تکنیکهای لازم مدیریت وجود دارد، خیلی واضح است. ولی چه کار می‌توانم بکنم؟ یک کتاب هم نمی‌توانم راجع به فیزیک بخوانم، به اندازه کافی ریاضی نمی‌دانم که حتی صفحه اول را تمام کنم.

ولی ممکن است که به آن احتیاجی نداشته باشم. جونا تاکید کرد که به دنبال ایجاد متدها نباشم، فقط به طور مشخص تعیین کنم که آنها چه باید باشند. شاید کتابهای علمی عمومی کافی باشند؟ به امتحانش می‌ارزد.

باید به کتابخانه بروم و شروع به جستجو کنم. اولین فیزیکدان مدرن نیوتن بود، این احتمالاً جایست که باید شروع کنم.

در دفتر کارم نشسته‌ام، پاهایم را روی میز انداخته‌ام و به نقطه نامعلومی در اتاق خیره شده‌ام. در تمام طول صبح، فقط دو تلفن داشتم، هر دو از جانی جونز. اول می‌خواست بگوید قرارداد با طرف فرانسوی امضاء شده. خیلی مغرور بود که توانسته معامله‌ای بهتر از آنچه توقع می‌رفت بکند. موفق شده بود به خاطر انعطاف و سرعت عمل ما در مورد تقاضاهای بعدی‌شان، قیمت‌های بالاتری از آنها بگیرد.

در تلفن دومی می‌خواست بداند آیا می‌تواند با مشتریان داخلی هم به همان شیوه برخورد کرد؟ یعنی، در جایی که کل تعداد سالانه ثابت باشد قرارداد دراز مدت ببندد و برای هر تقاضای خاص قول تحویل سه هفته بدهد؟

به او اطمینان دادم که هیچ مشکلی از این بابت نداریم و او را به ادامه این راه تشویق کردم. او هیجان زده است و من خیلی بیشتر از او.

همه مشغولند، به راه انداختن این معامله عظیم آنها را واقعاً درگیر کرده. من تنها کسی هستم که هیچ کاری برای انجام دادن ندارم. حس می‌کنم اضافی هستم. کجا هستند آن روزهایی که تلفن پشت سر هم زنگ می‌زد، وقتی که می‌بایست از یک موضوع مهم به یکی دیگر می‌پرداختم، وقتی که به اندازه کافی زمان در طول روز وجود نداشت؟

تمام آن تلفن‌ها و جلسه‌ها جنگ و جدال بود. به خودم یادآوری می‌کنم: نه جنگی، نه جدالی، الان همه چیز به خوبی پیش می‌رود، خیلی خوب.

در واقع، از این ناراحتم که می‌دانم چه کار باید بکنم. باید مطمئن شوم اوضاع کنونی ادامه خواهد داشت. باید قبلاً راجع به همه چیز فکر شده باشد طوری که جنگ و جدالی پیش نیاید. ولی این به معنای پیدا کردن جواب سوال جوناست. برمی‌خیزم و اتاق را ترک می‌کنم. در راه به فرن می‌گویم: اگر کسی به من نیاز داشت که احتمالش کمه، من در کتابخانه عمومی هستم.

برای امروز کافیه. این را می‌گویم و کتاب را می‌بندم. برمی‌خیزم و کمی عضلاتم را می‌کشم.

- جولی، میای با هم یه فنجون چای بخوریم؟

- فکر خوبیه، یک دقیقه دیگه میام پیشت.

وقتی سر میز آشپزخانه به من ملحق می‌شود می‌گویم: تو واقعاً در اون کتاب غرق شده‌ای.

- آره خیلی جذابه.

با تعجب و در حالی که یک فنجان چای داغ به دستش می‌دهم می‌گویم: چه چیز یک فیلسوف

یونان باستان می‌تونه جذاب باشه؟

می‌خندد و می‌گوید: اون طوری که فکر می‌کنی نیست. دیالوگ‌های سقراط واقعاً جالبند.

سعی نمی‌کنم شک و تردیدم را پنهان کنم. می‌گویم: هر چی تو بگی...

- الکس، برداشت تو کاملاً اشتباهه، اون جوری نیست.

می‌پرسم: خوب پس چه جوریه؟

طفره می‌رود: خوب، توضیح دادنش سخته. چرا خودت اونها رو نمی‌خونی؟

می‌گویم: ممکنه یک روز این کار رو بکنم، ولی الان به اندازه کافی مطلب برای مطالعه دارم.

کمی از چایش را می‌نوشد و می‌گوید: چیزی را که دنبالش بودی پیدا کردی؟

اعتراف می‌کنم: نه دقیقاً، خواندن کتابهای علوم عمومی آدم را مستقیماً به مبحث تکنیکهای مدیریت هدایت نمی‌کند، ولی دارم متوجه چیزهای جالبی می‌شوم. با دلگرمی می‌گوید: این طوره؟

- چگونگی برخورد فیزیکدانها با یک موضوع، کاملاً با شیوه‌ای که ما در کسب و کار داریم متفاوت است. آنها با جمع‌آوری هرچه بیشتر داده‌ها و اطلاعات شروع نمی‌کنند. برعکس، با یک پدیده شروع می‌کنند، یک واقعیت از زندگی که تقریباً به طور اتفاقی انتخاب شده. بعد یک فرضیه در نظر می‌گیرند، یک حدس و گمان درباره دلایل وجود آن واقعیت. قسمت جالبش اینجاست. به نظر می‌رسد تمام ماجرا براساس این رابطه اصولی باشد: اگر... آنگاه.

جمله آخر باعث راست شدن جولی روی صندلی‌اش می‌شود. او با قدرت می‌گوید: ادامه بده. در واقع به طور منطقی از فرضیه‌شان یک نتیجه غیرقابل اجتناب می‌گیرند، می‌گویند: اگر فرضیه صحیح باشد آنگاه به طور منطقی یک واقعیت دیگر هم باید وجود داشته باشد. با این نتیجه‌گیری منطقی آنها طیف وسیعی از حقایق دیگر را آشکار می‌کنند. البته تلاش اصلی بر این است که مطمئن شوند که آیا تاثیرات پیش‌بینی شده وجود دارند یا خیر. به مرور که پیش‌بینی‌های بیشتر و بیشتری تأیید می‌شوند، صحت فرضیه‌ها بهتر روشن می‌شود. برای مثال مطالعه این قضیه که نیوتن چگونه قانون جاذبه را کشف کرد بسیار جالب است.

- چرا؟

طوری می‌پرسد که انگار جواب سوال را خودش می‌داند ولی می‌خواهد از زبان من بشنود. پدیده‌ها شروع کردند به هم مرتبط شدن. پدیده‌هایی که هرگز فکر نمی‌کردیم مرتبط باشند، شروع کردند به طور خیلی شدیدی مرتبط شدن به یکدیگر. یک علت مشترک دلیل یک طیف وسیع از اثرات مختلف است. می‌دونی جولی، این مثل نظم و ترتیبی است که از دل هرج و مرج به وجود آمده باشد. چه چیزی می‌تواند زیباتر از آن باشد؟

با چشمانی درخشان می‌پرسد: می‌دونی الان چه چیزی رو شرح دادی؟ دیالوگهای سقراط! آنها دقیقاً به همین شیوه انجام شده‌اند. دقیقاً از طریق همین تناسب، اگر... آنگاه. ممکنه تنها تفاوت این باشه که حقایق بیشتر به رفتارهای انسانی مربوط می‌شوند نه به مواد.

می‌گویم: جالبه، خیلی جالبه. بیا راجع بهش فکر کنیم. زمینه کاری من، یعنی مدیریت، هم به مواد و هم به رفتار انسانی مربوط می‌شه. ممکنه بشه از یک روش واحد برای هر دو استفاده کرد، فکر می‌کنم اساس تکنیک جونا همینه.

مدتی فکر می‌کند و می‌گوید: احتمالاً حق با توست. ولی اگر حق با تو باشد حاضرم شرط ببندم وقتی که جونا شروع کند به آموزش آن تکنیکها به تو، می‌فهمی که آنها بیشتر از یک تکنیک هستند. آنها باید یک فرآیند فکری باشند.



هر دو غرق در افکارمان می‌شویم.

- از این به بعد باید چه کار کرد؟

جواب می‌دهم: نمی‌دونم. راستش فکر نمی‌کنم که تمام این مطالعات منو به پاسخ سوال جونا نزدیکتر کنند. یادت میاد چی گفت؟ گفت: از تو نمی‌خوام تکنیکهای مدیریت رو ابداع کنی، فقط تعیین کن که آنها چه باید باشند. می‌ترسم که در حال سعی برای پریدن به قدم بعدی باشم، ابداع کردن تکنیکهای مدیریت باید از احتیاج نشئات بگیرند، ابتدا تعیین چگونگی عملکرد کنونی من و بعد فهمیدن اینکه چطور باید عمل کنم.

# ۳۹

می‌پرسم: پیغامی برای من داری؟

فرن مرا متعجب می‌کند و می‌گوید: بله، بیل پیچ می‌خواد با شما حرف بزنه.

تلفنی با او تماس می‌گیرم: چه خبره بیل؟

می‌گوید: همین الان آمار و ارقام تو را برای ماه گذشته دریافت کردم. تبریک می‌گم قهرمان، تو

قطعاً امتیازت رو گرفتی. هرگز چیزی حتی نزدیک به این هم ندیده بودم.

با خشنودی می‌گویم: متشکرم. راستی، نتایج کارخانه هیلتون اسمیت چگونه؟

می‌خندد و می‌گوید: تو می‌خوای خنجر رو سر و ته کنی، ها؟ همانطور که حدس زدی، وضع

هیلتون زیاد خوب نیست. نشانه‌های بهبود در معیارها وجود داره، ولی سود همچنان سقوط

می‌کنه.

نمی‌توانم خودم را کنترل کنم و می‌گویم: بهت که گفتم، اون نشانه‌ها مَبین عملکردهای

موضعی هستند و هیچ تناسبی با تصویر وسیع و فراگیر ندارند.

آهی می‌کشد: می‌دونم، می‌دونم. در حقیقت فکر می‌کنم که تمام این مدت از اون اطلاع

داشتم، ولی ظاهراً الاغ پیری مثل من احتیاج به مدرک اثبات سیاه و سفید داره. خوب، فکر

می‌کنم که عاقبت آن را دیده باشم.

با خودم می‌گویم: وقتش رسیده. ولی در تلفن می‌گویم: خوب بعدش چی؟

- الکس، راستش رو بخوای برای این به تو تلفن کردم که بگم تمام دیروز رو با ناتان فراست

گذروندم. ظاهراً با تو به توافق رسیده، ولی حرفهایش رو نمی فهمم. بیل خیلی مایوس به نظر می رسد. ادامه می دهد: زمانی بود که فکر می کردم تمام این چرت و پرت های هزینه کالای فروخته شده و چیزهایی از این قبیل رو می فهمم، ولی دیروز، روشن شد که این طور نیست. احتیاج به کسی دارم که مستقیم آن را برایم شرح دهد، کسی مثل تو. می فهمی که چی می گم، این طور نیست؟

می گویم: فکر کنم می فهمم. در واقع خیلی ساده است. مربوط می شه به... حرف منو قطع می کند: نه، تلفنی نه. تو به هر حال باید بیایی اینجا، فقط یک ماه مانده، تو باید با جزئیات کار جدیدت آشنا بشی.

- فردا صبح خوبه؟

- مشکلی نیست و... الکس، تو باید به من توضیح بدی که با جانی جونز چه کار کردی. اون این طرف و اون طرف می ره و می گه: اگر زیر قیمت تولید بفروشیم، می تونیم پول زیادی کسب کنیم! این واقعاً مزخرفه.

می خندم و می گویم: فردا می بینمت.

بیل پیچ دارد مقیاسهای ارزشمندش را کنار می گذارد! این چیزی است که باید به همه بگویم. آنها باور نمی کنند. به دفتر کار داناوان می روم ولی او آنجا نیست. استیسی هم نیست. باید در سالن باشند. از فرن می خواهم که پیدایشان کند. خودم هم سراغ لو می روم تا خبرها را به او بگویم.

استیسی در آنجا با من تماس می گیرد: هی رئیس، ما چند تا مشکل داریم، می تونیم نیم ساعت دیگه بیایم اونجا؟

می گویم: عجله ای نیست، زیاد مهم نیست، عجله نکن.

می گوید: موافق نیستم، می ترسم که مهم باشه.

راجع به چی داری صحبت می کنی؟

جواب می دهد: احتمالاً شروع شده، من و باب نیم ساعت دیگه در دفتر کارت خواهیم بود. چطور؟

در حالی که کاملاً گیج شده ام می گویم: خوبه.

می پرسم: لو، می دونی چه اتفاقی داره می افته؟

می گوید: شاید داری به این واقعیت اشاره می کنی که استیسی و باب در هفته گذشته نقش

تسریع کننده رو بازی می کردند.

- این طوره؟

استیسی و باب می رسند. باب خلاصه‌ای از صحبت‌های یک ساعت قبل را بیان می کند. برای اینکه داستان را کوتاه کنم، دوازده مرکز کاری در حال اضافه کاری خارج از برنامه هستند. استیسی ادامه می دهد: اوضاع قابل کنترل نیست. دیروز یک سفارش سر موقع تحویل داده نشد، امروز سه تای دیگه مطمئناً تاخیر خواهند داشت. طبق گفته‌های رالف، داریم سرازیری تپه رو طی می کنیم. او ادعا می کند که قبل از اتمام ماه، حدود بیست درصد از سفارش‌هایمان را بموقع تحویل نخواهیم داد و نه فقط با یک یا دو روز تاخیر.

به تلفنم نگاه می کنم. تا چند روز دیگر صدای زنگ این هیولا گوشی را از جا می کند. تاخیر همیشه بد است، اما معمولاً مشتریان به آن عادت کرده‌اند و خودشان را با نگه داشتن قطعات اضافی یا با یک فرجه زمانی محافظت می کنند. ولی حالا ما آنها را فاسد کرده‌ایم، با عملکرد خوب و بموقعمان خرابشان کرده‌ایم. مشتریان ما نه انتظار تاخیر را دارند و نه آمادگی آن را. این خیلی بدتر از آن چیز است که تصورش را می کردم. ممکن است کارخانه را ویران کند.

چطوری اتفاق افتاد؟ کجا اشتباه کردم؟

از آنها می پرسم: چرا این طور شده؟

باب می گوید: من که به تو گفتم سفارش شماره ۴۹۳۱۸ متوقف شده چون...

استیسی وسط حرف باب می پرد و می گوید: نه باب، این جزئیات مهم نیستند. باید دنبال ریشه مسئله باشیم. الکس، فکر می کنم خیلی بیشتر از توانمان سفارش قبول کردیم.

می گویم: درسته، ولی چرا؟ ما چک کردیم که گلوگاهها به اندازه کافی ظرفیت داشته باشند. همین طور هفت مرکز کاری مشکل‌زای شما رو هم بررسی کردیم. شاید در محاسباتمون اشتباهی کردیم...

باب جواب می دهد: احتمالاً.

استیسی می گوید: به نظر نمی رسه. ما محاسبات رو چند بار چک کردیم.

- خوب؟

باب می گوید: نمی دونم، ولی مهم نیست، حالا باید کاری بکنیم، خیلی سریع.

بی قرار هستیم؛ می گویم: آره، ولی چه کاری؟ تا وقتی ندونیم چی باعث این اوضاع شده، بهترین کاری که می تونیم بکنیم اینه که به در و دیوار مشت بکوبیم. این روش کار قبلی ما بود. امیدوار

بودم که حالا دیگر متد ما این نباشد.

سکوتشان را موافقت با گفته‌هایم تلقی می‌کنم و ادامه می‌دهم: بذارید به لو و رالف تلفن کنم و همگی به اتاق کنفرانس بریم، باید فکرمان را روی هم بگذاریم، تا بفهمیم چه خبره. لو بعد از کمتر از پانزده دقیقه می‌گوید: اجازه بدهید حقایق رو مشخص کنیم. باب، آیا تو متقاعد شدی که احتیاج به استفاده از این اندازه اضافه‌کاری داری؟ باب پاسخ می‌دهد: تلاش این چندین روز آخر، مرا متقاعد کرد که حتی با اضافه‌کاری هم در تاریخ تحویل تاخیر خواهیم داشت.

لو زیاد خشنود به نظر نمی‌رسد. می‌گوید: متوجه‌م. رالف، موافقی که در آخر ماه، حتی با اضافه‌کاری، برای تحویل چندین سفارش تاخیر خواهیم داشت؟ رالف با قاطعیت جواب می‌دهد: اگر یک روش هوشمندانه برای حل این گرفتاری پیدا نکنیم، بدون شک. مبلغ دلاری اون رو دقیقاً نمی‌تونم بگم، بستگی به تصمیم باب و استیسی داره که چقدر اضافه‌کاری استفاده می‌کنند و کدام سفارش را جلو می‌اندازند. ولی بیش از یک میلیون دلار است.

لو می‌گوید: بد شد، مجبورم در پیش‌بینی‌ام تجدید نظر کنم. نگاهی غضبناک به او می‌کنم. تجدید نظر در پیش‌بینی. بزرگترین نگرانی لو این است که مجبور شود یک بار دیگر گزارش تهیه کند.

با سردی می‌گویم: می‌تونیم مسئله اصلی رو مطرح کنیم؟

همگی به طرف من برمی‌گردند و منتظر می‌مانند.

می‌گویم: با شنیدن دوباره حرفهای شما، هیچ مشکل اساسی نمی‌بینم، واضحه که بیشتر از آنچه که می‌توانستیم بجویم، لقمه گرفته‌ایم. کاری که باید بکنیم این است که تعیین کنیم چه اندازه و چه موقع باید جبران کنیم. به همین سادگی که می‌گویم.

لو سرش را به علامت تائید تکان می‌دهد. باب، رالف و استیسی با نگاهی سرد به من خیره شده‌اند. آنها آزرده به نظر می‌رسند. باید حرف بدی زده باشم، ولی نمی‌دانم که چه بوده.

می‌گویم: رالف، گلوگاههای ما تا چه اندازه زیر بار اضافی رفته‌اند؟

او راحت می‌گوید: زیر بار اضافی نرفته‌اند.

ادامه می‌دهم: آنجا مشکلی نیست. پس بذار...

استیسی صحبت‌م را قطع می‌کند و می‌گوید: او این را نگفت.

می‌گوییم: نمی‌فهمم، اگر گلوگاهها زیر بار اضافی نیستند پس...  
 با حفظ چهره بی تفاوتش می‌گوید: گاهگاهی گلوگاهها به شدت بیکار می‌شوند، بعد کار مثل یک موج عظیم بر سرشان فرود می‌آید.

باب ادامه می‌دهد: اون وقت مجبوریم به سراغ اضافه‌کاری برویم. این حالت در تمام کارخانه برقراره. به نظر می‌رسه گلوگاهها تمام وقت در حال جابجا شدن هستند.

در جایم آرام نشسته‌ام. حالا چه کار می‌تونیم بکنیم؟  
 استیسی می‌گوید: اگر مسئله، تعیین مقدار اضافه‌کاری بود، فکر نمی‌کنی خودمون به آسونی می‌تونستیم مشکل رو حل کنیم؟  
 حق با اوست. باید اعتماد بیشتری به آنها داشته باشم.

زیر لب می‌گوییم: عذر می‌خوام.

برای چند لحظه ساکت هستیم، سپس باب صحبت را شروع می‌کند: نمی‌تونیم با جابجا کردن اولویتها و اضافه‌کاری مسئله رو حل کنیم. چندین روزه که سعی کرده‌ایم این کار رو بکنیم. ممکنه کمک کنه چند سفارش خاص رو نجات بدیم، در عوض تمام کارخانه رو به هرج و مرج می‌کشونه و بعد هم سفارشهای بیشتری رو به خطر می‌اندازه.

استیسی موافق است: آره، فشار بی‌رحمانه ما رو بیشتر به طرف پچپیدن به دور خودمون سوق می‌ده. به همین دلیل این جلسه رو تشکیل داده‌ایم.

حرف آنها را قبول می‌کنم.

- خوب دوستان، واضحه که مجبوریم به طور سازمان یافته با آن برخورد کنیم. کسی ایده‌ای دارد که باید از کجا شروع کرد؟

رالف با تردید می‌گوید: شاید باید از امتحان کردن وضعیت یک گلوگاه شروع کنیم.

باب با اعتراض می‌گوید: مقصودت چیه؟ مشکل ما چیز دیگريست، ما با یک سری گلوگاههای متحرک روبرو هستیم.

به نظر می‌رسد که آنها قبلاً راجع به این مسئله با هم صحبت کرده‌اند.

پیشنهادی ندارم، کس دیگری هم ندارد. تصمیم می‌گیرم که با نظریه رالف شانس خودمان را امتحان کنیم. قبلاً امتحان خودش را پس داده.

به رالف می‌گوییم: لطفاً ادامه بده.

به طرف تخته می‌رود و تخته پاک‌کن را بر می‌دارد.

باب با اعتراض می‌گوید: حداقل اون پنج اصل رو پاک نکن. رالف با حالت عصبی می‌خندد و می‌گوید: به نظر می‌رسه که اونها کمک زیادی به ما نخواهند کرد. محدودکننده‌های سیستم را مشخص کنید. این الان مشکل ما نیست. مشکل ما اینه که گلوگاهها دارن به همه جا سرایت می‌کنند. با وجود این، پاک‌کن را به کناری گذاشته، به طرف نمودار برمی‌گردد و شروع به کشیدن یک ردیف دایره می‌کند.

سپس توضیح می‌دهد: تصور کنید که هر دایره نشان دهنده یک مرکز کاری باشد. کارها از سمت چپ به راست در حرکتند. حالا، فرض کنید که این یک گلوگاه است. و یک ضربدر بزرگ روی یکی از دایره‌های میانی می‌کشد. باب با طعنه می‌گوید: خیلی زیبا، حالا که چی؟

رالف به آرامی پاسخ می‌دهد: حالا اجازه بدهید "مورفی" رو وارد صحنه کنیم. فرض کنید که مورفی مستقیماً به گلوگاه بزنه، یعنی به دلیل روی دادن اشتباهی، گلوگاه از کار بیفته. باب می‌گوید: بعد فقط می‌توانی از ته قلب به زمین و زمان فحش بدهی، چون بازدهی از دست رفته و به هیچ شکلی هم قابل جبران نیست.

رالف می‌گوید: صحیح است. ولی اگر مورفی به جای گلوگاه به محلی قبل از گلوگاه بزنه، چه اتفاقی می‌افته؟ در این حالت، جریان کارها به طرف گلوگاه موقتاً متوقف می‌شوند و گلوگاه بیکار می‌مونه. آیا این وضع ما نیست؟

باب می‌گوید: اصلاً این طور نیست. ما هرگز این طوری کار نکردیم. ما همیشه مطمئن می‌شویم که مقداری کالا در جلوی گلوگاه جمع شده تا وقتی که مراکز کاری قبلی برای مدتی جنس تحویل ندادند، گلوگاه به کارش ادامه بدهد. راستش رو بخواهی، ما آنقدر کالا اونجا داشتیم که مجبور شدیم ارسال مواد به سالن تولید رو متوقف کنیم. دست بردار رالف.

و با بی‌قراری ادامه می‌دهد: این دقیقاً کاریست که با کامپیوترت انجام می‌دهی. چرا ما باید چیزی رو که با تمام وجود می‌دونیم دوباره امتحان کنیم؟

رالف بر روی صندلی‌اش می‌نشیند و می‌گوید: می‌خواهم ببرسم آیا ما واقعاً می‌دونیم چقدر کالا باید در مقابل گلوگاهها جمع بشه؟

۱ - اشاره به قانون مورفی است. این قانون می‌گوید: هر اشتباهی که بتواند اتفاق بیفتد، اتفاق می‌افتد. هر چیزی بتواند خراب شود خراب می‌شود. مقصود از عبارت "مورفی به گلوگاه بزند" این است که گلوگاه خراب شود.

استیسی می‌گوید: باب، حق با اونه.

رالف واقعاً ناراحت است.

- البته که حق با منه. به اندازه سه روز قطعه قابل تولید در مقابل هر گلوگاه می‌خواستیم. شروع به تحویل مواد دو هفته زودتر از موعد مقرر به گلوگاه کردم. معلوم شد که خیلی زوده، بنابراین اون رو به یک هفته رسوندم و همه چیز خوب و مرتب شد. ولی حالا خوب نیست.

باب می‌گوید: دوباره زیادش کن.

رالف خیلی بیچاره به نظر می‌رسد: نمی‌تونم، این کار زمان تحویل ما رو بیش از چیزی که الان قول داده‌ایم افزایش می‌ده.

باب غرغری کنان می‌گوید: فرقی چیه؟ در هر صورت ما داریم در انجام تعهداتمان کوتاهی می‌کنیم.

- صبر کنید، صبر کنید. قبل از اینکه دست به کار بزرگی بزنیم، می‌خوام بهتر متوجه بشم. رالف همینطور که باب اشاره کرد ما مقداری کالا در مقابل گلوگاه نگه می‌داریم. حالا فرض کنید که مورفی یک جایی رو قبل از گلوگاه بزنه، بعد چی می‌شه؟

رالف صبورانه می‌گوید: بعد ورود قطعات به گلوگاه متوقف می‌شه، ولی گلوگاه با استفاده از قطعاتی که قبلاً در مقابلش جمع شده، به کارش ادامه می‌ده. البته این مسئله از تعداد قطعات ضربه‌گیر کم می‌کنه و بنابراین اگر مقدار قطعات کافی نباشه، گلوگاه ممکنه از کار بیفته.

استیسی می‌گوید: یک چیزی اینجا جور در نیامد. طبق گفته‌های تو، ما کار بی‌وقفه گلوگاهها رو به وسیله انبار کردن قطعات در جلو گلوگاهها تضمین می‌کنیم. این قطعات باید به تعدادی باشند که حداقل تا وقتی که مورفی رسیدن قطعات به گلوگاه رو مختل کرده دوام بیارند. رالف می‌گوید: صحیح است.

استیسی می‌گوید: متوجه نیستی که این نمونه توضیحی برای مسئله باشه؟

رالف و من متوجه نمی‌شویم: چرا؟

- به دلیل اینکه زمان حل کردن یک مشکل در قبل از گلوگاه تغییر نکرده، اخیراً هیچ فاجعه بزرگی نداشته‌ایم. بنابراین اگر قبلاً مقدار قطعات انبار شده به عنوان ضربه‌گیر در جلو گلوگاه برای محافظت از گلوگاه کافی بوده، الان هم باید کافی باشه. نه رالف، این مشکل کمبود ضربه‌گیر نیست، خیلی ساده است: گلوگاههای سرگردان جدید.

رالف می‌گوید: فکر کنم که حق با تو باشه.



ممکن است دلایل استیسی، رالف را قانع کرده باشد، ولی مرا نه. می‌گویم: فکر کنم، حق با رالف باشه. فقط باید خط فکری اونو کمی بیشتر ادامه بدیم. گفتیم وقتی که یکی از منابع بالادست از مدار خارج شود، گلوگاه شروع به تغذیه از انبارش یعنی "ضربه‌گیر" می‌کند. به محض اینکه مشکل رفع شود، تمام آن منابع بالادست چه کار باید بکنند؟ به خاطر داشته باشید که مورفی ممکنه دوباره سر بلند کنه.

استیسی می‌گوید: تمام منابع بالادست حالا مجبورند قبل از اینکه مورفی دوباره بزنه، انبار قطعات مقابل گلوگاه رو پر کنند.

- ولی مشکل چیه؟ ما که به اندازه کافی مواد تحویل آنها داده‌ایم.

می‌گویم: این مواد نیست که دربارهاش نگرانم. این ظرفیت است. ببینید، وقتی مشکلی که باعث توقف شده رفع بشه، منابع بالادستی نه تنها باید مصرف جاری گلوگاه رو تامین کنند، بلکه همزمان باید موجودی ضربه‌گیر رو هم تجدید کنند.

باب می‌گوید: درسته، بدین معنی که مواقعی وجود دارند که غیر گلوگاهها باید ظرفیت بیشتری نسبت به گلوگاهها داشته باشند. حالا می‌فهمم؛ این واقعیت که ما هم گلوگاه داریم و هم غیر گلوگاه به این دلیل نیست که کارخانه ضعیفی طراحی کرده‌ایم، این یک ضرورت است. اگر منابع بالادستی ظرفیت اضافه نداشته باشند، حتی نمی‌توانیم از یک منبع هم حداکثر استفاده رو ببریم، کمبودهای ناشی از اصل عدم اطمینان از این کار جلوگیری خواهد کرد.

رالف می‌گوید: آره، ولی حالا سوال اینه، چقدر ظرفیت اضافه احتیاج داریم؟

خیلی مودبانه حرف او را تصحیح می‌کنم: نه، سوال ما این نیست، دقیقاً مانند سوال قبلی که چقدر موجودی احتیاج داریم. اون یک سوال درست نبود.

استیسی متفکرانه می‌گوید: حالا می‌فهمم. این یک معامله دو طرفه است. هر چه بیشتر کالا در مقابل گلوگاه قرار بدهیم، منابع بالادستی زمان بیشتری برای رساندن خودشان خواهند داشت و به همین ترتیب، به طور متوسط، به ظرفیت کمتری نیاز دارند. موجودی بیشتر ظرفیت اضافی کمتر و بالعکس.

باب ادامه می‌دهد: حالا روشن شد که چه خبره؛ سفارشهای جدید بالانس رو تغییر داده‌اند. سفارشهای بیشتری گرفتیم که به خودی خود هیچ منبعی رو تبدیل به گلوگاه جدید نکردند، ولی به طرز فاحشی مقدار ظرفیت اضافی غیر گلوگاهها رو کاهش دادند و ما این مسئله رو با افزایش موجودی در مقابل گلوگاهها جبران نکردیم.

همگی مثل همیشه موافقتند.

می‌گویم: خوب باب، فکر می‌کنی حالا باید چه کار کنی؟

مدتی صبر می‌کند. همه منتظریم. سپس به طرف رالف برمی‌گردد و می‌گوید: عملکرد کارخانه ما در مورد درصد کوچکی از سفارشها که کوتاه مدت هستند، درخشانه. می‌تونی به طور دائم این جور سفارشها رو مشخص کنی؟

رالف جواب می‌دهد: مسئله‌ای نیست.

باب ادامه می‌دهد: خوب، برای آن دسته سفارشها، روش یک هفته زودتر تحویل دادن مواد رو ادامه بده. برای بقیه، زمان رو تا دو هفته افزایش بده، امیدوارم کافی باشه. مجبوریم موجودی رو در مقابل گلوگاهها و خط مونتاژ تجدید کنیم. استیسی، تو تمام کارخانه از جمله تمام غیر گلوگاهها رو در طول آخر هفته به کار بگیر. هیچ عذری رو قبول نکن، این یک وضع اضطراریست. به بخش فروش اطلاع می‌دهم که تا اطلاع ثانوی نباید قول تحویل سفارش در کمتر از چهار هفته از زمان دریافت سفارش رو بدهند. این شاید حرکت و جنبش جدیدشون رو سست کنه، ولی چه می‌شه کرد، زندگی همینه.

دقیقاً در مقابل چشمهایمان مدیر عوض می‌شود. این واضح است که چه کسی رئیس است. همزمان هم احساس غرور می‌کنم و هم حسادت.

وارد دفتر کارم می‌شویم، لو می‌گوید: باب خیلی زود کنترل رو به دست گرفته. حداقل این جبهه تحت پوششه.

- آره، موافقم، ولی متاسفم از اینکه اولین حرکات مستقلش اینقدر منفی هستند.

لو می‌پرسد: منفی؟ منظورت از منفی چیه؟

جواب می‌دهم: تمام تصمیماتی که اون تحت فشار می‌گیره به مسیر غلطی ختم می‌شه، البته باب هیچ انتخاب دیگری نداره، انتخاب دیگر خیلی بدتره و تازه...

- الکس، ممکنه که امروز خنگتر از همیشه شده باشم، ولی واقعاً نمی‌فهمم. منظورت از اینکه می‌گی، به مسیر غلطی ختم می‌شه چیه؟

- متوجه نیستی؟ از کل این وضع ناراحتم، نتیجه غیرقابل اجتناب این حرفه که به بخش فروش بگی باید برای چهار هفته تحویل، قول بدهند چیه؟ به یاد بیا که دقیقاً دو هفته پیش روشمون رو تغییر دادیم و اونها رو ترغیب کردیم برای دو هفته فاکتور صادر کنند. آنها اون موقع زیاد اعتماد نداشتند. حالا، تمام تلاششون رو برای فروش کنار می‌گذارند.

- چه کار دیگری می‌توانیم بکنیم؟

- احتمالاً هیچ کاری. ولی این عواقب کار رو تغییر نمی‌ده، بازدهی آینده پائین میاد. لو می‌گوید: حالا می‌فهمم. علاوه بر این، اضافه‌کاری افزایش پیدا کرده، به کار گرفتن کارخانه در آخر هفته، تمام بودجه اضافه‌کاری رو برای سه ماهه آینده مصرف خواهد کرد. می‌گویم: بودجه رو فراموش کن. وقتی باب مجبور بشه اضافه کاری رو گزارش کنه، من مدیر بخش هستم. افزایش اضافه‌کاری باعث افزایش هزینه جاری می‌شه. مسئله اینجاست که بازدهی پائین خواهد آمد، هزینه جاری بالا خواهد رفت و افزایش ضربه‌گیرها به معنی بالا رفتن موجودی کالاست. همه چیز در جهت عکس آنچه که باید باشد حرکت می‌کند. او موافق است.

می‌گویم: یک جایی اشتباه کردم. اشتباهی که باعث شد حالا عقب نشینی کنیم. می‌دونی لو، ما هنوز نمی‌دونیم چه کار داریم می‌کنیم. توانایی ما برای دیدن اینکه چی در مقابل ماست شبیه به کار قاطر است. داریم به جای برنامه‌ریزی کردن فقط عکس‌العمل نشان می‌دهیم.

- ولی تو باید قبول کنی که خیلی بهتر از گذشته عکس‌العمل نشان می‌دهیم.

- زیاد آرامش بخش نیست لو، چون خیلی سریعتر از گذشته هم حرکت می‌کنیم. حس می‌کنم در حال رانندگی‌ام ولی فقط به آینه عقب نگاه می‌کنم و وقتی که خیلی دیر شده، در آخرین لحظه کار رو تصحیح می‌کنم. این به اندازه کافی خوب نیست. قطعاً خوب نیست.

## ۴۰

من و لو در حال برگشتن از مرکز هستیم. در این دو هفته اخیر، هر روز این کار را می‌کنیم. اوضاع و احوال خوبی نداریم. حالا به تمام جزئیاتی که در بخش می‌گذرد واقف هستیم و تصویر اصلاً خوب نیست. تنها نقطه درخشان، کارخانه من است. نه، دیگر باید به این واقعیت عادت کنم که این کارخانه داناوان است و یک نقطه درخشان هم نیست، این نهایت کم لطفی است، کارخانه بیرینگتون یک ناجی واقعی است.

داناوان قبل از اینکه مشتری‌ها دلیلی برای اعتراض داشته باشند، موفق شد همه چیز را تحت کنترل قرار دهد. مدتی طول می‌کشد تا دوباره اعتماد بخش فروشمان را به دست بیاورد، ولی با فشار من از طرف دیگر همه چیز به زودی مرتب خواهد شد.

وضع کارخانه آنقدر خوب است که من و لو مدتی از مسیرمان خارج شدیم. گزارشهای بخش به ما این تصور را داد که اوضاع خیلی خوب است. فقط وقتی که توانستیم با زحمت زیاد کارخانه داناوان را جدا کنیم، تصویر واقعی نمایان شد که چندان زیبا نیست. در واقع کاملاً خراب است.

- لو، فکر می‌کنم دقیقاً کاری کردیم که می‌دونستیم نباید اون کار رو انجام بدیم.

او می‌گوید: راجع به چی داری صحبت می‌کنی؟ ما که هنوز کاری نکرده‌ایم.

- یک تَن داده و اطلاعات جمع‌آوری کرده‌ایم.

- آره، یک مشکلاتی هم در مورد داده‌ها وجود داره. صادقانه بگم، تا حالا چنین جای درهم و برهمی ندیده بودم. خیلی از گزارشها حتی یک سند تکمیلی هم ندارند. می‌دونی امروز چی کشف کردم؟ اونها حتی گزارشی از آخرین دریافته‌اشون ندارند. اطلاعات هست، ولی حداقل در سه جای مختلف پخش شده. چطوری می‌تونند اینجوری کار کنند؟

- لو، تو داری نکته اصلی رو از دست می‌دی.

- کی؟ من؟ می‌دونی که با یک دقت صحیح می‌تونیم دریافتنیهای باز یعنی کالاهایی که برای مشتری ارسال شدن ولی صورتحسابشون صادر نشده رو تا چهار روز کاهش بدیم؟  
با کنایه می‌گوییم: و این کار بخش رو نجات می‌ده؟  
نیشخندی می‌زند: نه، اما کمک بزرگی می‌کنه.  
- جدأ؟

وقتی لو جوابی نمی‌دهد، ادامه می‌دهم: تو واقعاً معتقدی که کمک خواهد کرد؟ ببین لو، ما چی یاد گرفتیم؟ تو خودت وقتی خواستی این شغل رو بهت بدم چی گفتی؟ یادت میاد؟  
با ناراحتی می‌گوید: نمی‌دونم راجع به چی داری حرف می‌زنی؛ نمی‌خواهی چیزهایی رو که به طور واضحی اشتباه هستند تصحیح کنم؟  
چطور می‌توانم برایش توضیح بدهم؟ دوباره سعی می‌کنم.

- لو، فرض کن که تو موفق بشی دریافتنیهای باز چهار روز رو جمع‌آوری کنی. تا چه اندازه بازدهی، موجودی کالا و هزینه‌های جاری بهبود پیدا می‌کنند؟  
می‌گوید: آنها هم کمی بهبود پیدا می‌کنند ولی تاثیر اصلی بر روی نقدینگی است. تو نباید پول نقد چهار روز رو دست کم بگیری. به علاوه، بهینه‌سازی بخش احتیاج به قدمهای کوچک داره، اگر هر کسی کارش رو بکنه، با همدیگه می‌تونیم از زمین بلندش کنیم.  
در سکوت رانندگی می‌کنم. چیزی که لو گفت منطقی است، ولی یک جور حس می‌کنم که او در اشتباه است. یک جور در اشتباه.

- می‌دونم بهبود وضع بخش، احتیاج به تعداد زیادی گامهای کوچک بهبودبخش داره، ولی..

می‌گوید: ولی چی؟ الکس تو خیلی بی‌قراری می‌دونی چی می‌گن، رَم در یک روز ساخته نشد.

- ما صدها سال وقت نداریم.

حق با لو است، من بی‌قرارم. ولی نباید باشم؟ آیا ما کارخانه‌مان را با صبر نجات دادیم؟ و بعد متوجه می‌شوم: بله، تعداد زیادی اعمال کوچک لازم است، ولی نباید به اعمالی که وضع را کمی بهتر می‌کند، راضی باشیم. باید به دقت انتخاب کنیم که بر روی کدام یک تمرکز کنیم. در غیر این صورت...

- لو، بذارت بپرسم، برای تو چقدر طول می‌کشه که روش ارزیابی موجود رو تغییر بدی؟

- کار فیزیکی‌اش بیشتر از چند روز طول نمی‌کشه، ولی اینکه نتایجش قابل لمس بشن و به مدیران توضیح بدی که چطوری این معیارها روی تصمیمات روزانه‌شون تاثیر می‌گذاره، داستان دیگریست. با یک تلاش متمرکز، فکر کنم چند هفته‌ای طول می‌کشه.

حالا مطلبی برای بیان کردن دارم.

- فکر می‌کنی تاثیر شیوه‌ای که الان باهاش موجودی رو ارزیابی می‌کنیم بر روی سطح کالاهای تمام شده که در حال حاضر در بخش انبار شده، چیه؟

می‌گوید: چشمگیره.

سماجت می‌کنم: چقدر چشمگیر؟ می‌تونی یک عدد به من بدی؟

- متاسفانه نمی‌تونم، نه یک ارزیابی منطقی.

می‌گویم: بذار با همدیگه این کار رو بکنیم. متوجه افزایش کالای تمام شده که تو بخش انبار شده هستی؟

جواب می‌دهد: آره هستم. چرا متعجبی؟ دقیقاً چیزی است که باید توقع داشت. فروش کم است و فشار برای نشان دادن سود زیاد، بنابراین آنها یک موجودی از کالاهای تمام شده می‌سازند تا یک سود موجودی موهوم به وجود بیارند. می‌فهمم که منظورورت چیه. می‌تونیم افزایش کالاهای تمام شده رو در روش ارزش‌گذاریمان به عنوان نکته‌ای منفی نشان بدهیم. وای این در حدود هفتاد روزه!

می‌گویم: خیلی خوبه. اون رو با چهار روز دریافته‌ها مقایسه کن. روی چی باید کار کنی؟

به چکش زدنم ادامه می‌دهم: تاثیرش بر بازده چیه؟

جواب می‌دهد: هیچ تاثیری نمی‌بینم. به طور روشن تاثیرش رو بر روی نقدینگی، موجودی کالا و روی هزینه‌های جاری می‌بینم، نه روی بازدهی.

بی‌تعارف می‌گویم: می‌دونی دلیلی که به ما برای ارائه نکردن مدل‌های جدید دادند چی بود؟

آرام می‌گوید: اونها فهمیده‌اند که ارائه مدل‌های جدید، مجبورشون می‌کنه تمام مدل‌های قدیمی رو که در انبار دارند خارج از رده اعلام کنند. این کار صدمه بزرگی به قیمت اون اجناس می‌زنه.

- بنابراین به فروش چیزهای قدیمی به جای مدل‌های جدید ادامه می‌دهیم و به طور دائم سهممون رو در بازار از دست می‌دیم، ولی این از پاک‌کردن حسابهای بدهی بهتر است. حالا تاثیرش رو بر بازدهی می‌فهمی؟

- آره، می‌فهمم. حق با توست. ولی الکس، می‌دونی چیه؟ با کمی تلاش فکر کنم بتونم هر دوتاش رو انجام بدم. می‌تونم بر روی مشکل مشخصمان در ارزش‌گذاری موجودی کالا کار کنم و همزمان ترتیبی بدم که توجه بیشتری به دریافته‌ها شود.

او هنوز متوجه قضیه قضیه نیست و حالا فکر کنم بدونم باید چه کار کنم.

ازش می‌پرسم: در مورد علامتهای کارخانه چطور؟

آهی می‌کشد: یک جعبه پاندورای واقعی است.

- خسارت اونجا چقدره؟ کمی بیش از چهار روز نیست؟ و در مورد این واقعیت چی که آدمهای فروش به قضاوتشان در مورد فرصتها طبق هزینه تولید رسمی و سودهای مطلوب ادامه می‌دهند یا حتی بدتر، اینکه آنها دنبال چیزی می‌گردند که بتوانند بیشتر از هزینه متغیر بفروشند.

خسارت آنجا چقدر است؟ و در مورد قیمت‌های حمل و نقل بین ما و بخش‌های دیگر چی، این دیگه یک قاتل واقعی است. می‌خوای بیشتر بگم؟  
 دستهایش را بلند می‌کند و می‌گوید: کافیه، کافیه، تو مقصودت رو رسوندی. به این دلیل مایل بودم با مسئله دریافتی‌های باز برخورد کنم که آنجا می‌دانستم چه کار باید کرد در حالی که در مورد بقیه...

می‌پرسم: می‌ترسیدی؟

- صادقانه بگم، آره.

زیرلبی می‌گویم: از کجا شروع کنیم؟ از کجا ادامه بدیم؟ روی چه چیزی باید اول تمرکز کنیم و روی چه چیزی دوم؟ خیلی سخته.

می‌گوید: به یک پروسه احتیاج داریم. خیلی واضحه. بد شد که آن اصول پنجگانه که ابداع کردیم غلط از آب دراومد. نه... یک لحظه صبر کن الکس، این طور نیست. دست آخر، مشکل ما گلوگاه‌های سرگردان نبودند. ناموثر بودن محافظت برای گلوگاه‌های موجود بود. شاید بتونیم از اون پروسه پنجگانه استفاده کنیم!

- نمی‌دونم چطوری، ولی ارزش بررسی رو داره. بریم کارخانه و یک امتحانی بکنیم؟  
 - حتماً. لازمه چند تا تلفن بزنی، ولی مهم نیست.

می‌گویم: نه، یادم اومد برای امشب یه کارهایی دارم.

می‌گوید: حق با توست. این کار مهمه ولی اضطراری نیست. می‌تونیم تا فردا صبر کنیم.

فردای آن روز لو از روی تخته می‌خواند: محدودکننده‌های سیستم را مشخص کنید. این قدم رو قبول داریم؟

می‌گویم: نمی‌دونم، یادت میاد منطقی که باعث شد این جمله رو اینجا بیاریم چی بود؟

می‌گوید: به سختی، راجع به این واقعیت بود که ما بازدهی رو اولین معیار قرار دادیم.

می‌گویم: می‌ترسم بگم که این به اندازه کافی خوب نیست. حداقل نه در این مراحل اولیه تجزیه و تحلیل‌مان. بگذار دوباره از اولین اصول امتحان کنیم.

ناله‌کنان می‌گویند: کاملاً در اختیار تو هستیم، ولی این اصل اولیه چی هست؟

- نمی‌دونم. یک چیز ابتدائی که بدون معطلی اون رو قبول کنیم.

- خوبه. یکی برات دارم. هر سازمانی برای منظوری ساخته شده. هیچ سازمانی رو فقط به خاطر صرفاً موجود بودنش نمی‌سازیم.

می‌خندم و می‌گویم: صحیحه. گرچه من آدمهایی رو در بعضی از سازمانها می‌شناسم که به نظر می‌رسه این رو فراموش کرده‌اند.

- منظورت واشنگتن است؟

- اون هم آره. در مورد شرکت خودمون فکر می‌کردم، ولی کی اهمیت می‌ده. بذار ادامه بدیم.

یک واقعیت دیگه اینه که هر سازمانی از بیش از یک شخص تشکیل شده، در غیر اینصورت یک سازمان نخواهد بود.

لو می‌گوید: درسته، اما هیچ نکته‌ای در اینها نمی‌بینیم. می‌تونم به طور کلی اظهارات صحیح خیلی بیشتری راجع به سازمان بکنم.

- آره، احتمالاً می‌تونی، ولی به نتیجه‌ای فکر کن که می‌تونیم به دست بیاریم. اگر هر سازمانی برای منظوری ساخته شده و از بیشتر از یک نفر تشکیل شده، پس نتیجه می‌گیریم که لازمه رسیدن یک سازمان به هدف تلاش همزمان بیش از یک نفر است.

می‌گوید: منطقی به نظر می‌رسه. در غیر اینصورت احتیاج نبود یک سازمان ایجاد کنیم، تلاش یک نفر کافی بود. خوب بعد؟

ادامه می‌دهم: اگر تلاشهای همزمان رو لازم داریم، پس خدمات هر فرد به هدف سازمان، به شدت بستگی به عملکرد دیگران دارد.

با لبخندی می‌گوید: آره، واضحه. برای همه واضحه بجز برای سیستم اندازه‌گیریمان.

گرچه از صمیم قلب موافقم، ولی اعتنایی به آخرین گفته‌اش نمی‌کنم و ادامه می‌دهم: اگر تلاش برای همگام کردن لازم باشه و سهم خدماتی که یک حلقه ارائه می‌ده به شدت به عملکرد دیگران وابسته باشه، نمی‌تونیم این حقیقت رو انکار کنیم که سازمانها فقط کوهی از حلقه‌ها نیستند، بلکه اونها رو باید مثل یک زنجیر دونست.

او حرف مرا تصحیح می‌کند: یا یک شبکه.

- آره، ولی می‌دونم، هر شبکه‌ای می‌تونه از چندین زنجیر مستقل تشکیل شده باشه. هرچه سازمان پیچیده‌تر باشه، وابستگی داخلی حلقه‌های مختلف بیشتر می‌شه و در نتیجه آن سازمان از حلقه‌های مستقل کمتری ساخته شده است.

لو علاقه‌ای به صرف وقت بیشتری در این باره ندارد. می‌گوید: همینطوره که می‌گی ولی زیاد مهم نیست. چیز مهمی که تو ثابت کردی این بود که هر سازمانی باید مثل یک زنجیر اداره بشه. از اینجا می‌تونم بگیرم و برم جلو. به دلیل اینکه ضعیفترین حلقه زنجیر قدرت اون رو تعیین می‌کنه، پس اولین قدم برای بهبود یک سازمان باید شناختن ضعیفترین حلقه باشه.

حرف او را تصحیح می‌کنم: یا حلقه‌ها. به یاد بیار، یک سازمان ممکن است که از چندین زنجیر مستقل تشکیل شده باشد.

او با بی‌قراری موافقت می‌کند: آره، اما همانطور که گفتی، پیچیدگی سازمان ما تقریباً گارانتی می‌کند که تعداد زیادی از آنها وجود ندارد. در هر صورت، احتمال اینکه ضعیفترین حلقه چند تا باشد توسط "ها" که در پرانتز در آخر کلمه "محدودکننده" قرار می‌دهیم لحاظ شده. خوب، الکس، در مورد معیارها چه باید کرد؟

با تعجب می‌گویم: معیارها؟ اونها از کجا آمدند؟

- مگه دیروز توافق نکردیم که معیارهای غلط بزرگترین محدودکننده در بخش ما هستند؟



حق با باب داناوان است. لو یقیناً یک راه‌حلی برای معیارها دارد. با دقت می‌گوییم: آنها حتماً مشکل بزرگی هستند. ولی عقیده ندارم که آنها محدودکننده باشند.

لو با شگفتی می‌گوید: عقیده نداری؟

با قاطعیت می‌گوییم: نه، ندارم. فکر نمی‌کنی که قدیمی‌تر بودن مدل بیشتر محصولات ما نسبت به رقبا یک مشکل عمده است؟ توجه نمی‌کنی که این رویه در واحد مهندسی که ادعا دارند ابتدائی‌ترین قانون طبیعت این است که یک پروژه هرگز به موقع کامل نمی‌شود، یک مشکل بزرگتره؟ در مورد بخش بازاریابی چی؟ تا کنون هیچ طرح بازاریابی رو دیدی که وضع بخش رو از این رو به آن رو کنه؟

نیشخندی می‌زند و می‌گوید: نه، در حقیقت هر چیزی رو که به عنوان طرح دراز مدت دیده‌ام در حقیقت باید تحت عنوان "چرندیات درازمدت" طبقه‌بندی شوند. مثل این است که دریچه یک سد رو باز کرده باشی.

- صبر کن لو، هنوز تمام نکرده‌ام. در مورد ذهنیت لاپوشانی کارها چی می‌گی؟ توجه نکرده‌ای که هر موقع راجع به چیزی سوال کرده‌ایم، پاسخ درستی نگرفته‌ایم؟ هر کس به طور اتوماتیک تقصیر رو به گردن یکی دیگه میندازه.

- چطور ممکنه توجه نکرده باشم. خوب. الکس، منظور تو رو گرفتم. مشکلات عمده همه جا هست. ظاهراً در بخش ما یک گله از محدودکننده‌ها وجود دارند، نه فقط چندتا.

- هنوز ادعا دارم که فقط چند محدودکننده وجود دارند. بخش ما خیلی پیچیده‌تر از اونه که بیشتر از چند زنجیر مستقل داشته باشه. لو، هر چیزی رو که تا به حال ذکر کردیم وابستگی نزدیکی به همدیگر دارند. عدم یک استراتژی درازمدت معقول، مسئله معیارها، عقب‌افتادگی در طراحی محصول، طولانی شدن زمان تولید، تقصیر رو به گردن دیگران انداختن، بی‌علاقگی، همه به هم مربوطند. باید انگشتمون رو روی مشکل اصلی بگذاریم، روی ریشه تمام مشکلات. معنی واقعی شناسائی محدودکننده‌ها اولویت دادن به اثرات بد نیست بلکه تشخیص علل تمام آنهاست.

- چطوری؟ چگونه می‌تونیم محدودکننده‌های بخش رو شناسائی کنیم؟

- نمی‌دونم، ولی حالا که موفق شدیم اون رو اینجا در کارخانه‌مان عملی کنیم باید راهی باشه که در بخش هم اجرا بشه.

لو لحظه‌ای فکر می‌کند و سپس می‌گوید: فکر نمی‌کنم. اینجا شانس آوردیم، با محدودکننده‌های فیزیکی، با گلوگاهها سروکله می‌زدیم. آنها ساده هستند، ولی در سطح بخش مجبوریم با معیارها، سیاست‌گذاری‌ها و با پروسه‌ها سروکله بزنیم. تعداد زیادی از اونها هم اکنون در الگوهای رفتاری قالب‌ریزی شده‌اند.

با او موافق نیستم. می‌گوییم: هیچ فرقی نمی‌بینم. در اینجا با تمام اونهایی که گفته شد سروکار داشتیم. بیا راجع بهش فکر کنیم، حتی در اینجا محدودکننده‌ها هرگز ماشین نبودند. بله، ما از کوره و NCX10 به عنوان گلوگاهها نام بردیم، ولی اگه اونها گلوگاههای واقعی بودند چطور

موفق شدیم تقریباً دو برابر گذشته از شون کار بکشیم؟ چرا ما بازدهی رو بدون خرید ماشین آلات بیشتر تا این اندازه افزایش دادیم؟

- چون تقریباً تمام روشهای بکارگیری آنها و بکارگیری هر چیزی که در اطراف آنها هستند رو تغییر دادیم.

می‌گوییم: این دقیقاً نکته مورد نظر من است. چه جنبه‌ای از بکارگیری رو تغییر دادیم؟ با تقلید کردن صدایش جواب می‌دهم: معیارها، سیاست‌گذاری‌ها و پروسه‌ها که تعداد زیادی از آنها در الگوهای رفتاری قالب‌ریزی شده‌اند. لو، متوجه نیستی؟ محدودکننده‌های اصلی، حتی در کارخانه ما، ماشینها نبودند، سیاستها و روشها بودند.

او سرسختانه پاسخ می‌دهد: آره، متوجهم. ولی هنوز تفاوت‌هایی وجود دارند.  
- چه تفاوت‌هایی؟ یکی رو اسم ببر.

- الکس، فایده حمله به من چیه؟ متوجه نیستی که باید تفاوت‌های عمده‌ای در کار باشه؟ اگر نه، پس چرا حتی یک سرنخ هم از طبیعت محدودکننده‌های بخش نداریم؟  
این حرف مرا به فکر فرو می‌برد.

- متاسفم، حق با توست. می‌دونی لو، شاید ما تو کارخونه شانس آوردیم. با محدودکننده‌های فیزیکی سروکار داشتیم که به ما کمک کردند توجهمون رو بر روی محدودکننده‌های استراتژیک متمرکز کنیم. شرایط بخش این طور نیست. در آنجا ظرفیت اضافه‌ای داریم که از بغل گوشمان داره در می‌ره. ظرفیت اضافی برای مهندسی داریم که به آسانی اون رو تلف می‌کنیم. مطمئنم که کمبود تقاضا نیست. خیلی ساده است، نمی‌دونیم که چطوری کارهامون رو با هم جور کنیم تا بتونیم روی هر چه که داریم سرمایه‌گذاری کنیم.

می‌گوید: این موضوع ما رو به سوال واقعی می‌رسونه. چطور می‌شه محدود کننده سیستم رو شناسایی کرد؟ چطور می‌تونیم بر روی بدترین خطای استراتژیک متمرکز بشیم؟ همانطور که تو گفتی، چطور می‌شه هسته درونی مشکل رو که باعث تمام اثرات نامطلوب است مشخص کرد؟  
موافق هستیم: آره، سوال اصلی بدون شک همینه.

با نگاهی به تخته اضافه می‌کنم: چیزی که اینجا نوشته شده هنوز ارزش خودش رو حفظ کرده. مشخص کردن محدودکننده سیستم اولین قدمه. این جمله همینطور به معنی نیاز به یک تکنیک برای انجام این کار است. لو! همینه! پیدایش کردیم!

هیجان باعث می‌شود از جایم برخیزم. جواب اینجاست. با حالت اعلام می‌گوییم: جواب سوال جونا اینجاست. الان می‌خوام بهش تلفن کنم. اولین جمله‌ام رو می‌تونی پیش‌بینی کنی: جونا از تو می‌خوام به من یاد بدی که چگونه هسته درونی مشکل رو مشخص کنم.

در حالی که برمی‌گردم تا اتاق را ترک کنم می‌شنوم که لو می‌گوید: الکس، فکر می‌کنم برای این کار کمی زود باشه.

در حالی که دستم روی دستگیره در است می‌پرسم: چرا؟ تو شک داری که این اولین چیزیه که باید یاد بگیرم؟

می‌گوید: چرا، کاملاً قانع شده‌ام. فقط فکر می‌کنم که شاید لازم باشه بیشتر بررسی. فقط شناخت هسته درونی مشکل ممکنه کافی نباشه.

- باز هم حق داری. هیجانم به خاطر اینکه مدت زیادی دنبال جواب بودم. می‌خندد و می‌گوید: می‌فهمم، باور کن می‌فهمم.

می‌نشینم و می‌گویم: خوب لو، چه چیز دیگری باید از جونا بخواهم به من یاد بده؟ - نمی‌دونم. ولی اگه مراحل پنجگانه اعتبار داشته باشه، باید تکنیکهای لازم برای پیاده کردن آن اصول رو یاد بگیری. ما لازمه انجام دادن یک تکنیک رو پیدا کردیم. چطوره برای امتحان کردن چهار قدم بعدی اقدام کنیم؟

ذوق زده می‌گویم: ایده خوبیه، بذار ادامه بدیم. قدم دوم اینه: تصمیم بگیرید چگونه از محدودکننده‌های سیستم بهره‌برداری کنید. بی معنیه. چرا باید از یک سیاست غلط بهره‌گیری؟ لو در موافقت با من می‌گوید: در صورتی که محدودکننده فیزیکی باشه، معنی می‌دهد. ولی چون با محدودکننده‌های سیاسی روبرو هستیم، فکر می‌کنم بهتره به سراغ قدم بعدی برویم.

می‌خوانم: هر چیز دیگر را تابع تصمیم بالا نمایید. مانند قدم قبلی، اگر محدودکننده فیزیکی نباشد این قدم بی‌معنی خواهد بود. قدم چهارم: بالا بردن سطح محدودکننده(ها) است. با این یکی چه کار می‌خواهیم بکنیم؟

لو می‌پرسد: مشکل چیه؟ اگر یک سیاست غلط رو مشخص کردیم باید سطح اون رو بالا ببریم، باید سیاست رو تغییر بدهیم.

می‌گویم: چه دوست داشتنی. اینجوری که می‌گی خیلی ساده به نظر می‌رسه. تغییر سیاست؟ به چی؟ پیدا کردن یک جایگزین مناسب ساده است؟ لو، ممکنه برای تو باشه ولی برای من نه. با نیشخندی می‌گوید: برای من هم نیست. می‌دونم که حسابداری هزینه اشتباهه. ولی نمی‌دونم با چی عوضش کنم. الکس، چطوری می‌شه یک معیار غلط یا یک سیاست نادرست رو تغییر داد؟

ابتدا، فکر کنم احتیاج به ایده‌ای برای شکستن موانع داری، تکنیکهای مدیریتی که جونا راجع به آنها صحبت می‌کنه، باید قادر باشن که به ایجاد چنین ایده‌هایی دامن بزنند. در غیر این صورت آن تکنیکها در عالم واقع بی‌فایده خواهند بود. می‌دونی لو، جولی پیش‌بینی کرد که در لحظه‌ای که با آنها روبرو شوم تشخیص خواهم داد که فقط با تکنیکها سروکار نداریم بلکه در واقع با روشهای فکر کردن سروکار داریم.

لو موافق است. می‌گوید: در ابتدا این طور به نظر می‌رسید ولی ایجاد ایده‌های سدشکن به خودی خود کافی نیست. حتی یک مشکل بزرگتر اینه که مطمئن بشی، این ایده واقعاً تمام اثرات بد رو از بین می‌بره.

اضافه می‌کنم: بدون ایجاد اثرات بد جدید.

صدای لو مردد به نظر می‌رسد: آیا این ممکنه؟

- باید باشه، اگر بخواهیم به جای عکس‌العمل نشان دادن طرح‌ریزی کنیم.

همینطور که حرف می‌زنم یک جواب بهتر پیدا می‌کنم. می‌گویم: آره، لو باید ممکن باشه. ببین با این راه حل‌مان برای فروش بیشتر، چی به سرمون اومد. به عنوان یک نتیجه مستقیم از سفارش فرانسوی کارخانه رو به مدت دو هفته به وضعی نامطلوب کشانیدیم و یک جنبش بازاریابی رو از بین بردیم و یا حداقل به تاخیر انداختیم. اگر قبل از اینکه این کار رو بکنیم سیستماتیک درباره‌اش فکر می‌کردیم، نه بعد از آن، می‌تونستیم مانع بروز مشکلات زیادی بشیم. نگو که غیرممکن بود. تمام حقایق آشکار بود. خیلی ساده است، فرآیند فکری که ما رو به سوی شروع بررسی‌هامون هدایت و راهنمایی کنه نداشتیم.

لو می‌گوید: به چه چیزی تغییر بدهیم؟

- ببخشید؟

- اگر اولین پروسه فکری، ما رو به سمت جواب سوال "چی را تغییر دهیم؟" سوق بدهد، دومین پروسه فکری باید ما رو به سمت جواب سوال "به چی تغییر دهیم؟" راهنمایی کند. از همین الان می‌تونم سومین پروسه فکری رو پیش‌بینی کنم.

با اشاره به پنجمین قدم، اضافه می‌کنم: آره، با مقدار اینرسی که می‌تونیم از بخش انتظار داشته باشیم، من هم می‌تونم پیش‌بینی کنم: "چطوری باعث ایجاد تغییر شوم؟" این آخرین فرآیند احتمالاً مهمترین آنهاست.

لو می‌گوید: همینطور به نظر می‌رسه.

برمی‌خیزم و شروع به قدم‌زدن می‌کنم. می‌گویم: می‌فهمی به دنبال چی هستیم؟ نمی‌تونم احساساتم را پنهان کنم.

- به دنبال ابتدائی‌ترین چیزها و در عین حال به دنبال کل دنیا هم هستیم.

لو به آرامی می‌گوید: متوجه نشدم چی گفتی.

ایستاده، به او نگاه می‌کنم و می‌گویم: به دنبال چی هستیم؟ به دنبال توانایی پاسخ گفتن به سه سوال ساده: چی را تغییر بدهیم؟ چی را به چی تغییر بدهیم؟ و چطور سیر تغییر را طی کنیم؟ به طور اساسی چیزی که به دنبالش هستیم، اصولی‌ترین توانایی‌هاییست که باید از یک مدیر توقع داشت. درباره‌اش فکر کن. اگر مدیر نداند که چگونه به آن سه سوال پاسخ دهد، شایستگی عنوان مدیر رو داره؟

در تمام این مدت لو نشان می‌دهد که حرف‌هایم را درک می‌کند.

ادامه می‌دهم: می‌توننی تصورش رو بکنی که توانایی آشکار کردن هسته درونی مشکل، حتی در یک محیط خیلی پیچیده به چه مفهوم است؟ اینکه قادر باشی راه‌حلهایی رو ابداع و استفاده کنی که واقعاً تمام اثرات منفی رو حل کنند، بدون اینکه مشکلات جدید بسازند؟ و بالاتر از همه

به آرامی باعث ایجاد چنین تغییری باشی، طوری که نه تنها مقاومتی ایجاد نکنی بلکه برعکس، باعث شور و حرارت هم بشوی؟ می‌تونی تصور داشتن این تواناییها رو بکنی؟

- الکس، این همان کاریست که تو کردی. دقیقاً چیزی که در کارخانه‌مان انجام دادی.

جواب می‌دهم: هم آره و هم نه. آره، آن کاریست که ما انجام داده‌ایم. نه، لو، بدون راهنمایی‌های جونا همه ما امروز باید به دنبال یک شغل دیگه می‌گشتیم. حالا می‌فهمم چرا از ادامه راهنمایی امتناع کرد، جونا دلیلش رو به روشنی هر چه تمامتر به من گفت. باید یاد بگیریم بدون هیچ کمک خارجی این کار رو بکنیم. باید این پروسه‌های فکری رو یاد بگیرم. فقط آن موقع است که می‌فهمم دارم کارم رو خوب انجام می‌دم.

لو می‌ایستد و می‌گوید: ما باید بتونیم و می‌تونیم جونای خودمون باشیم.

بعد این کارمند تودار مرا متعجب می‌کند. دستهایش را به دور شانهام می‌اندازد و می‌گوید:

باعث افتخاره که برای تو کار می‌کنم.

# ماجرای من در بهبود تولید

نوشته الیا هو. م. گلدرت

در سال ۱۹۸۲، مدیرعامل و سهامدار عمده شرکتی بودم که به عقیده مجله Inc. از نظر سرعت رشد در ایالات متحده ششمین بود و من بی‌نهایت احساس نومییدی می‌کردم.

تعداد زیادی از مشتریها، نرم‌افزار برنامه‌ریزی تولیدمان را خریده و با کمک بخش آموزش‌مان با موفقیت مورد استفاده قرار داده بودند. به این دلیل احساس نومییدی می‌کردم که چرا هزاران نفر از این گونه مشتریها نداریم. نه، فکر نمی‌کنم حریص و یا بیش از اندازه جاه‌طلب بودم. به دلایل خوبی انتظار داشتم که هر کارخانه‌ای بسته نرم‌افزاری ما را با کمال میل بپذیرد.

در واقع، محصول ما در آن زمان کاملاً انقلابی بود. مفاهیم آن سیلی محکمی به گوش سیاستها و پروسه‌های پذیرفته شده بود، ولی آنها صحیح بودند... حداقل از نظر من. از همه مهمتر، نرم‌افزار ما مشکلی نداشت و کار می‌کرد. منظورم این نیست که گاهی خراب نمی‌شد، یا دقیقاً مطابق مشخصات نوشته شده عمل می‌کرد، یا در تهیه گزارشها موثر بود؛ نرم‌افزار ما واقعاً مفید بود. بیشتر مشتری‌هایمان شهادت می‌دادند که با استفاده از این نرم‌افزار توانسته‌اند تولید را افزایش و موجودی را کاهش بدهند. تعدادی اذعان می‌کردند که در کمتر از شش ماه هزینه نرم‌افزار را به دست آورده‌اند در حالی که نرم‌افزار محصول ارزانی هم نبود. ما مشتریهای معتبری همچون RCA، جنرال الکتریکز، جنرال موتورز، آوکو، بندیکس، وستینگهاوس، گداک، فیلیپس، لوکاس، ITT و... داشتیم.

بازار نوپا بود. هر کارخانه داشت یک بسته نرم‌افزاری نصب می‌کرد. اتوماسیون سرگرمی پرترفدار آن زمان بود و نیاز برای آن وجود داشت. مثل امروز، هر مدیر تولیدی تلاش می‌کرد بازده را افزایش دهد و عملکرد تحویل به موقع را بهبود بخشد، حتی تعدادی از آنها توجه به کم کردن مقدار کالای در حال ساخت را شروع کردند. ما تنها شرکتی بودیم که یک نرم‌افزار واقعاً کاری با ظرفیت محدود ارائه می‌کرد، پس چرا به دست آوردن مشتری بیشتر اینقدر سخت بود؟

به خاطر کمی تلاش نبود. آدمهای واقعاً تحصیلکرده ما دائماً در ماموریت بودند. سمینار، نمایش و کارگاه برگزار می‌کردند. حتی برای مشتریان بالقوه نرم‌افزار نصب و راه‌اندازی می‌کردند. علیرغم تمام این سعی و کوشش پیشرفت‌مان بسیار کند بود.

من انتظار یک موج بزرگ را داشتم و فقط یک چکه آب آمد.

در یاس و ناامیدی، فکر کردم اگر روش سنتی تبلیغات در شکستن سد موثر نبوده، شاید یک روش غیر سنتی کارساز باشد. ایده‌ام این بود که مقصودم را در مورد تولید به صورت یک رمان بیان کنم. اگر مردم، در مورد وکیلها و دکترها کتاب می‌خوانند چرا در مورد مدیران کارخانه نخوانند؟ پس شروع کردم به کار کردن روی "هدف".

هیچ کس علاقه‌ای به آن پیدا نکرد. "جف کاکس"، نویسنده‌ای که استخدام کرده بودم آنقدر از "هدف" متنفر بود که حتی حاضر نشد در درآمد نشر آن شریک شود و تقاضا کرد دستمزدش را به صورت نقدی و یکجا دریافت کند. (او این اشتباه بزرگش را در مورد "زپا" کتاب بسیار خوبی که بعداً کمک نویسنده آن شد، تکرار نکرد)

بیشترین مخالفت از طرف افراد خودم بود، اکثرشان از خواندن پیش‌نویس آن امتناع کردند، آنها را سرزنش نکردم. من، هم مدیر فروشندگان و نمایش‌دهنده اصلی و هم تولیدکننده بودم. من به عنوان گلوگاه، وقتم را برای نوشتن یک رمان تلف کرده بودم. نه، آنها یک ذره هم علاقه‌ای به آن نداشتند.

از کتاب خوشم آمد. بعد از سیزده ماه کار طولانی، عاقبت تکمیل شد. از نتیجه راضی بودم، خوب این خودش خوب بود. ده دوازده ناشری که به آنها مراجعه کردم این طور فکر نمی‌کردند. مودبانه‌ترین عدم پذیرشی که داشتم از طرف مک‌گراوهیل بود: "دکتر گلدرت، اگر بخواهید یک کتاب درباره برنامه‌ریزی سالن تولید کارخانه بنویسید، خوشحال خواهیم شد آن را منتشر کنیم. اگر بخواهید داستانی عاشقانه بنویسید، شاید نگاهی به آن بیاندازیم. ولی یک داستان عاشقانه درباره تولید؟ فراموشش کنید! هرگز کارایی نخواهد داشت. حتی نمی‌دانیم آن را در کدام قفسه کتابفروشی قرار دهیم."

"لری‌گد"، صاحب انتشارات "تورت‌ریور" تنها نقطه روشنائی بود، حتی او هم چندان مرا تشویق نکرد. او می‌گفت باید خیلی خوش‌شانس باشیم اگر بتوانیم اولین چاپ آن (۳۰۰۰ نسخه) را بفروشیم، ولی چون شخصاً کتاب را خیلی دوست داشت، اقدام به چاپ آن کرد و همین کار را هم کرد. صد جلد آن را هدیه کردیم و گلوله برفی شروع به غلتیدن کرد.

نویسنده خوشحال می‌شود وقتی مردم کتابش را ستایش می‌کنند. باعث لذت بیشتری می‌شود وقتی که افراد آن را به دیگران توصیه می‌کنند. ولی نهایت خوشبختی وقتی است که مردم کتاب را در تعداد زیاد می‌خرند و به دیگران هدیه می‌دهند و دقیقاً همین اتفاق افتاد. "حتی ۳۰۰۰ نسخه نخواهیم فروخت..." چه جوکی!

مشاهده تغییر برخورد افراد خودم با کتاب خیلی جالب بود. استقبال پرشور مردم از کتاب

چنان آنها را شرمنده کرد که عاقبت مجبور شدند آن را بخوانند. بعد از دو ماه همه آنها فراموشی گرفتند. هر کدام ادعا می‌کرد که همیشه طرفدار پر و پا قرص ایده نوشتن یک رمان بوده. به خودم زحمت بحث کردن با آنها را ندادم.

نامه‌های طرفداران سرازیر شدند. نامه‌هایی از مدیران کارخانه‌ها که گواهی بر واقعی بودن کتاب می‌دادند. "هدف مخصوصاً برای کارخانه ما نوشته شده است. حتی می‌توانیم اسم واقعی افراد کتاب را به شما بگوییم." بعضی‌ها حتی مرا متهم کردند که در کارخانه‌شان پنهان شده بودم. طولی نکشید که نامه‌ها نتایج واقعی خودشان را نشان دادند. مدیر یک کارخانه نوشت: "کتاب شما دیگر یک رمان نیست، یک مستند است. ما اعمال الکس روگو را مو به مو اجرا کردیم و نتایج او را دقیقاً به دست آوردیم. در حال حاضر تنها فرق بین کتاب شما و زندگی واقعی من این است که همسرم هنوز برنگشته."

تعدادی از نامه‌های مدیران، شامل دعوتنامه برای دیدن کارخانه‌شان بود، به بعضی از آنها مراجعه کردم. تاثیر آن بر روی شخص من چیزی نبود که توقع داشتیم. تمام اینها مرا وارد سخت‌ترین دوران زندگیم کرد. حس می‌کردم بین دو تخته سنگ گرفتار شده‌ام. تقریباً ناامید شدم.

وقتی هدف را نوشتم، سعی کردم بر روی نیازی که صنعت به تغییر روش دارد تمرکز کنم. می‌دانستیم که این روش یک مانع عمده بر سر راه رسیدن یک کارخانه به عملکرد بهتر است. برای جلب توجه بیشتر، در کتاب، نقش برنامه‌ریزی کامپیوتری کم رنگ بود. سپس نامه‌ها و بیشتر از آن بازدیدها، مرا با یک واقعیت تلخ روبرو کردند. واقعیت نشان داد که نرم‌افزار، بچه عزیز من که خیلی به آن افتخار می‌کردم، خود، مانعی بر سر راه رسیدن به نتایج بود. کارخانه‌هایی که فقط از کتاب هدف استفاده کردند و موفق شدند آن را به کار گیرند، نتایج بهتری در مدت کوتاهتری نسبت به مشتری‌هایی که هزینه خرید و آموزش زیادی برای نرم‌افزار ما متحمل شده بودند دریافت کردند.

چرا؟

مدتی طول کشید تا توانستیم دلیل آن را بفهمیم. ولی نتوانستیم یک توضیح ساده را از ذهنم دور کنیم: تلاش در نصب نرم‌افزار باعث می‌شد افراد کارخانه تمرکز خود را بر لزوم تغییرات از دست بدهند. تغییرات در فهم و درک اساسی معیارها و روش‌ها.

چطور می‌توانیم با درکی روشن، به ترغیب شرکتها برای خریدن نرم‌افزارمان ادامه دهیم؟ شما می‌توانید عظمت این وضع دشوار را حدس بزنید: مسئولیتم نسبت به سهامداران و کارمندانم مرا وادار می‌کرد مثل همیشه به کارم ادامه بدهم در حالی که مسئولیتم در برابر مشتری‌ها و خودم حکم می‌کرد فروش کالای عمده‌مان را متوقف کنم.

یخ زده بودم، ولی واقعیت حرکتی در خود دارد. وقتی مردم نسبت به اعتبار یک محصول تردید می‌کنند نمی‌توانند با اعتماد از آن استفاده کنند. ایجاد اعتماد برای فروش یک کالای انقلابی



ضروری و اساسی است. روش دستی و غیرنرم‌افزاری که در هدف توضیح داده شده بود اعتماد مردم را نسبت به احتیاج مطلق به نرم‌افزار کاهش داده بود، وقتی آنها برای گرفتن جواب به من مراجعه می‌کردند، از افزایش شک و تردیدشان جلوگیری نمی‌کردم. عجیب نبود، با وجود این حقیقت که بخت با ما یار بود، فروش واقعی ما به شدت افت کرد.

داغان شده بودم. معلوم شد بسته نرم‌افزاری که ده سال به سختی روی آن کار کرده بودم، چیزی که آن را بزرگترین دستاورد من دانستم، بیشتر ضرر دارد تا سود. شرکت، غرور و افتخارم، در حال ویران شدن بود و تنها راه نجات آن این بود که بر سر درستی و صداقتم معامله کنم. آن لحظه‌ها بسیار سخت بودند. فکر می‌کنم تنها غرور و اینرسی مرا وادار به ادامه دادن می‌کردند.

بعد از گذشت چند ماه واقعیت آهسته به پنجره اتاقم زد و بعد با یک پدیده حیرت‌انگیز شروع به کوبیدن کرد. آنقدر عجیب بود که به چشم‌هایمان نمی‌توانستیم اعتماد کنیم.

بیشتر خوانندگان هدف کم و بیش با پیامش موافق بودند و آن را "عقل سلیم" نامیدند. گرچه اجرائیش نکردند! بی‌تفاوتی‌شان را نسبت به محدودکننده‌ها ادامه دادند، به بهبود هر چیزی که می‌دانستند چطور بهبودش بدهند ادامه دادند، به توجیه کردن سرمایه‌گذاری مطابق حسابداری هزینه ادامه دادند، به تصمیم‌گیریشان بر اساس برخورد تولید-هزینه ادامه دادند. به بی‌تفاوتی‌شان در مورد فرق اساسی بین یک بندیل حمل و نقل و بندیل فرآیند ادامه دادند. حتی به اندازه‌گیری کارایی و راندمان به صورت موضعی ادامه دادند. تمام اینها در شرکت‌هایی اتفاق می‌افتاد که مدیرانشان خواندن کتاب هدف را برای همه پرسنل اجباری کرده بودند. چرا؟

گرچه این طور به نظر می‌رسید که همه با آنچه در هدف نوشته شده بود موافق بودند، چرا فقط تعداد کمی از شرکتها در واقع آن را اجرا کردند؟ روشن بود که کمبود مهمی وجود دارد. آن کمبود چه بود؟

شروع به سوال کردن از کسانی کردم که کتابم را تمجید می‌کردند، با دقت گوش می‌کردم که چگونه آنها سختی پیاده کردن آن را در کارخانه‌شان توضیح می‌دادند. طولی نکشید که مانع اصلی بر سر راه پیاده‌سازی هدف روشن شد.

لیست به طور تعجب‌آوری کوتاه بود:

۱- عدم توانایی رساندن پیام به سراسر شرکت.

توضیح دادن پیام هدف در عرض ده دقیقه آسان نیست. توضیح دادنش در عرض یک... یا دو... یا هشت ساعت هم آسان نیست. توضیح دادن پیام هدف اصلاً کار راحتی نیست. راه دیگر این بود که یک نسخه از کتاب را برای خواندن ارائه کنید. البته همه مردم کتاب نمی‌خوانند و کسانی که می‌خوانند از کتابهای مدیریت خسته شده‌اند و حالشان بهم می‌خورد.

۲- عدم توانایی در برگرداندن آن چیزی که از کتاب یاد می‌گیرند به پروسه‌های کاری برای کارخانه خودشان.

معمولاً این مشکل به این صورت مطرح می‌شود: "گلوگاههای ما دائماً در حرکتند." یا "ما شرایطی منحصر به فرد داریم." نه، اینها بهانه‌های بیجا نبودند. من مایل به شنیدشان نبودم ولی این افراد حقیقت را به ما می‌گفتند. آنها به این مطلب اشاره می‌کردند که من فقط یک بخش از کار را انجام داده‌ام. من در کتاب، اشتباهات موجود در ذهنیت حاکم بر تولید را آشکار کرده‌ام، عصاره ذهنیت لازم را آشکار کرده‌ام (در این مورد احتمالاً کارم بسیار خوب بوده است) ولی پروسه کار کردن در یک فضا با ذهنیت جدید را ارائه نکرده‌ام. مثالهایی آورده‌ام ولی یک پروسه خیر، و مثالها برای استخراج پروسه‌های لازم به اندازه کافی موثر نیستند.

۳- عدم توانایی در ترغیب افراد تصمیم گیرنده به دادن اجازه تغییر به معیارها. این مانع در کارخانه‌های شرکتهای بزرگ بیشتر نمود داشت و نشان داد که من یک کار خوب در شرح اندازه‌گیری عملکردها، تحویل نداده‌ام.

خوب، پس چرا این موانع سد راه همه نشد؟ تمام شرکتهایی که فقط با خواندن کتاب به نتیجه رسیده بودند یک نقطه مشترک داشتند: همه آنها تحت هدایت یک مدیر کارخانه با استعداد سرشار مدیریت و ذهن حسابگر بودند. این فرد احتیاجات خود را با هوش خاص مدیریتش برآورده می‌کرد و گروه پرشور و حرارت آنها، با استفاده از تجربه و قوه درکشان بر روی پروسه‌های لازم کار می‌کردند.

دیوانه‌وار شروع به پیدا کردن جواب‌هایی برای موانع ذکر شده کردم، این کار باعث قوت قلب شد. در عرض کمتر از ۳ ماه ما اصول مطالب را پیدا کردیم. بیان دقیق نیاز به تغییر در معیارها و اندازه‌گیری‌ها، قوانین پروسه‌های لجستیکی، طبل-ضربه‌گیر-طناب و مدیریت ضربه‌گیر آسان بود. قسمت سخت، آموزش به افرادم بود. آنها با تمام قوا در مقابل تغییرات مقاومت می‌کردند. یکشنبه‌ای را که به آموزش آنها برای ارائه برنامه تبلیغاتی معرفی یک روزه، اختصاص دادم یکشنبه خونین نامیدند.

جنگ ناعادلانه بود، من و منطق در یک طرف با هم بودیم و آنها حدود دویست نفر بودند. طولی نکشید که واکنش پرشور بازار باعث بازگشت اپیدمی فراموشی شد. آنها همه عاشق برنامه تبلیغاتی جدید شدند. باب فاکس به من کمک کرد که برنامه را به صورت کتابی به نام "مسابقه" درآورم. لری گت برخلاف شیوه کارش به طور سریعتر از برنامه آن را منتشر کرد. خیلی طول کشید تا دومین و سومین مانع رفع شوند. توجه خود را معطوف به حل مشکل اول کردم و یک بار دیگر از کامپیوتر کمک گرفتم. نه، نه یک بسته نرم‌افزاری ترمیم شده برنامه‌ریزی بلکه استفاده از کامپیوتر در آنچه بسیار مفید است: بازی‌های کامپیوتری. شروع به نوشتن بازیهای آموزشی اعتیادآور کردم که مردم را در ابداع پروسه‌های لازم هدایت می‌کرد. اگر چیزی از یک رمان قویتر باشد آن یک بازی کامپیوتری است. ولی خیلی دیر بود. وقتان تمام شده بود.

سهامدارانمان از نتایج مالی شرکت اصلاً راضی نبودند. از یک ماشین پول چاپ‌کن به یک گودال بی‌انتها تبدیل شده بودیم. وقتی آنها متوجه شدند که برنامه من شامل هیچ شیوه عملی

واقعی برای بالا بردن فروش نرم‌افزارمان نیست، تشخیص دادند که از دارایی به بدهی تبدیل شده‌ام. در خروجی را اول به من نشان دادند و بعد به بهترین افرادمان یکی پس از دیگری. ایده‌های من آنها را مسموم کرده بود. موسسه آوراها می‌گلدرت را به نام پدر مرحومم تاسیس کردم و دیوانه‌وار بازیهای کامپیوتری آموزشی تولید کردیم. در کمتر از دو ماه، سودآور شدیم. ولی چیزی که اهمیت بیشتری داشت این بود که ما می‌توانستیم با سرعتی برابر سرعت قصه هدف، به مشتریهایمان نتایج خوب ارائه دهیم. زندگی دوباره روشن شد.

مواظب بودم که همان اشتباهات را دوباره تکرار نکنم. این بار هیچ سهامدار خارجی نداشتیم و در اساسنامه موسسه به طور واضح نوشته شده بود که هدف سازمان تولید و انتشار دانش است و تصمیمات ما بر اساس دلایل مالی نخواهد بود.

در آن دوران توضیح دادم که نقطه شروع چه باید باشد، مراحل پروسه بهینه‌سازی دائم را توضیح دادم و بعداً آن را در نسخه دوم و کاملتر هدف منتشر کردم.

معلوم شد که این پنج مرحله تمرکز، بی‌نهایت مفید بوده‌اند. به مشتریهایمان کمک کردند دائماً عملکرد خود را بهبود دهند و به من کمک کردند تا راه حلی برای دو مورد دیگر که از مشکلات لجستیکی قدیمی رنج می‌بردند پیدا کنم: مدیریت پروژه و توزیع.

دانش ما بدون حد و مرز در حال جهیدن بود. به اندازه‌های وسیع و قوی شد که لیاقت تئوری نامیدن را پیدا کرد. آن را تئوری محدودکننده‌ها یا TOC نامیدیم.

ولی این پایان ماجرا نبود. بعد از آن به خوبی و خوشی زندگی نکردیم. یک مشکل ویرانگر جدید سر برآورد. کارخانه‌های موفق، کارخانه‌هایی با عملکردی غیرقابل مقایسه با دیگران، شروع به یک فرسایش ناگهانی کردند. حتی بعضی از آنها تعطیل شدند.

می‌بایست حدس می‌زدیم، ولی نزدیم. تا بعد از چندین نمونه اولی حدس نزدیم. خیلی واضح است؛ وقتی تولید را بهبود می‌دهی و محدودکننده شرکت دیگر تولید نیست، وقتی به وضعی می‌رسیم که محدودکننده فیزیکی نیست بلکه سیاست غلط است، چه اتفاقی می‌افتد؟ در آن موقع چطور محدودکننده را مشخص می‌کنیم؟ چگونه سطح آن را بالا می‌بریم؟ چطور باعث ایجاد تغییرات لازم در رفتار می‌شویم؟ هیچ جوابی نداشتیم، در نتیجه...

در نتیجه بازدهی شرکت درجا می‌زند. تمام بیشتر شدن تولید به افزایش بازدهی ختم نمی‌شود بلکه به یک افزایش در نیروی انسانی اضافی می‌انجامد و طولی نخواهد کشید که بازار را کد شود و تمایل شرکت به کاهش هزینه‌ها شروع گردد. طبیعی‌ترین محل برای کاهش هزینه‌ها کجاست؟ جایی که وجود نیروی انسانی اضافه محسوس است، جاهایی که بیشترین بهبود را پیدا کرده‌اند. کفایت مردم را برای بهتر شدنشان تنبیه کنید تا پروسه بهینه‌سازی دائم متوقف شود. روحیه‌ها و به دنبال آن عملکرد به سرعت فرسوده می‌شود و از بین می‌رود. ولی در آن زمان مشتری‌ها به

عملکرد خوب عادت کرده‌اند و نمی‌خواهند هیچ‌گونه فرسایشی را بپذیرند. فروش سقوط می‌کند، در بعضی موارد به اندازه‌ای که دیگر رشد مالی امکان‌پذیر نیست.

به عنوان اولین واکنش، خود را محدود به کارخانه‌هایی کردیم که واضح بود دو برابر کردن میزان تولید در آنجا باعث تبدیل بازار به محدودکننده نمی‌شود. سپس کار واقعی شروع شد. هر کاری که تا آن موقع انجام شده بود در مورد یک وضع مشخص بود: وضعی که در آن محدودکننده فیزیکی است. لازم بود که یک پروسه فکری جدید ایجاد کنم که بتواند:

۱- مردم را قادر کند به سرعت هسته سیاست غلط یا محدودکننده را شناسایی کنند.  
 ۲- توانایی ساختن سیاستهای جدیدی را داشته باشد که با خودشان مشکلات ویرانگری به همراه نیاورند.

۳- توانایی ساختن یک برنامه اجرایی عملی که به دلیل مقاومت در برابر تغییر از کار باز نماند. این کار بیشتر توجه ما را برای پنج سال بلعید. یک بار دیگر خواستم که مناطق آشنا و حاصلخیز را ترک کنیم و دل به دریا بزنیم. یک بار دیگر تعدادی از بهترین افرادم را از دست دادم (البته نه به خوبی افرادی که نگه داشتم). ولی این داستان دیگریست.

لازم بود مشخصات عمومی این پروسه‌های فکری تعریف شوند تا بتوان برای دو محدودکننده عمده، بازاریابی و روابط انسانی، از آنها استفاده کرد. نتایج این کارم را در کتاب "این شانس نیست" منتشر کردم.

حالا که خطر تنبیه مردم برای انجام دادن درست کارشان منتفی شده، زمان آن رسیده تا کار را در تولید تکمیل نموده، ابزارهایی تهیه کنیم تا افراد بهتر از پس موانع اجرایی برآیند. برطرف کردن مسائل تولید ضروری‌تر از همیشه شد زیرا تاثیر راه‌حلهای برای بازاریابی شرایط جدیدی را فراهم کرد تا جایی که تولید مجبور شد نه در شش یا سه ماه، بلکه در یک ماه جهش عظیمی از خود نشان بدهد.

دوباره مشکلات را بررسی کردم:

۱- عدم توانایی در انتشار پیام در سراسر شرکت. می‌دانستیم که یک کتاب به اندازه کافی موثر نیست؛ اغلب مردم علاقه‌ای به خواندن کتاب ندارند. ولی دوست دارند (یا حداقل خیلی بدشان نمی‌آید) یک فیلم خوب ببینند. برای تبدیل کردن هدف به یک فیلم نیروهایمان را با شرکت مدیای آمریکا، یکی از معتبرترین شرکتها در تهیه فیلمهای آموزشی، پیوند دادیم. مسئولیت واقعاً بزرگی بود. وقت زیادی صرف تنظیم فیلمنامه کردیم تا آن را مطابق کتاب جلوه دهیم. فیلم عین کتاب از آب در آمد. یک اشتباه.

همانطور که قبلاً ذکر کردم، وقتی هدف نوشته می‌شد من از اصول پنجگانه تمرکز غافل بودم. در نتیجه، در کتاب اعمالی که برای مشخص کردن گلوگاهها، بهره‌برداری بهینه از آنها، تبعیت دیگر سیاستها از سیاستهای گلوگاهها و ارتقاء سطح گلوگاهها صورت می‌پذیرفت همه با هم مخلوط شده‌اند؛ بنابراین واقعاً مشکل است که تئوری را به صورت پروسه‌های کاری پیاده کرد.

چرا آن را در فیلم تصحیح نکنیم؟ خیلی دیر نبود؟ تصمیم گرفتیم که رنج را تحمل کنیم. فیلمنامه را بازنویسی کردیم، خیلی ماهرانه حد و مرز را نگه داشتیم و روح اصلی کتاب و قدمهایی که الکس روگو و دار و دسته‌اش برمی‌داشتند را بطور واضح حفظ کردیم.

نتیجه؟ به خاطر تلاشهای شرکت مدیای آمریکا فیلم جدید یک فیلم آموزشی جذاب از آب در آمد و بهترین ترکیب. از دید من، فیلم هدف ویرایش "چگونه" از کتاب هم بهتر است. سرانجام راهی پیدا شد که پیام کتاب را در کمتر از یک ساعت به همه برسانیم. مانع شماره یک رفع شد... ولی شاید من خیلی ذهنی عمل می‌کنم. زمان روشن خواهد کرد. مانع بعد چه؟

۲- عدم توانایی در پیاده‌سازی آنچه از کتاب یاد می‌گیرند به شکل یک پروژه کاری در کارخانه‌شان.

رفع این مانع نسبتاً آسان بود. یک نقطه شروع عالی داشتیم. کارگاه آموزشی دو روزهمان در زمینه تولید، کارگاهی که براساس بازیهای کامپیوتری بنا شده و بی‌اغراق بر روی دهها هزار نفر امتحان شده بود. وقتم را صرف برگرداندن این کارگاه به یک خودآموز کردم. با استفاده از خودآموز، طبل - ضربه‌گیر - طناب و مدیریت ضربه‌گیر بیشتر قابل درک شد و علاوه بر این، فکر می‌کنم شخصی که با جدیت، سعی و کوشش از این خودآموز استفاده کند قادر خواهد بود مطالب آن را به کسانی که خودشان به تنهایی قدرت فراگیری ندارند، آموزش دهد. این یک وسیله عالی برای پرسنل کارخانه است تا جزئیات و پروژه‌های لجستیکی را برای موقعیت خاص خودشان ایجاد کنند.

۳- عدم توانایی در ترغیب افراد تصمیم گیرنده برای تغییر در بعضی اندازه‌گیری‌ها. در طول سالها، این مانع به شدت کوچک شده است. TQM و JIT برای تغییر نظر مدیریت بالا کارهای زیادی کردند. فیلم هم در این زمینه کمک می‌کند. ولی یک متفق غیرمنتظره اسلحه عالی‌تری را فراهم کرد. موسسه حسابداران مدیریت، مسئولیت تهیه آماری از اجرای واقعی TOC در صنعت را به عهده گرفت. یک گزارش ۲۰۰ صفحه‌ای در سال ۱۹۹۵ منتشر شد. قسمتی از نتیجه‌گیری‌شان آورده شده است:

حسابداری در TOC زمینه‌آشنایی برای حسابداران مدیریت است. با وجود آنکه عباراتی که در TOC به کار می‌روند با آنچه ما معمولاً استفاده می‌کنیم تفاوت دارند، هزینه متغیر، استفاده از منابع کمیاب و حسابداری مسئولیت عباراتی هستند که از دهها سال قبل در کتابهای حسابداری به کار می‌روند. از لحاظ تئوری مقدار کمی از TOC در عالم حسابداری، جدید به حساب می‌آید. نکته در اینجاست که برخی مباحث، به طور اخص استفاده از منابع کمیاب، از

۱ - Total Quality Management یا مدیریت کیفیت فراگیر. سری استانداردهای Iso9000 به همین مطلب اختصاص دارد.

۲ - Just In Time یا دقیقاً به موقع. هدف این تکنیک تحویل کالا در زمان مقرر است.

آنچه ما فکر می‌کردیم مهم‌تر بودند و در TOC به آنها توجه بیشتری شده. شرکتهایی که درگیر TOC شده‌اند بیشتر از دیگران به راهنماییهای کتابهای حسابداری در مورد منابع کمیاب عمل می‌کنند. تحقیقات دهه‌های گذشته نشان داده که بسیاری شرکتهای عملاً به روشهای قید شده در کتابهای حسابداری مدیریت پایبند نیستند.

مدیران ارشد برای گزارش‌گیری از عملکرد بخشها و محاسبه سودآوری آنها هزینه می‌کنند. برای آن دسته از ما که حسابداری مدیریت را تدریس کرده‌اند واضح است که تعداد کمی از شرکتهای به موعظه‌های ما عمل می‌کنند.

در آینده چه چیز در انتظار TOC است؟

واضح‌ترین کاربردها در کارخانه‌ها پیدا می‌شوند و مدیران آن کارخانه‌ها بدون شک از اعمال الگس روگو در "هدف" پیروی خواهند کرد. پاداش این تلاشها معمولاً با بهبود تقریباً سریع در تولید و سودآوری، بدون هیچ هزینه‌ای داده خواهد شد. هرچند این تلاشها عاقبت ممکن است به شکست منتهی گردد، مگر اینکه مدیریت در بیرون از سیستم تولید بخواهد از TOC استفاده کند و عملکرد کارخانه را با معیارهای TOC ارزیابی نماید.

با نظر به آن سوی عناصر TOC در کتاب "هدف" کره بلورین ما تیره‌تر می‌شود. بعد از اختراع حساب، پروسه‌های فکری شاید مهمترین دستاورد هوشمندانه بشر باشند.

در پانزده سال اخیر، صدها پیاده‌سازی مختلف دیده‌ام و درباره تعداد بیشتری شنیده‌ام. همه به نظر منحصر به فرد می‌آمدند ولی چند رشته و ریسمان مشترک داشتند. فقط راجع به نتایج صحبت نمی‌کنم "پاداش این تلاشها معمولاً با بهبود تقریباً سریع در تولیدات و سودآوری بدون هیچ هزینه داده خواهد شد." یا درباره اعمال: شناسائی، بهره‌برداری، تابعیت و غیره. راجع به رشته‌های مشترک در دینامیک گروه صحبت می‌کنم.

فکر می‌کنم که همه موافقند که بزرگترین مانع در مقابل اجرای موفق یک برنامه فائق آمدن بر مقاومت افراد در برابر تغییرات است. کلید حل مسئله دانستن چگونگی هدایت دینامیک رابطه متقابل بین انسانهایی با برنامه‌های مختلف و سطح درک و شعور متفاوت است.

آیا یک راه عام برای انجام تغییر موجود است؟ آیا روشی اثبات شده برای رسیدن به یک درک جامع در مورد تغییرات لازم و در مورد اعمالی که تغییرات را موجب می‌شود هست؟

نقاط مشترک بین اجراهای موفق موجب شد احساس کنم چنین راهی وجود دارد. شروع به جستجو برای یافتن یک دینامیک مشخص در مقاومت در برابر تغییر کردم تا ببینم آیا نوع شرط و شروطی که یک شخص می‌گذارد، با فرسایش مقاومتش تغییر می‌کند یا خیر. زیاد سخت نبود، تجربه فراوانی در برخورد با مقاومت در برابر تغییر داشتم. (البته همیشه تجربه خوبی نبود، اثر زخمهای بی‌شمار من گواهی می‌دهند.)

اولین لایه مقاومت: ایجاد مشکلاتی که یک وجه مشترک دارند: "از اختیار ما خارج است."

قطعه‌سازان همیشه جنس تحویل نمی‌دهند، مشتریها نظرشان را در آخرین دقایق تغییر می‌دهند، کارگران به طور صحیح آموزش ندیده‌اند، فشار شرکتها بر روی ما... (تا وقتی که این لایه برطرف نشده، انگار داری با دیوار صحبت می‌کنی).

دومین لایه مقاومت: بیان اینکه شاید راه حل پیشنهاد شده نتیجه مطلوب را نداشته باشد. (پیشنهاد تو به نظر خودت واضح است، ولی در نظر دیگران این طور نیست. وقتی که موفق شوی این لایه را برداری یاس و نومییدی واقعی شروع می‌شود. محکم به لایه بعد اصابت می‌کنی).

سومین لایه مقاومت: آره، ولی... بحث درباره اینکه راه حل پیشنهادی اثرهای منفی خواهد داشت. (باید برای مبارزه با این یکی روحیه قوی و صبر زیادی داشته باشی. خیلی خوش‌شانس هستی اگر با دهها تن نیروی رهبری ذاتی به دنیا آمده باشی. وقتی که این قسمت را از سر گذراندی هنوز در جنگ پیروز نشده‌ای).

چهارمین لایه مقاومت: ایجاد موانعی که جلو پیاده‌کردن ثنوری را خواهد گرفت. (اگر در برداشتن این مانع موفق شوی، آن شخص دیگر در کنار توست، ولی...)

پنجمین لایه مقاومت: ایجاد شک و تردید در شما درباره همکاری دیگران (یا بدتر، ایجاد نکردن شک و تردید در آنها).

نه، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر آسان نیست؛ ولی ممکن هست. با برداشتن لایه‌ها به ترتیب. تمام این لایه‌ها، مقاومت در برابر تغییر را تبدیل به شور و حرارت در یک مبتکر می‌کند.

در تحقیقاتم برای تولید کجا قرار دارم؟ مدتی قبل (۸۷-۱۹۸۶) فهمیدم چطور افراد را از میان دو لایه اول عبور دهم. از این آگاهی در ساختن یک کیت خودآموز استفاده کردم. حالا امکان دارد که بدون نیاز به یک آموزگار آگاه، دو لایه اولی را برداشت. در مورد سه لایه آخری، شرایط ممکن است به آن اندازه رضایت‌بخش نباشد، بستگی به شدت مقاومت دارد. امیدوارم که در موارد زیادی مطالب ذکر شده در کیت خودآموز، کافی باشد.

برای شرایط سخت، یک متد منحصر به فرد پیدا کردم که در تجربیاتمان همیشه کار می‌کند، ولی پیاده کردن آن در یک کارخانه مشخص، نیازمند داشتن دانشی عمیق از چگونگی استفاده صحیح از شاخه‌های منفی، درخت پیش‌نیاز و درخت انتقال در پروسه‌های فکری است. دانشی که هنوز نمی‌توانم به طور رضایت‌بخشی در کتابها آموزش بدهم. حداقل آدمهای بیشتر و بیشتری وجود دارند که یاد گرفته‌اند چطور این کار را انجام دهند.

غلبه بر مقاومت در برابر تغییر هنوز وقت‌گیر است. تحت شرایط ایده‌آل (وقتی تمام افرادی که کارشان مشابه است در یک اتاق جمع شده باشند) پنج روز طول می‌کشد. تحقیقات بیشتری لازم است ولی برای تولید عاقبت یک راه اثبات شده برای آنکه در عرض یک هفته تغییر فکر بدهند و نتایج در عرض یک ماه تشخیص داده شود، وجود دارد.

با رفع موانع امیدوارم شاهد رشدی سریع در عملکرد کارخانه‌ها باشیم. تولید قلب صنعت است و صنعت قلب ثروت. موقع بازنشستگی، دوست دارم فکر کنم کاری برای تقویت آن کرده‌ام.

## پیوست

در بخش ۱۴ کتاب هدف، الکس روگو برای آزمودن اثر نوسانات آماری و رویدادهای وابسته یک بازی ابداع می‌کند. با دیدن نتیجه‌ای که برای ۱۰ سری بازی به دست آمده بود، احساس کردم شاید با یک میلیون بار بازی نتایج متفاوتی به دست بیایند، بنابراین برای آزمایش این مطلب یک برنامه نوشتم. خروجی برنامه ادعای کتاب را تایید کرد. در یک مدل کاملاً متوازن، موجودی کالا (Inventory) دائماً بالا می‌رود و خروجی (Throuput) کاهش می‌یابد. این برنامه با Qbasic نوشته شده و به راحتی قابل تبدیل به زبانهای دیگر است. - مترجم

```
DECLARE FUNCTION min (first, second)
CLS
INPUT "Number of rounds to play? ", m
Andy = 0
Ben = 0
Chuck = 0
Dave = 0
Evan = 0
RANDOMIZE TIMER
B2 = 0 'Ben's Bowl
B3 = 0 'Chuck's Bowl
B4 = 0 'Dave's Bowl
B5 = 0 'Evan's Bowl
INVENTORY = 0
TROUHPUT = 0 'Output of system
FOR n = 1 TO m
  A = INT(RND * 6) + 1
  Andy = Andy + A - 3.5
  B2 = B2 + A
  B = INT(RND * 6) + 1
  Ben = Ben + min(B, B2) - 3.5
  IF B > B2 THEN
    B3 = B3 + B2
    B2 = 0
  ELSE
```



```
B2 = B2 - B
B3 = B3 + B
END IF
C = INT(RND * 6) + 1
Chuck = Chuck + min(C, B3) - 3.5
IF C > B3 THEN
    B4 = B4 + B3
    B3 = 0
ELSE
    B3 = B3 - C
    B4 = B4 + C
END IF
D = INT(RND * 6) + 1
Dave = Dave + min(D, B4) - 3.5
IF D > B4 THEN
    B5 = B5 + B4
    B4 = 0
ELSE
    B4 = B4 - D
    B5 = B5 + D
END IF
E = INT(RND * 6) + 1
Evan = Evan + min(E, B5) - 3.5
IF E > B5 THEN
    TROUGHPUT = TROUGHPUT + B5
    B5 = 0
ELSE
    B5 = B5 - E
    TROUGHPUT = TROUGHPUT + E
END IF
INVENTORY = B2 + B3 + B4 + B5
NEXT
PRINT ""
PRINT "Scores:"
PRINT "Andy="; Andy, "Ben="; Ben, "Chuck="; Chuck, "Dave=";
Dave, "Evan="; Evan
PRINT ""
PRINT "Match sticks left in bowls:"
PRINT "Ben's Bowl=", B2
PRINT "Chuck's Bowl=", B3
PRINT "Dave's Bowl=", B4
PRINT "Evan's Bowl=", B5
PRINT "-----"
PRINT "Inventory=", INVENTORY
PRINT "TroughPut=", TROUGHPUT
FUNCTION min (first, second)
IF first < second THEN min = first ELSE min = second
END FUNCTION
```