

## به نام خدا

---

به کوی عشق منہ بی دلیلِ راه قدم  
کہ من به خویش نمودم صد اہتمام و نشد



## کارکنان

---

راهنمای گام به گام رهبری کارکنان برای  
ایجاد، مدیریت و حفظ سازمان‌های ناب


استیو گران، رابرت مارتینچنکو  
والت میلر و راجر پیرس



کاظم موتابیان  
مریم دریندی



پیشگفتار

۷	تنها راه تغییر: کارکنان
۱۱	مقدمه
۱۵	درآمدی بر سازمان ناب و رهبر ناب
	
	کارکنان
۲۱	فصل ۱: درک عمیق تفکر ناب
۳۱	فصل ۲: رهبری سنتی در مقابل رهبری ناب
۴۳	فصل ۳: رهبری بر اساس اهداف و اصول
۵۷	فصل ۴: رهبری بر اساس چشم‌انداز
۶۹	فصل ۵: رهبر در مقام یادگیرنده و یاددهنده
۸۱	فصل ۶: پافشاری در مقابل پرسش‌گری
۹۷	فصل ۷: احترام به کارکنان

- فصل ۸: تفکر فرایندی و تفکر جریان ارزشی ۱۱۵
- فصل ۹: نقش رهبر در سیستم‌های مدیریتی ۱۳۱
- فصل ۱۰: از سیستم‌های ارزیابی موثر و کارآ استفاده کنید ۱۴۱
- فصل ۱۱: تأمل ۱۵۵
- فصل ۱۲: مدیریت زمان و کار استاندارد رهبر ۱۶۷
- فصل ۱۳: مدیریت دیداری و رهبری «برو ببین» ۱۷۷
- فصل ۱۴: تیم‌سازی ۱۸۹
- فصل ۱۵: در مورد تفکر ناب، یا کارکنان را متقاعد کنید یا با مقاومت‌ها به طور جدی برخورد کنید ۲۰۱

### نتیجه‌گیری

- سازمان ناب و رهبر ناب ۲۱۳

## تنها راه تغییر: کارکنان

---

مدیرانی که من با آنها کار کرده‌ام معمولاً بر دو دسته بوده‌اند: آن‌ها که خواهان تغییر هستند، اما فکر می‌کنند، تغییر یک ماشین است که می‌توان خرید و راه انداخت. به همین سادگی و به همین خوشمزگی. و مدیرانی که خواهان تغییر هستند و می‌دانند تغییر، نیازمند مبارزه، کار سخت و مهم‌تر از همه همراهی کامل همه کارکنان در همه سطوح است.

من با دسته اول یا اصلاً به هیچ موفقیتی دست نیافته‌ام و یا موفقیت‌ها تا وقتی پایدار بودند که من در شرکت بودم. به تعبیر دیگر، مدیران دسته اول، به هیچ وجه موفق به ایجاد هیچ تغییری نمی‌شوند و بسیاری از آن‌ها یا از بازار خارج شده‌اند یا هم اکنون به سختی به کار خود ادامه می‌دهند.

اما مدیران دسته دوم. من با آنها به موفقیت‌های بزرگ و پایداری دست یافته‌ام. آن‌ها برای برخورد با هر چالشی آماده بودند. آن‌ها می‌دانستند که تغییر، نیازمند همکاری کامل کارکنان است و شیوه احترام به کارکنان را می‌دانستند.

نتیجه: اگر شما در وضعیتی قرار دارید که احساس می‌کنید باید در شرکت شما تغییرات گسترده‌ای ایجاد گردد وگرنه به زودی با بحران مواجه می‌شوید و به خصوص دریافته‌اید که تغییرات اثربخش، فقط و فقط تغییرات ناب هستند و

تغییرات ناب، فقط توسط کارکنان انجام می‌گیرند، حفظ می‌شوند و در صورت لزوم، دائماً اصلاح می‌شوند. پس، کتاب کارکنان برای شما است.

اما این کتاب نه فقط برای شما در مقام رهبر و مدیر است بلکه برای کارکنان شما هم هست. آنها باید بدانند که هدف شما از کارهایی که می‌کنید چیست و چگونه ایشان می‌توانند با شما همکاری کنند. پس توصیه من آن است: این کتاب را با کارکنان خود و فصل به فصل بخوانید و درباره مباحث آن گفتگو کنید و اطمینان پیدا کنید که همه، عمق مفاهیم این کتاب را فهمیده‌اند.

همین طور توجه داشته باشید که این کتاب، درباره رهبری ناب برای ایجاد تغییرات ناب است اما اصول آن برای ایجاد هر تغییری قابل استفاده است. شما باید بتوانید برای هر گونه تغییری، چونان یک رهبر ناب عمل کنید، باید شیوه‌های حل مسئله، تیم‌سازی، هدایت تیم، پرسش‌گری و پافشاری، نحوه احترام واقعی به کارکنان، سازمان ناب و رهبری ناب و تمام مباحث این کتاب را یاد بگیرید و به دیگران یاد دهید. مهم نیست که شما در چه مقامی هستید. در هر مقامی که باشید شما می‌توانید به ایجاد تغییرات لازم در شرکت خود کمک کنید. و کتاب کارکنان به شما نشان می‌دهد که چگونه این کار را انجام دهید.

طی سی سال تجربه، به عنوان یک مربی و سن سه ای ناب، من بسیاری از مطالب این کتاب را در عمل پیاده کرده‌ام و دستاوردهای آن را نیز دیده‌ام. اما نیاز نیست که شما سی سال وقت بگذارید تا به نتایجی برسید که من به آنها رسیده‌ام یا نویسندگان کتاب به آن دست یافته‌اند. فقط کافی است این کتاب را با دقت بخوانید. نباید کار خیلی سختی باشد. پس مثل همیشه، فقط شروع کنید.

در پایان باز از ایزد منان سپاسگزارم که این فرصت را یافته‌ام که کتاب پر ارزش

دیگری را در اختیار فارسی زبانان قرار دهم، کتابی که مطمئن ام منجر به تغییرات مهمی در کشور و صنعت ما خواهد شد، اگر خوانده شود و خوب خوانده شود.

البته من در آماده کردن این کتاب، تنها نبودم و همکاران خوبی در کنار خود داشتم: سرکار خانم مریم دربندی که با پانزده سال تجربه عملی پیاده‌سازی تغییرات و تغییرات به ویژه ناب، یکی از ناب‌اندیشان مطرح ایران و به باور من جهان است. او مترجم همکار من در این کتاب بوده است. بیش‌تر کارهای مهم این کتاب بر عهده او بود و بسیاری از مشکلات فهم و ترجمه کتاب، توسط دانش و تجربه ناب او بر طرف شد. نیز خانم معصومه دربندی که مدیر تبلیغات مجازی شرکت هستند و یک نمونه کامل از مفهوم کارمند فرا واحدی است. از هر دو سپاسگزارم.

یادتان باشد که تفکر ناب، قبل از هر چیزی درباره یادگیری و یاد دادن است. ناب، یعنی یادگرفتن یادگیری. این کتاب هم در همین مورد است. باز هم تأکید می‌کنم اگر می‌خواهید سازمانی پیشرو، رقابتی، در سطح کلاس جهانی و یادگیرنده داشته باشید، مطالب این کتاب را جدی بگیرید، عمیقاً بفهمید و به کار بندید.

به امید ایرانی ناب، سرشار از ارزش و تهی از اتلاف

کاظم موتاییان





## مقدمه

---

رهبر ناب بودن، کاری عمیقا جذاب است چون شما نباید منتظر گزارش‌های فصلی یا گزارش‌های عملکرد سالانه بمانید تا بفهمید آیا توانسته‌اید تغییری ایجاد کنید یا نه. بهبودها همیشه در حال اتفاق افتادن هستند و همه کسانی که با آن‌ها کار می‌کنید، می‌توانند این تغییرات و بهبودها را ببینند و احساس کنند.

اما رهبر ناب شدن، همچنین می‌تواند گاه، بسیار دشوار و گاه، غیرممکن به نظر برسد. در یک محیط کار پیچیده، ایجاد و حفظ فرهنگ بهبود مستمر، نیازمند تلاشی پایان‌ناپذیر و تمرکز مستقیم و دائمی بر اصول، اهداف و البته اصلاح دائمی آن‌ها است. اما منظور ما از محیط کار پیچیده چیست؟ محیطی که توسط کارکنانی اداره می‌شود که طبیعتا اشتباه می‌کنند و شاید از تغییر هم خوش‌شان نیاید، کارکنانی که بعضا هم‌زمان روی چندین فرایند کار می‌کنند و به طور طبیعی، در طول زمان، کارآمدی و اثربخشی آن‌ها کم‌تر می‌شود.

متأسفانه بسیاری از کتاب‌های موجود، امروزه فقط به آموزش تکنیک‌های عملیاتی می‌پردازند و فاقد یک راهنمای گام به گام برای نشان دادن کارهای ضروری روزانه یک رهبر هستند، کارهایی که باید انجام شوند تا بتوان از طریق پرورش کارکنان، به موفقیت‌های بلندمدت پایدار دست یافت. بدون یک رهبری روزانه کارآمد و اثربخش،

دستاوردهای ناب، یا بسیار ناچیز خواهند بود یا حفظ آن‌ها بسیار دشوار خواهد شد. کتابی که در دست دارید، برای رفع این کمبود نوشته شده است. این کتاب مجموعه‌ای است از همه چیزهایی که ما طی بیش از بیست سال کار برای رهبری تیم‌های ناب در سازمان‌های مختلف با انواع کارها و وظایف یاد گرفته‌ایم. کتابی با پانزده فصل که به شرح مهم‌ترین مفاهیم، فعالیت‌ها، اصول و روش‌هایی اختصاص دارد که یک رهبر ناب، باید دقیقا بداند و دائما به کار برد. این کتاب، یک راهنمای تاکتیکی برای انجام بهبودهای نقطه‌ای فرایندها نیست. ما در مورد ابزارها و اصول بنیادین بحث می‌کنیم، اما این کار را در مورد رهبری ناب و با تمرکز هم‌زمان بر نتایج کوتاه مدت و توسعه پایدار بلند مدت انجام می‌دهیم.

ما در هر فصل، علاوه بر متن نوشته اصلی از چند ابزار کمکی برای ارائه آموزه‌های خود استفاده کرده‌ایم. این ابزارها عبارتند از:

**تصاویر:** این تصاویر شامل جدول‌ها، نمودارها و شکل‌هایی هستند که کاملا به متن اصلی، مرتبط هستند و به درک بهتر آن کمک می‌کنند.

**مفاهیم کلیدی:** مفاهیم کلیدی، ایده‌هایی هستند که برای موفقیت در رهبری ناب ضروری اند. این مفاهیم باید به روشنی درک و به طور مدام اعمال شوند.

**توصیه‌های کاربردی:** توصیه‌های کاربردی، شامل راه‌حل‌هایی است که ما طی سال‌ها برای حل چالش‌هایی که با آن‌ها رو در رو بوده‌ایم به آن‌ها دست یافته‌ایم، راه‌حل‌هایی که واقعا برای ما کار کرده‌اند و برای شما هم کار خواهند کرد.

**برای آگاهی شما:** برای آگاهی شما، شامل ایده‌هایی است که به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند و مکمل تفکر ناب هستند.

چک‌لیست‌ها؛ چک‌لیست‌ها همان مباحث مطروحه در متن هستند، که در انتهای فصل و دوباره به صورت یک چک‌لیست، فهرست شده‌اند.

امیدواریم این کتاب راهنما، همراه همیشگی شما در سیر و سلوک رهبری نابتان باشد. این راهنما حاصل تاریک‌ترین و درخشان‌ترین لحظات کاری ما بوده است. شما، به عنوان یک رهبر ناب هر دوی این لحظات را تجربه خواهید کرد، اما امیدواریم که با سهیم شدن در دانش و تجربه ما، لحظات درخشان شما بسی فزونی یابند و بر لحظات تاریک شما پرتویی از روشنی افکنند.

ارادتمند

رابرت، استیو، والت و راجر





## درآمدی بر سازمان ناب و رهبر ناب

---

رهبر ناب، در طول زمان، همواره جزئی ضروری و مهم از فرهنگ ناب بوده است. احتمالاً شما از همان آغاز یادگیری ناب، تصویر *خانه ناب* و انواع مختلف آن را دیده‌اید. تصویر ۱، یکی از نسخه‌های متنوع خانه ناب است که در این کتاب از آن استفاده می‌کنیم. اما پرسش مهم این است که به راستی یک رهبر ناب، چگونه می‌تواند سزاوار ورود به یک چنین خانه نابی شود؟

در ادامه به نقش رهبر ناب و ارتباط او با 3P با کارکنان (People)، هدف (Purpose) و فرایند (Process) می‌پردازیم. تصویر ۲، یک ارائه دیداری است از همین نقش. طی مطالعه این کتاب باید روی این موضوع کاملاً متمرکز باشید که دو مفهوم رهبر ناب و کارکنان چه تعاملات و ارتباطاتی با هم دارند.

### وظایف رهبر ناب در مقابل کارکنان

- همکاری فراواحدی موثر در سرتاسر سازمان و زنجیره تامین
- تشویق کارکنان برای آشکار کردن مشکلات و ماندن در کنار آنها برای پیاده‌سازی و اجرای راه‌حل‌های واقعی.
- استفاده مدام از کوچینگ و گفتگوی متقابل، برای توانمندسازی کارکنان

برای حل مشکلاتی که با آن‌ها مواجه هستند و می‌شوند.

- پرورش مدیران و رهبران ناب آینده
- پشتیبانی و تقویت یادگیری سازمانی

### وظایف رهبر ناب در مقابل اهداف:

- آفرینش و تحویل ارزش مورد انتظار مشتری با کم‌ترین هزینه کل ممکن.
- آفرینش حرکت در طول کل جریان ارزش، از طریق همکاری متقابل فرا واحدی.
- ایجاد فرهنگ حل مسئله، فرهنگی که در آن مشکلات، شناسایی شده و ریشه آن‌ها برطرف می‌شود.
- پیگیری بی‌وقفه امر خطیر بهبود مستمر.
- اطمینان از این که شرکت همواره دارای چشم‌اندازی بلند مدت است و هم اقدامات لازم فوری و هم تلاش برای کاهش مستمر اتلاف را هرگز از نظر دور نخواهد داشت.
- ایجاد یک سازمان یادگیرنده در درون شرکت.

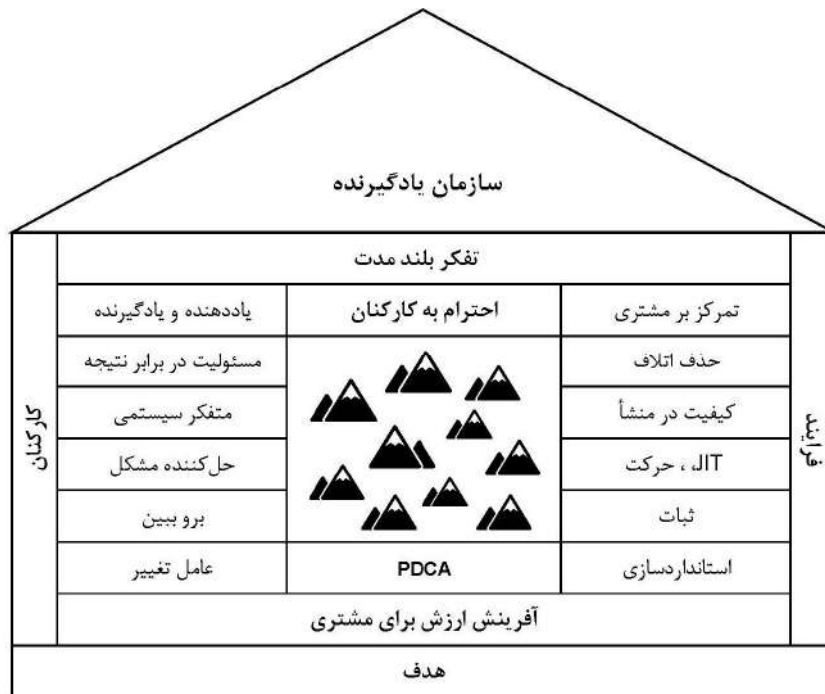
### وظایف رهبر ناب در مقابل فرایندها:

- توانایی بیان و شرح پیامدهای یک عمل یا انتخاب و توجه به تأثیرات سیستمی آن در طول جریان ارزش
- رفتن به کف کارگاه و درک و حل مشکلات به صورت ریشه‌ای.
- دانستن این که نباید به وضع موجود راضی شد.

- آموزش پایه‌ای حل مسئله و PDCA به همه برای یافتن مشکلات، تعریف آن‌ها و رفع آن‌ها به طوری که دیگر به جای خود باز نگردند.
- ایجاد یک ساز و کار رسمی و موثر برای به اشتراک گذاشتن بهترین تجربه‌ها.

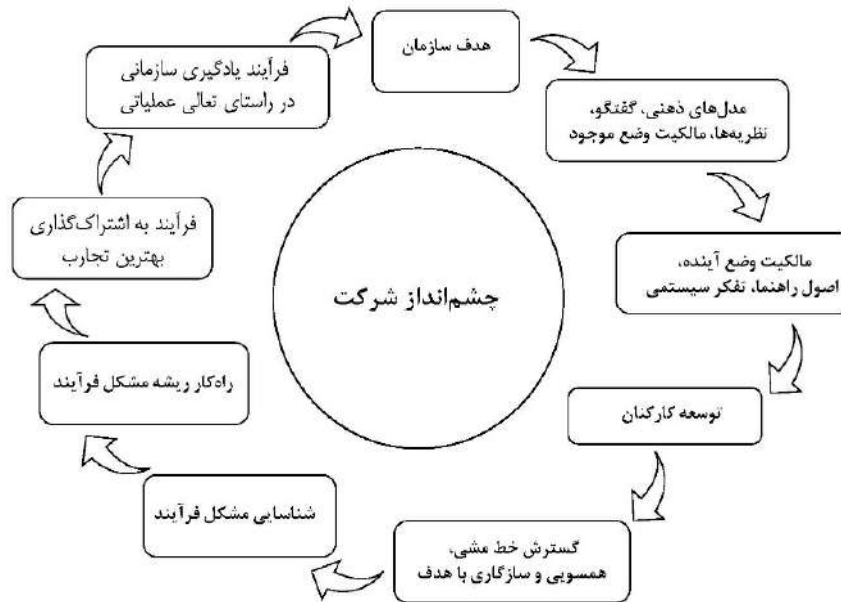
تصویر ۱: سازمان ناب:

آفرینش ارزش برای مشتری همگام با احترام به کارکنان، اهداف و فرایندها



خانه ناب، فلسفه مدیریت ناب را به شکل دیداری به تصویر می‌کشد.

تصویر ۲: سازمان ناب و رهبر ناب



چشم‌انداز شرکت در مرکز کارهای یک رهبر ناب است.

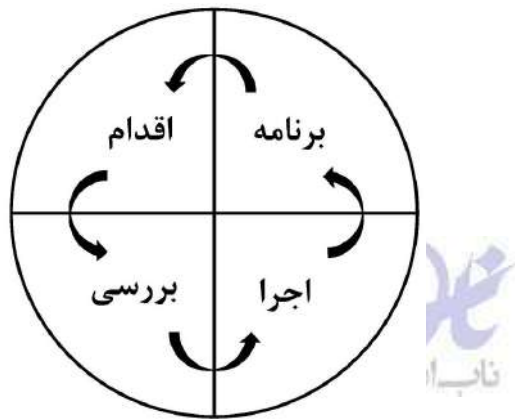
### چرا رهبران ناب از PDCA استفاده می‌کنند؟

در طول کتاب، ما دائماً به ابزار حل مسئله، یعنی PDCA ارجاع می‌دهیم. PDCA، یک چرخه چهار مرحله‌ای است. اگر این روش به عنوان یک روش استاندارد حل مسئله همواره مورد استفاده همگان قرار گیرد، می‌توان اطمینان داشت که همه کارکنان می‌توانند مشکلات را شناسایی و حل کنند. این چرخه، با یک برنامه (Plan) برای حل یک مشکل شروع می‌شود و پس از اجرای برنامه (Do)، مورد بررسی (Check) قرار می‌گیرد و نهایتاً با اصلاح و تنظیم (Adjust/Act) این برنامه



آن هم بر اساس نتایج حاصل از مرحله بررسی، تمام می‌شود. این ابزار می‌تواند هم برای راه‌حلی که یکبار برای همیشه مشکل را برطرف می‌کند مورد استفاده قرار گیرد یا به طور مستمر و به عنوان جزیی جدایی‌ناپذیر از کارهای روزانه (برای مثال می‌تواند بخشی از برنامه روزانه تیم‌های بهبود یا تیم‌های کاری باشد).

تصویر ۳: چرخه PDCA



### چرا رهبران ناب از گزارش A3 استفاده می‌کنند؟

گزارش A3، روشی موثر برای نمایش دیداری فرایند بهبود مستمر است زیرا در آن تمام مراحل، از برنامه‌ریزی برای حل مشکل تا اجرای آن، باید در محدوده یک کاغذ A3 نوشته شده و ارائه شوند. این محدودیت، تیم یا اعضای تیم را مجبور می‌کند که تمام مباحثات مربوط به مشکل، تجزیه و تحلیل ریشه آن، برنامه اقدامات اصلاحی برای حل آن و مسئولیت افراد در اجرای این اقدامات را به طور خلاصه، مستند کرده و نشان دهند.

تصویر ۴: ابزارش A3

