

# LEAN La via della mente

Non molti conoscono la vera storia dell'inizio del movimento Lean. Dobbiamo tornare indietro ai primi anni '80, quando dopo alcuni decenni di embargo susseguenti alla seconda guerra mondiale, al Giappone fu permesso di tornare ad esportare le automobili negli Stati Uniti. Grazie ad un livello di qualità superiore, rapidamente conosciuto e apprezzato dai consumatori, le vetture giapponesi, in particolare Toyota, conquistarono quote significative del mercato americano. Questo accadimento incuriosì un giovane imprenditore newyorkese, Norman Bodek, che in quel momento si stava occupando di tutt'altro. Norman cercò di approfondire il tema in biblioteca, ma questo non gli fu sufficiente<sup>1</sup>. Novello Marco Polo, decise così di partire per il Giappone a scoprire i segreti di quel mondo, e in particolare del Toyota Production System, vera sorgente di tutto quello che in Occidente oggi chiamiamo Lean. Norman visitò fabbriche importanti e incontrò autentici guru che sarebbero poi diventati famosi anche in Occidente, personalità quali Taichi Ohno, Shigeo Shingo, Joji Akao e Ryuji Fukuda. Attraverso la sua nota società Productivity in breve diede vita ad una newsletter a pagamento (Internet ancora non esisteva), organizzò missioni di studio in Giappone per i manager americani, invitò in America i consulenti ex Toyota per conferenze e workshop (legendari *Cinque Giorni e Una Notte* che ora viene chiamato *Kaizen Blitz e Maintenance Miracle*), e soprattutto con la sua casa editrice Productivity pubblicò oltre 200 libri, sui quali molti di noi hanno studiato.

L'introduzione della parola Lean è attribuita a John Craftik che la coniò per il titolo della sua tesi "*Triumph of the Lean Production System*", discussa al MIT nel 1988. Fu solo nel 1990 che Womack, Jones e Roos

---

<sup>1</sup> La vita di Norman Bodek è raccontata nella sua autobiografia *Una vita Miracolosa. Una ricerca senza fine della Libertà*. Ed. PCS Press – Ed. Italiana Turbo Press.

pubblicarono *La macchina che ha cambiato il mondo*, e successivamente nel 1996 *Lean Thinking*.

I principali contributori del Toyota Production System (TPS) sono a nostro avviso Sakichi Toyoda, Kiichiro Toyoda, Taichi Ohno e Shigeo Shingo. A quest'ultimo in Giappone non vengono riconosciuti gli stessi crediti che trova in Occidente, probabilmente perché non fu mai un dipendente Toyota, ma solo un collaboratore esterno. In realtà fu un importante progettista del TPS e di alcuni dei suoi metodi quali lo SMED, e formò generazioni di Manufacturing Engineer, spina dorsale del sistema. Inoltre Shigeo Shingo lavorò con molte altre aziende giapponesi contribuendo ad arricchire l'intero sistema industriale nipponico. Il movimento Lean, con l'azione divulgatoria di Norman Bodek, ha importato in Occidente molto di più di quanto potesse provenire solo da Toyota. Ritsuo Shingo, il figlio di Shigeo che collaborò col padre e poi ebbe un'importante carriera in Toyota, definì il sistema Toyota come l'accumulo di milioni di miglioramenti realizzati da migliaia e migliaia di ingegneri e operai attraverso generazioni. Esso è dunque intrinsecamente un'opera di ingegneria collettiva, quasi di massa.

Per un lungo periodo del Toyota Production System furono importati quasi esclusivamente gli aspetti metodologici tecnici ed ingegneristici. Non si era veramente compresa l'importanza di sviluppare primariamente le persone che poi avrebbero sviluppato i processi. Questo era il vero segreto di Toyota, nato nel contesto di un modello capitalistico familiare basato su relazioni di lungo periodo tra azienda e dipendenti, e favorito dalla cultura-paese. Le stesse condizioni non si trovano in America, mentre sono più vicine a quelle di alcuni paesi europei, tra cui Germania e Italia. Tuttavia fu proprio Norman Bodek a dedicare l'ultima parte del suo lavoro appunto allo sviluppo delle persone e al valore della responsabilità sociale delle imprese. Se la prima ondata del movimento Lean fu quindi prevalentemente tecnica, la seconda si è arricchita di elementi umanistici.

Gli autori di questo libro hanno iniziato il loro viaggio nel mondo Lean all'inizio degli anni 90, prima negli Stati Uniti nell'ambito del progetto di

Pratt & Whitney, raccontato poi in Lean Thinking da Womack e Jones, imparando da Shingijutsu, poi in Italia in Productivity Italia. Nel tempo abbiamo avuto il privilegio di essere discepoli di Norman Bodek, di collaborare con Ritsuo Shingo, e di viaggiare con loro in Giappone e in Europa.

Molte delle personalità che hanno fatto gli anni epici del Toyota Production System e che hanno dato vita alla prima fase del movimento Lean, gli autori dei libri sui quali abbiamo studiato, non ci sono più o sono in età molto avanzata. Pertanto oggi c'è una nuova prima linea che ha il compito di raccogliere l'eredità dei Padri del movimento, di arricchirla nel contesto attuale, e di tramandarla alle nuove generazioni. Insomma, ora tocca a noi.

La situazione generale è piuttosto complessa. Gli equilibri che avevano retto il mondo per decenni dopo la fine della seconda guerra mondiale non sono più validi. L'Occidente, che aveva fatto da locomotiva al mondo, sta vivendo il picco di una profonda crisi culturale e di sistema, ed è sempre più sfidato dalla crescita delle potenze emergenti. Il pianeta è attraversato da tensioni che esplodono in conflitti locali, ma che rischiano di innescare pericolose crisi di ampia portata. Tra la parte ricca e quella povera della popolazione ci sono enormi disuguaglianze, che addirittura aumentano. In Occidente si assiste all'erosione e all'impoverimento della classe media. La crescita della popolazione e dei consumi sottopone il pianeta ad uno stress senza precedenti; la salvaguardia dell'ambiente di questa grande casa comune è sempre più un tema ineludibile. Le forme economiche e politiche che, sotto il traino della parte più ricca del pianeta, cioè l'Occidente, hanno retto il mondo negli ultimi decenni, stanno mostrando tutti i loro limiti. Lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale sta aprendo nuove prospettive, che se da una parte possono portare importanti vantaggi, da un'altra rischiano di generare un enorme problema sociale perché ampi strati della popolazione potrebbero essere esclusi dal lavoro, e quindi nell'attuale sistema di relazioni economiche e sociali, dall'accesso ad una condizione di vita dignitosa.

Nel corso dei decenni il movimento Lean ha generato una vera e propria comunità, oramai diffusa in buona parte della Terra. Pensiamo che nel mondo globale possa essere una grande opportunità per lo sviluppo sostenibile, per la comunicazione e la comprensione tra i popoli, e per la pace. La comunità Lean può essere una importante risorsa per l'Umanità. Negli ultimi anni della sua vita Norman Bodek aveva riunito intorno a sé un gruppo di persone di tutti i continenti che grazie a lui si incontravano sul Web. Le persone della comunità Lean, che spendono la loro vita nel fare, orientate al miglioramento, sono persone naturalmente positive e operose, umili, generose e rispettose degli altri. Lo abbiamo riscontrato nelle persone Lean di paesi a noi lontani con le quali ricordiamo con grande piacere gli scambi di idee e di esperienze.

La cultura e i metodi Lean continuano ad avere grande valore per il business e per le organizzazioni. Per tutto quanto premesso crediamo che il movimento ed il pensiero Lean possano vivere una nuova ondata rivolgendosi anche allo sviluppo profondo dell'essere umano, proprio nel momento in cui viene sfidato dall'Intelligenza Artificiale. Fino ad oggi alle persone è stato insegnato e si è chiesto di *fare* Lean. Il nuovo passo è insegnare e proporre di *essere* Lean, e di usare anche il pensiero e le tecniche Lean per migliorare se stesse. Persone migliori e più felici riverseranno nelle loro organizzazioni e nella Società la loro bellezza interiore e le modificheranno. Si sta rapidamente chiudendo un'era e nel mentre ne sorge una nuova, per la quale occorre un Nuovo Umano. Il Nuovo Umano sarà dunque il protagonista di un nuovo Umanesimo, che nel mondo sempre più interconnesso raccoglierà l'eredità e il sapere di molte culture. Una comunità globale come è la comunità Lean, che prenda consapevolezza di sé e del proprio potenziale, che si sviluppi con le caratteristiche di una rete aperta e non egemonizzata, può contribuire alla progettazione del nuovo mondo che verrà.

Abbiamo impiegato sei anni per scrivere questo libro. Diversi contenuti si sono chiariti o addirittura sono nati strada facendo, riflettendo sul nostro lavoro e sulle nostre esperienze. Purtroppo in questo periodo abbiamo perso dolorosamente i nostri amati immensi maestri Norman Bodek e

Ritsuo Shingo, ma i loro insegnamenti sono e saranno per sempre nella nostra anima. Ora si è compiuto il tempo per cui questo lavoro sia pubblicato. Vorremmo che fosse l'impulso per l'inizio di un percorso collettivo visionario della comunità Lean. Non stupisca che questo segnale possa partire dall'Italia, la terra dove sono nati tanti artisti e scienziati, e che è stata per molti secoli la patria dell'Umanesimo. Speriamo che questa consapevolezza della necessità di costruire un Nuovo Umano, pacifico, forte e generoso, onesto, pragmatico e spirituale, che ricerchi il perché e non solo il come, (auto)-determinato, multi-disciplinare, inter-culturale, operoso e adatto alla nuova era, si possa diffondere nella comunità Lean come essenza profonda del pensiero e della scuola Lean, e che si arricchisca di molti contributi.

Il pensiero Lean nasce nel ventesimo secolo come un mix di “arte tecnico-ingegneristica” e di “arte sociale”. La comunità Lean è solo una delle comunità globali, e speriamo che questo vento del nuovo Umanesimo possa diffondersi anche alle comunità delle altre arti, a cominciare dalla musica, che è sempre stata un propulsore per la crescita dell'anima delle persone, e dalle arti figurative, ma accogliendo anche tutte le nuove forme d'arte che il nuovo millennio, con le sue tecnologie, produrrà. Nel nome di Leonardo da Vinci auspichiamo che si possano sviluppare reti che favoriscano una cultura multi-disciplinare. In questo senso siamo infinitamente grati al Maestro Giovanni Allevi che ci ha onorati col Suo prezioso pensiero che leggete nella prefazione. Non solo non abbiamo la presunzione di avere esaurito questo argomento con questo nostro lavoro, ma al contrario speriamo che sia un punto di partenza, e attendiamo che siano in molti, in tutto il mondo, ad intraprendere questa via e a volere arricchire la comunità Lean e la società globale.