

VITTORIO MASCHERPA

LEAN PHILOSOPHY

**DALLO ZEN AL METODO TOYOTA
PER UNA NUOVA CULTURA
D'IMPRESA**

Indice

- 7 Prefazione
di Fabio Cappellozza

PARTE PRIMA – LE BASI FILOSOFICHE DEL PENSIERO SNELLO

- 11 Prima di tutto una filosofia
15 Le ragioni del viaggio
18 Le origini
21 Lo zen
26 Zen e religione
29 Lo zen in pratica
32 La meditazione vigile
37 Lo zen nella vita quotidiana e nel lavoro
43 La cultura zen

PARTE SECONDA – FILOSOFIA DELLA PRODUZIONE SNELLA

- 55 Zen e lean production
56 Kaizen – La Via e la Meta
70 Just-in-time – Organizzare e produrre nel qui-e-ora
85 Muda – Lo spreco di valore
97 Genba e genjitsu – La realtà della realtà

- 109 Jidoka – Il tocco umano (responsabilità e karma)
- 122 Flusso, livellamento, ritmo e orientamento al cliente –
La visione olistica

PARTE TERZA – PER UNA NUOVA CULTURA D’IMPRESA

- 139 Due mondi a confronto
- 143 Dalla «forza lavoro» alle risorse umane
- 155 Le risorse delle risorse umane (e la loro gestione)
- 161 Un nuovo stile di leadership
- 169 Le nuove competenze del leader
- 211 Verso una nuova cultura d’impresa

PER CONCLUDERE

- 245 Una rivoluzione possibile?
- 248 Una storia zen
- 249 E infine, un Koan

- 251 BIBLIOGRAFIA

Prima di tutto una filosofia

Che il modo di fare impresa ormai comunemente conosciuto come *lean thinking* sia – o debba essere – anzitutto un *modo di pensare*, è affermazione tanto ovvia da superare anche i confini del lapalissiano per meritarsi di diritto la qualifica di tautologica.

E questo non solo in virtù della definizione di «pensiero snello», che già di per sé ne costituisce prova evidente e sufficiente, ma anche per le puntuali, esplicite e inequivocabili dichiarazioni che inevitabilmente aprono ogni scritto e precludono a ogni discussione sull'argomento.

Lo stesso Taiichi Ohno¹ non si riferiva mai al Sistema Toyota come a una *metodologia*, ma sempre e solo come a una *filosofia manageriale*, al punto da affermare in più occasioni, nel modo più semplice e chiaro, che «il sistema di produzione Toyota rappresenta una rivoluzione nel pensiero, poiché ci richiede di cambiare il nostro modo di pensare nei suoi punti cruciali»².

E come lui e dopo di lui, praticamente chiunque ne abbia trattato, in ogni parte del mondo, non ha mancato di sottolineare l'importanza fondamentale di questo principio. Un principio sul quale l'accordo è ormai tanto esteso da farne un presupposto acquisito, ripetuto come uno slogan che è sufficiente affermare, essendo ormai superflua ogni discussione in proposito.

¹ Taiichi Ohno (1912-1990), ingegnere giapponese e vicepresidente della Toyota Motors, è considerato il padre della filosofia lean e del Toyota Production System.

² Taiichi Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino 2004, p. 106.

Altro però è accettare un presupposto, altro dargli applicazione pratica.

Ed ecco allora che, a fronte di interi tomi dedicati agli aspetti ingegneristici, logistici e organizzativi del metodo, per quanto riguarda le sue basi filosofiche ci si limita per lo più a qualche richiamo generico, vago e di circostanza. Quasi un dazio dovuto: un breve capitolo introduttivo in cui «volare alti», parlando magari di *zen* e *bushido*, per poi tornare coi piedi sulla terra a occuparsi delle cose «che contano veramente»: strategie produttive, tecniche e processi.

Oppure – ciò che forse rappresenta un equivoco ancora più insidioso – si identifica la filosofia, che sta alla base di questo approccio e ne costituisce l'anima, il cuore e il fondamento, con la teoria che ne è derivata.

Ecco allora che la filosofia lean è assimilata ai concetti di «catena di valore», «flusso», «spreco» o «miglioramento», e in essi si esaurisce.

E allo stesso modo viene definita «filosofia manageriale» quella che in realtà è solo una *mentalità*: un'ottica che *conviene* adottare per poter progettare, svolgere e guidare le operazioni pratiche.

La filosofia, però, è ben altro.

Non è una teoria o un insieme di concetti, ma ciò da cui questi derivano e da cui traggono senso e ragione.

Non è una mentalità, ma ciò che può dar forma alla mente, plasmarla e sostenerla nella riflessione e nel ragionamento.

Non si tratta solo di sposare una tesi, o di accettarla in virtù dei risultati promessi. In questo modo non se ne avrà che una comprensione limitata, frutto di una visione superficiale e approssimativa che può al massimo constatare gli effetti, ma non certo comprenderne le cause né, dunque, governarne le dinamiche.

Un atteggiamento, quello di dare enfasi e importanza a *ciò che si vede*, trascurando o dimenticando *ciò che sta dietro e che non si vede*, che sembra peraltro in linea con una tendenza sempre più diffusa nell'Occidente contemporaneo, frutto

forse di una cultura che confonde la concretezza col materialismo, il pensiero col ragionamento e l'essere con l'apparire.

E forse è proprio in virtù di questa «cultura del fenomeno»³ che quando alcuni studiosi hanno analizzato per primi nel dettaglio le modalità organizzative, gestionali e produttive di alcune aziende giapponesi – prima fra tutte quella Toyota che, sotto la guida di Taiichi Ohno, si è resa protagonista di un caso di portata storica e di rilevanza mondiale – non hanno potuto che rilevarne, descriverne e formalizzarne gli aspetti più esterni e dunque più evidenti: quelli che potevano essere osservati, valutati, misurati.

Qualcosa, però, è sfuggito alla loro osservazione e alla loro analisi: qualcosa senza il quale l'affascinante edificio della *lean production* rischia di trasformarsi in una di quelle grandiose scenografie cinematografiche in cui case e palazzi sono costituiti dalle sole facciate, splendide a vedersi ma del tutto inutili, in quanto impossibili da abitare.

Ciò che hanno potuto rilevare, infatti, non era che la *forma* esterna, visibile, di una *sostanza*, interna e invisibile.

Questa *forma* era il modo di lavorare, di organizzare e di gestire adottato da persone e aziende.

Era il fenomeno, la parte emersa dell'iceberg.

La sostanza invisibile, invece, era ciò che l'aveva prodotto. La parte sommersa. Il pensiero, la cultura, il modo di vedere e di intendere il mondo, prima ancora che l'impresa.

E proprio come la massa di un iceberg può essere valutata solo tenendo conto della sua reale dimensione, così non è possibile avere una piena comprensione di questo modo di fare azienda considerandone solo gli aspetti manifesti.

Né tantomeno si può pretendere di replicarlo nella sua interezza riproducendone solo tali aspetti.

Sarebbe come sperare di innamorarsi riproducendo alla lettera e nei dettagli il comportamento osservato in una persona innamorata!

³ Dal greco φαινόμενον (*fainòmenon*): ciò che si mostra, ciò che appare, ciò che può essere percepito attraverso i sensi.

Certo chi dovesse impegnarsi in questo ingenuo tentativo, e poi paragonare se stesso con il suo modello di riferimento, potrebbe non rilevare alcuna differenza, e dunque convincersi di aver raggiunto lo scopo.

Solo nel momento in cui fosse travolto da un'ondata di vera passione potrebbe comprendere la differenza. E anche allora, d'altra parte, non potrebbe negare che quanto aveva osservato e riprodotto era corretto, reale e pertinente: senonché... c'era dell'altro! Qualcosa in più e qualcosa di diverso, che la sola osservazione esterna non gli aveva consentito di cogliere.

Così *kaizen*, *kanban*, *jidoka*, *just-in-time*, *heijunka*, *genchi genbutsu* e tutti gli altri principi attraverso i quali è declinato e divulgato l'approccio lean *sono* e contemporaneamente *non sono* tale approccio.

Sono i sospiri di un innamorato, il suo sguardo languido, il ritmo del suo cuore. Ma non sono *l'amore*.

Per conoscere e comprendere realmente il pensiero snello, dunque, dovremo andare oltre a ciò che appare, oltre ai modi in cui questo si è manifestato e reso operativo.

Dovremo cercare la filosofia che ha generato la prassi, le idee che sottendono ai concetti, l'anima che dà senso e vita alle forme.

E per questo occorrerà andare *dietro*, *indietro* e *nel profondo*.

Dietro alle manifestazioni, per cercarne le cause reali. *Dietro* a un modo di lavorare e di fare azienda, per cercare quel *milieu* che li ha resi possibili, quel terreno che ne ha consentito la nascita e la crescita.

Ma anche *indietro* nel tempo, per trovare nel passato le origini e le spiegazioni di ciò che nel presente si esprime.

E poi sotto alla superficie, perché le radici stanno *nel profondo*, e senza radici forti nessun albero può sopravvivere e dare frutti. Può forse apparire, per un breve tempo, florido e rigoglioso, come quei tristi abeti recisi e addobbati per Natale, ma non certo sottrarsi a un rapido, inevitabile, fatale declino.