

بازتاب‌های ناب

چگونه تفکر ناب
کار و زندگی شما را تغییر داده است؟

اثر مؤسسه لین اینترپرایز و مؤسسه ناب ایران
مترجم: کاظم موتابیان



سفر ناب

در ۱۹۷۹، به عنوان پروفیسور رشته علوم سیاسی و سیاست عمومی در ام‌آی‌تی، به مطالعه چگونگی همکاری دولت و بخش خصوصی برای موفقیت در جهان رقابتی مشغول بودم. البته متأسفانه آن زمان موضوع پژوهش من تلفیق درست منابع تولید برای انجام کار ارزش‌آفرین، یا انجام بیش‌ترین با کم‌ترین نبود، بلکه این بود که چگونه شرکت‌ها می‌توانند با لابی‌گری، دولت را وادار کنند قوانین بازی رقابت را تغییر دهد، قوانینی چون موانع تجاری، ارزش پول ملی، یارانه‌های مربوط به امور تحقیق و توسعه و هر گونه رانتی که کار شرکت‌ها را در سطح رقابت جهانی، آسان‌تر کند.

در همین ایام، تصمیم گرفتم به عنوان بخشی از مطالعاتم از یک کارخانه خودروسازی بازدید کنم. این دومین باری بود که از یک کارخانه بازدید می‌کردم. و بعد از این بازدید بود که فهمیدم در حال کار روی موضوع غلطی هستم، چون نمی‌توانستم چیزی را ببینم که واقعاً باید می‌دیدم، یعنی اتلاف شدید فعالیت‌های انسانی، مواد، فضا و زمان. در آنجا همچنین دریافتم شرکت‌های موفق، شرکت‌هایی هستند که به جای صرف وقت برای لابی‌گری و رانت خواری، وقت خود را صرف حذف اتلاف و آفرینش ارزش برای مشتریان خود می‌کنند.

البته این دیدگاه جدید، آن زمان، تأثیری بر زندگی من نداشت، چون آن موقع هنوز نمی‌دانستم چگونه می‌توان اتلاف را حذف کرده و ارزش بیش‌تری ایجاد کرد. اما باعث شد مسیر تحقیقات من جهت دیگری پیدا کند. بعد از آن و خیلی زود توانستم از کارخانه‌هایی بازدید کنم که با اصول دیگری کار می‌کردند، اصولی که نهایتاً آنها را تفکر ناب نامیدم. همان موقع شروع کردم به نوشتن و گفتن درباره این اصول که به صورت دو کتاب تولید ناب و تفکر

ناب، منتشر شدند. اما باز هم این کارها تغییری اساسی در زندگی من ایجاد نکرد.

با این همه، مطالعاتی که طی این دوران انجام دادم به من نشان داد که به راستی شرکت‌ها چگونه می‌توانند در جهت بهبود شرایط خود، تغییرات لازم را به وجود آورند. و وقتی سرانجام احساس کردم درباره نحوه انجام این تغییرات به اندازه کافی می‌دانم تصمیم گرفتم در جهت ایجاد این تغییرات، نقش مؤثرتری ایفا کنم. و بعد از طی چند تجربه خوب، سرانجام تصمیم گرفتم مؤسسه لین ایترپرایز را تأسیس کنم: مؤسسه‌ای که بتواند اصول تفکر ناب را در تمام صنایع، ترویج کند و اشاعه دهد. و این همان ایده نابی بود که زندگی مرا دیگرگون ساخت.

در LEI ما برای ارزیابی موفقیت خود، یک شاخص ساده داریم: میزان تغییرات مثبتی که توانسته‌ایم ایجاد کنیم. ما می‌دانستیم تغییرات مثبت، تنها توسط کسانی ایجاد خواهد شد که باور داشته باشند می‌توانند وضع موجود را بهبود دهند. به همین دلیل، برای اطلاع از میزان موفقیت خود، از همه ناب‌اندیشان جهان خواستیم که تجارب خود درباره تأثیر تفکر ناب بر کار و زندگی خود را برای ما ارسال کنند.

انبوهی از پاسخ‌ها به سمت ما سرازیر شدند، پاسخ‌هایی که همگی منحصر به فرد، قابل توجه و آموزنده بودند و طیف وسیعی از تجارب مثبت را در بر می‌گرفتند از جمله میزان بهبود فرآیندهای کاری، دستاوردهای شگفت در کسب و کار، بهبود نحوه رابطه با همکاران، بهبود زندگی شخصی، تغییر مسیرهای شغلی و مطالعاتی و تحصیلی، بهبود روش تدریس و مدیریت کلاس، بهبود عملیات دفتری و اداری و حتی نحوه کباب کردن هات‌داگ در یک روز یکشنبه در یک مراسم مذهبی.

ما از میان این نوشته‌ها آن‌هایی را که تأثیرات تولید ناب بر کار و زندگی افراد را بهتر نشان می‌دادند، انتخاب کردیم و به صورت کتابی که می‌بینید منتشر ساختیم. ما از این نوشته‌ها بسیار آموختیم و می‌دانیم که شما هم از آنها بسیار استفاده خواهید برد. و امیدواریم شما هم همچون ما از خواندن آنها لذت برده و استفاده کنید.

امیدوارم مطالعه این نوشته‌ها ایمان و اراده لازم برای آغاز یا تداوم تغییرات ناب را در شما ایجاد کند، تغییراتی که ایمان دارم باعث خواهد شد هر کسی زندگی و احساسی به مراتب بهتر از قبل داشته باشد و جهان را نیز به جایی بس بهتر برای زندگی همه ما مبدل کند.

با آرزوی موفقیت شما در سفر ناب‌تان

جیمز پی ووماک

بنیانگذار و مدیر عامل مؤسسه لین اینترپرایز

ناب چیست؟

ناب، یعنی تولید کم‌ترین با بیش‌ترین. اما کم‌ترین از چه چیزی؟ کم‌ترین از نیروی انسانی، تجهیزات، مواد و فضا. و بیش‌ترین از چه چیزی؟ آن چیزی که مشتری می‌خواهد.

هر کسی همواره در حال تولید چیزی (اعم از کالا یا خدمتی) برای کسی است: یک اپراتور در خط مونتاژ خودرو، یک صندوق‌دار در یک باجه بانک، یک فروشنده در یک خرده‌فروشی محلی، یک آشپز در آشپزخانه، یک معلم در یک دبستان ابتدایی، یک متخصص تکوین یک موبایل جدید و حتی کسی که خوابیده است (او دارد برای خودش فرصت بازسازی جسم و روان خود را تولید می‌کند).

و در هر تولیدی، همواره اتلافی وجود دارد، فعالیت‌هایی که واقعاً ارزشی به محصول اضافه نمی‌کنند: موجودی خودروهایی که در حال حاضر، مشتری ندارند (اتلاف تولید اضافی)، صندوق‌داری که منتظر است تا مشتری فرم‌هایی را پر کند (اتلاف انتظار نیروی کار)، حمل و نقل مواد از انبار به قفسه‌های خرده‌فروشی (اتلاف حمل و نقل)، مواد اضافی که در کابینت‌های آشپزخانه، مدت‌ها می‌مانند (اتلاف ذخائر)، تکالیف شب اضافی که باعث یادگیری بیش‌تر یا بهتر نمی‌شوند (اتلاف پردازش اضافه)، جستجو برای یافتن اطلاعات در کامپیوتر برای طراحی محصول (اتلاف حرکت اضافی) و احساس خستگی مفرط بعد از خوابیدن در محیطی نامناسب یا به شکلی نامناسب (اتلاف عیوب).

موفقیت واقعی و پایدار برای هر کسی فقط وقتی به دست می‌آید که او بتواند دقیقاً محصولی را تولید کند که مشتری می‌خواهد، دقیقاً به میزانی که مشتری می‌خواهد و دقیقاً در زمانی که مشتری می‌خواهد، آن هم به قیمتی غیرقابل رقابت، آن هم در حالی که همه خشنود باشند، یعنی مشتریان، مالکان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و

جامعه. برای دستیابی به چنین موفقیتی، فقط یک راه وجود دارد: شناسایی و حذف مستمر اتلاف‌ها (به نحوی که دیگر به جای خود بازنگردند) از تمام فعالیت‌هایی که منجر به تولید کالا یا ارائه خدمتی می‌شوند (به تمام این فعالیت‌ها جریان ارزش می‌گویند).

تجربه نشان داده است که برای حذف اتلاف، فقط یک راه وجود دارد: تفکر ناب. تفکر ناب مبتنی بر این پنج اصل است: (۱) تعریف ارزش از نگاه مشتری تا معلوم شود، مشتری هر فعالیتی چه کسی است و او دقیقاً از یک محصول چه انتظاراتی دارد، (۲) تجزیه و تحلیل جریان ارزش برای اینکه معلوم شود از فعالیت‌هایی که منجر به تولید محصول و ارائه آن به مشتری می‌شوند به راستی کدام یک ارزشی به محصول اضافه می‌کنند و باید حفظ شوند و کدام یک ارزشی اضافه نمی‌کنند و باید حذف شوند (به کمک ابزار نقشه‌برداری جریان ارزش)، (۳) ایجاد حرکت در جریان ارزش به نحوی که تمام فعالیت‌های ارزش‌آفرین، پشت سر هم و بدون توقف انجام شوند تا بسیاری از اتلاف‌ها از میان بروند (به کمک ابزار استقرار حرکت پیوسته)، (۴) ایجاد کشش در جریان ارزش به نحوی که هر فعالیت فقط وقتی انجام شود که مشتری خواهان آن است و فقط به میزانی انجام شود که مشتری خواهان آن است (به کمک ابزار کشش و کانبان و هموارسازی فرآیند تولید) و (۵) سرانجام، انجام بهبود دائمی برای ایجاد جهانی بدون اتلاف و سرشار از ارزش برای مشتری (به کمک ابزارهای بهبود مستمر و حل مسئله ناب).

طی شش دهه گذشته، تفکر ناب نشان داد که می‌تواند در هر صنعتی و هر محیطی به دستاوردهای مثبت و واقعی منجر شود. طی این مدت، این شیوه مدیریت و تفکر، به تدریج از یک شیوه صرفاً ساخت خودرو به شیوه ساخت قطعات و بعد از آن به شیوه ساخت

هر محصول فیزیکی و سپس به شیوه مدیریت دفتر، بانکداری، ساخت و ساز ساختمان، روش حسابداری و مدیریت مالی، خدمات درمانی و سرانجام شیوه بهبود زندگی شخصی و فردی مبدل شد.

تفکر ناب، شیوه بهبود مستمر هر فعالیتی است در هر محیطی، از یک کسب و کار بزرگ و جهانی همچون خودروسازی گرفته تا شیوه انجام تمرینات ورزشی، کنترل وزن، بهبود شیوه آشپزی و کدبانوگری در خانه و حتی مدیریت نحوه خوابیدن. و قابل توجه آن است که فقط افرادی می‌توانند از این شیوه مدیریت و فکر کردن به خوبی در بهبود کسب و کار خود استفاده کنند که بتوانند از آن به عنوان شیوه‌ای برای فکر کردن و مدیریت زندگی شخصی خود نیز استفاده کنند.

کتابی که در پیش رو دارد شامل تجربه کسانی است که ناب را در کار و زندگی خود پیاده کرده‌اند، افرادی از شرکت‌های مختلف در کشورهای مختلف که خواسته‌اند تأثیر تفکر ناب را بر کار و زندگی خود با دیگران به مشارکت بگذارند. تمام تجارب، چه ناب‌اندیشان جهانی و چه ایرانی در یک چیز با هم مشارکت دارند: ناب، یعنی حذف اتلاف و آفرینش ارزش و این یعنی، زندگی و کار خودآگاه، با روحیه انتقادی، انتقاد از وضع موجود اما نه به شکل منفعل بلکه فعال به نحوی که در هر بار انتقاد از وضع موجود بتوان یک وضع آینده کمی بهتر را ترسیم کرد و آن را در عمل متحقق کرده و تثبیت نمود. ناب، یعنی آفرینش آینده‌ای همواره نو به نو شونده و بهتر برای همه.

به امید ایران و جهانی ناب
سرشار از ارزش و تهی از اتلاف برای همه
کاظم موتابیان

درباره بخش ناباندیشان جهان

بخش ناباندیشان جهان، ترجمه کتاب بازتاب‌های ناب (Reflections on Lean)، اثر مؤسسه لین‌ایت‌پرایز است. این بخش، توسط ناباندیشانی از گوشه و کنار جهان نوشته شده است. ما از میان آن‌ها بعضی از تجربی را که برای خواننده فارسی زبان، حاوی نکته مفیدی نبود، حذف کرده‌ایم (هفت مورد).

این بخش کتاب، توسط کاظم موتاییان ترجمه شده است و در این زمینه از همکاری دو تن از همکاران مؤسسه ناب ایران برخوردار بوده‌است، یعنی سرکار خانم آزاده رادنژاد و خانم مریم دربندی که بدین وسیله از ایشان سپاسگزاری می‌شود.

مؤسسه ناب ایران

چگونه ناب، کار و زندگی شما را تغییر داده است؟

شاید راحت‌تر باشد بگویم ناب از چه جهت، زندگی مرا تغییر نداده است! در مقایسه با سال گذشته، اکنون هر روز که به سمت در شرکت خود می‌روم، احساس بسیار بهتری دارم. تماشای چهره اعضای تیم بهبود، در تمام جلسات به ویژه وقتی ایده تازه‌ای را با هم بررسی می‌کنیم، احساس رضایتی بی‌بدیل در درونم ایجاد می‌کند. اکنون ترس، ناامیدی و عدم اطمینان از آینده، جای خود را به لبخند و احساسات مثبت داده‌اند. اضافه‌کاری‌های طاقت‌فرسا، هزینه‌های فزاینده و اتلاف‌های بی‌پایان، جای خود را به وقت آزاد برای ماندن در کنار خانواده، محصول با کیفیت و احساس غرور در کارکنان داده‌اند. دیگر به راستی چه چیز بیش‌تری می‌توان خواست؟ البته سفر ناب ما همچنان ادامه دارد و به طور دائم، هدف‌های تازه، جایگزین هدف‌های به دست آمده می‌شوند. و به راستی هیچ کس نمی‌داند سفر ناب ما کی و کجا پایان می‌یابد، شاید هیچ وقت. اما مگر چیزی سرگرم‌کننده‌تر و خشنودکننده‌تر از چنین سفری هم وجود دارد؟

استیسی جوناس
رهبر تیم محصول پیرسون اسسمنت
می‌نسوتا، آمریکا

با اینکه در آغاز پیاده‌سازی ناب، همیشه همه چیز به خوبی پیش نمی‌رود اما ما یاد گرفته‌ایم که باید در این مسیر پایدار بمانیم و تغییرات لازم را ایجاد کنیم و آنقدر در این کار سماجت کنیم تا سرانجام به نتایجی درخشان دست یابیم. اما از این بهتر آن است که اکنون ما توانسته‌ایم سازمانی به وجود آوریم که روز به روز در شناسایی و حل مشکلات، توانا و تواناتر می‌شود.

ترزا اتزولد

زیونز بن کورپریشن

یوتا، آمریکا

ناب، شیوه نگاه من به همه چیز را در محیط کار و زندگی شخصی تغییر داده است. حالا دیگر وقتی به چیزها نگاه می‌کنم، نمی‌گویم: «خوب است، چون دارد کار می‌کند.» بلکه می‌گویم: «چه طور می‌توانم آن را بهتر کنم؟». به تعبیر دیگر، در من تفکر قدیمی «اگر هنوز نشکسته است، پس نیازی به درست کردن ندارد» جای خود را به این تفکر سپرده است: «چرا هنوز نشکسته است؟ و چه کار می‌توانم بکنم که اصلاً نشکند؟». در واقع، اکنون تفکر حفظ وضع موجود در من به تفکر بهبود وضع موجود، مبدل شده است.

مایکل وایت

مدیر کیفیت استارت‌رونیگز

استرالیا

وقتی برای نخستین بار درباره تولید ناب شنیدم، اصلاً تصور نمی‌کردم می‌تواند این چنین تأثیر شگفتی بر کار و زندگی من داشته باشد. اولین تجربه من مربوط می‌شود به وقتی که عضو یک تیم بهبود شدم، تیم بهبودی که از آن خواسته شده بود مفاهیم ناب را در یکی از خطوط تولید شرکت پیاده کند. به هر یک از ما، یک جلد کتاب تفکر ناب داده شد و یک دوره ۸ ساعته نیز برایمان برگزار گردید. البته هیچ یک از ما نمی‌دانستیم با این مفهوم تازه به کجا خواهیم رسید اما از اینکه فرصت یافته بودیم چنین تغییرات دراماتیکی را متحقق کنیم و منشأ چنین بهبودهای مثبتی باشیم، هیجان‌زده شده بودیم. و با اینکه کل آن پروژه فقط ۳ ماه طول کشید (حدود ۷ سال پیش)، اما آن روزها به یکی از به یادماندنی‌ترین و رضایت‌بخش‌ترین دوران کاری من مبدل شد.

طی همین دوران بود که فهمیدم تولید ناب، فقط یک شیوه انجام کارها در کف کارگاه نیست، بلکه بسیار فراتر از آن است، چون مفاهیم ناب با شخصیت و درون افراد ارتباط برقرار کرده و آن را متحول می‌کند. من شخصاً بر این باورم کسانی که واقعاً تلاش می‌کنند ناب را پیاده کنند، در عمل دچار تحولاتی درونی خواهند شد، تحولاتی تا حدودی شبیه گرویدن به یک باور مذهبی یا عرفانی جدید.

بهبود مستمر، خواه‌ناخواه از سطح عملیات تولید فراتر رفته و وارد زندگی شخصی شما خواهد شد. مثل خیلی‌های دیگر، من هم چنین تجربه‌ای داشتم و مثل خیلی‌های دیگر من هم شروع کردم به صحبت کردن درباره ناب در خانه. و تحت تأثیر همین گفتگوها بود که ما از کانبان برای تجدید موجودی مواد داخل یخچال و مواد مورد نیاز خانه و از کار استاندارد برای امور مختلف از جمله برای استاندارد کردن عملیات پارک کردن ماشین در محل کار خودمان

استفاده کردیم. از جنبه شخصی، من توانسته‌ام به کمک روش بهبود پیوسته، نحوه مطالعه خودم را در خانه بهبود دهم و امیدوارم بتوانم نوسانم را در انجام بازی گلف، کاهش دهم (البته هنوز برای این کار ابزارهای لازم و رویه کار استاندارد مربوطه را تهیه نکرده‌ام).

به نظر من، یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های نسل جدید ناب‌اندیشان آن است که ناب را در خانه به فرزندان خود و در محیط کار به کارکنان جدید آموزش دهند. بر مبنای این اصول درخشان، یعنی اصول تفکر ناب، ما باید همت کنیم و تمام شیوه‌های تولید انبوه را در تمام عرصه‌های کار و زندگی از بیخ و بن تغییر دهیم. این وظیفه و رسالت ما است که نباید از زیر آن شانه خالی کنیم.

اریک هالیدی

کمربند مشکی تولید ناب شرکت مارتین لاکد

فلوریدا، آمریکا

ناب، فوق‌العاده است. کاشکی من سال‌ها قبل آن را یاد گرفته بودم.

جان بار

مدیر توسعه منابع انسانی مرکز کارآفرینی باکی

آمریکا