

LEAN. A colloquio con Jeffrey K. Liker, uno dei maggiori esperti di lean thinking al mondo

Tutto dipende dalla leadership

Il segreto di un leader lean sta nella capacità di far tendere l'organizzazione verso una meta ideale, alimentando continuamente un'aspirazione che genera una spinta motivazionale fortissima nelle persone

di **Raul Alvarez**

Lean è assai più di un aggettivo: è un sistema di produzione insuperato, un modello di leadership eccellente, un brand di successo che dura da oltre mezzo secolo. Una leggenda, quella di Toyota, che non ha conosciuto battute d'arresto o cadute irreparabili, e continua a fare scuola, soprattutto dopo essere riuscita a superare con successo le tre crisi più devastanti della sua storia recente, e a ritrovare la via della ripresa. Nell'estate del 2008, "la grande recessione" con i prezzi delle materie prime, in particolare l'acciaio, che salgono alle stelle. Per rispondere alla crescente domanda Toyota era contravenuta negli anni precedenti alla sua politica di just in time, accumulando numerose scorte, rischiando grosso. Nell'agosto del 2009, la "crisi dei richiami", a causa di un incidente mortale avvenuto in Nord America, quando una Lexus presa a noleggio e guidata da un agente della polizia stradale accelera senza che il guidatore possa far nulla per fermarla. Il Nhtsa (l'ente statale americano preposto alla sicurezza sulle autostrade) e persino la Nasa avviano un'inchiesta e, due

mesi dopo, l'indagine dimostra che la causa dell'incidente è un errore umano di cui è responsabile solo il concessionario. E poi, il terzo colpo, l'11 marzo 2011, il peggior terremoto della storia giapponese, seguito da un tsunami devastante, interrompe le consegne di materiali dal Nord del Giappone, rallentando per

mesi la produzione.

La rapida ripresa da queste tre crisi, e la capacità di affrontare i problemi come un'opportunità per riflettere sui propri punti deboli, è la dimostrazione dell'incredibile resilienza del Toyota Way che potenzia il sistema immunitario dell'organizzazione e sprigiona le energie per far fronte a qualunque avversità. Come ci riesce? Quanto dipende il risultato dalla cultura aziendale e dalla leadership e quanto da un sistema gestionale infallibile? Ne parliamo con **Jeffrey Liker**, uno dei maggiori esperti di lean thinking, autore del best seller *Toyota Way, I 14 principi per la rinascita del sistema industriale italiano* - tradotto in 8 lingue, un milione di copie vendute nel mondo - Direttore del Japan Technology Management Program, insegna Industrial and Operations Engineering



Jeffrey Liker



alla University of Michigan e con **Luciano Attolico**, Ceo della società di ricerca, consulenza e formazione Lenovys co-autore di *Toyota Way*. Li abbiamo incontrati a Milano, in occasione del Forum delle Eccellenze, (21-22 novembre), organizzato da Performance Strategies, dove Liker ha presentato il suo nuovo libro, *Toyota Way per la Lean Leadership*, scritto con Gary L. Convis, primo presidente americano del più grande stabilimento Toyota fuori dal Giappone. In apertura dell'intervista a Liker, Luciano Attolico spiega: «Nell'edizione italiana ho cercato di rispondere alla domanda che mi viene rivolta con più frequenza: come mettere in pratica in Italia la Lean Leadership Toyota? Per questo alle case history giapponesi e americane ho affiancato storie di imprese italiane che ho seguito durante l'applicazione della Lean Leadership; imprese e persone che hanno accettato la sfida di coniugare performance, benessere e stile di vita Lean

e hanno saputo far accadere le cose». Passiamo ora la parola a Liker.

A otto anni di distanza dal testo fondamentale *Toyota Way*, esce in Italia il suo ultimo libro. Cosa c'è di nuovo in tema di lean?

Toyota Way per la Lean Leadership fa il punto sugli ostacoli all'applicazione di questo metodo e spiega perché le cose non accadono. La nostra risposta è: se non accadono, il problema è quasi sempre di leadership. Un'ipotesi, questa, confermata anche da quanto è emerso dalla "crisi dei rientri" del 2011. Dopo approfondite indagini condotte, sia della Nhtsa che dalla Toyota stessa, si è scoperto che nessuno dei rientri dipendeva da errori nel sistema produttivo. L'errore fu esclusivamente umano, una svista fatale del concessionario. A questo problema, però, se ne aggiunse un altro: le decisioni prese dal management in Giappone. In quella





Modello di sviluppo della Lean Leadership

1 Impegnarsi nello sviluppo individuale
 ■ Imparare a vivere i valori del *True North* attraverso cicli di apprendimento e miglioramento personali ripetuti nel tempo



2 Guidare e sviluppare gli altri
 ■ Riconoscere e stimolare l'autentico potenziale negli altri attraverso cicli di apprendimento per il loro miglioramento individuale

4 Creare una vision e allineare gli obiettivi
 ■ Creare una visione del *True North* e allineare gli obiettivi verticalmente e orizzontalmente

3 Supportare il *kaizen* quotidiano
 ■ Realizzare e supportare dappertutto sistemi e competenze locali per la gestione e il *kaizen* quotidiani

Fonte: *Toyota Way per la Lean Leadership*, Jeffrey Liker, Gary Convis, Hoepli, 2015

circostanza fu violato uno dei pilastri del Toyota Production System: il *gemba*, ovvero il principio secondo il quale le decisioni vanno prese da chi è sul posto e possiede la conoscenza approfondita di ciò che accade. Durante la crisi, le decisioni più delicate – ad esempio il tipo di informazioni da rilasciare durante i reclami – vennero invece prese dagli ingegneri giapponesi che erano lontani dal luogo e dalla cultura nordamericana dove si era verificato l'incidente. Naturalmente, non si può liquidare il problema limitandosi a riconoscere che *persone sbagliate hanno preso decisioni sbagliate*. La domanda da porsi è, semmai, *perché furono le persone sbagliate a decidere*, sebbene Toyota avesse cercato in ogni modo di rendere le realtà regionali autonome e autosufficienti dall'intervento degli ingegneri in Giappone. Probabilmente l'azienda non aveva formato a sufficienza i propri leader oppure, nelle sedi nordamericane, non era stata in grado di formare i leader al *gemba*, in base al quale le decisioni vanno prese da chi è *in loco* e ha sotto gli occhi il problema. Dunque, sebbene le responsabilità dell'incidente non dipessero da un difetto nel sistema produttivo, questa circostanza fu recepita come l'occasione per riflettere ad ampio raggio sui punti deboli della leadership.

Da questa situazione Toyota ne è uscita rafforzata. Qual è stata la chiave di volta nella gestione della crisi?

Anzitutto l'atteggiamento del presidente Akio Toyoda, che utilizzò tutto il suo potere

per dirottare le energie richieste dalla "crisi dei richiami" verso il miglioramento continuo, anziché sferrare accuse di complotti e lamentele nei confronti della concorrenza e dei media. Egli e chi si occupava delle relazioni esterne inviarono a tutti di dipendenti Toyota nel mondo il messaggio che l'azienda si sarebbe sobbarcata la colpa di qualsiasi inconveniente avessero rilevato i suoi clienti e si sarebbe concentrata su cosa fare, cominciando dal migliorare la formazione delle risorse umane. A quanti attribuivano la crisi dei rientri alla eccessiva crescita di Toyota negli anni '90, Akio rispose: «Il problema è che la velocità della nostra crescita è stata maggiore della velocità con cui siamo riusciti a formare le risorse umane». Dunque riconobbe che il problema su cui bisognava lavorare di più era la leadership.

Quali sono le competenze fondamentali di un leader lean?

Primo, saper risolvere i problemi in modo sistematico. Secondo, insegnare ai propri dipendenti, attraverso il coaching, come migliorare la qualità delle performance e raggiungere gli obiettivi. Terzo, essere in grado di guidare progetti anche al di fuori della propria area di controllo, lavorando con persone che non siano i propri subordinati, quindi saper lavorare bene in team trasversali.

Quali sono le principali differenze della leadership Toyota rispetto a quella richiesta dalle aziende occidentali?

Sono molte. La più evidente è forse lo scarso apprezzamento in Toyota per il carisma dei leader che, invece, da noi in occidente possiede ancora forte attrattiva. Toyota predilige leader meno appariscenti, persone umili che accettano le responsabilità, disponibili a lavorare in gruppo e aperti all'apprendimento continuo. Soprattutto competenti nel comprendere a fondo il lavoro e in grado di dimostrare le proprie capacità sul campo. Inoltre, Toyota non utilizza le metriche come mezzo coercitivo sul comportamento desiderato dai manager, ma fa in modo che gli individui e i team posseggano gli strumenti per giudicare loro stessi, le proprie prestazioni. Le metriche sono pensate per la crescita personale più che per la supervisione e il controllo da parte dei manager. E ancora,



in Toyota si punta a far crescere le persone dall'interno, sino a portarle ai vertici, piuttosto che attingere a leader esterni provenienti da altre imprese.

Quali i principali ostacoli per le imprese ad adottare l'approccio lean?

Non incorporare in pieno la filosofia lean. Quando le aziende occidentali sviluppano programmi lean, spesso si limitano a implementare una serie di procedure. Ma non basta. Per fare lean bisogna *essere lean*, interiorizzarne cioè i principi. Non basta apportare qualche modifica ai processi. Occorre partire dal cuore dell'azienda con la gente che ne fa parte, radicare il lean nello stile di vita e i leader devono essere di esempio. Ciò richiede un cambiamento nel metabolismo aziendale, e non è facile, ma è questo ciò che fa la differenza.

Qual è uno dei punti di forza della Lean leadership?

Puntare al "Vero Nord", ovvero una meta ideale che non potrà mai essere raggiunta in pieno perché è impossibile eliminare tutti gli sprechi di un processo e ottenere una qualità perfetta. Ma la tensione delle persone verso questa "meta ideale" è una spinta motivazionale fortissima, un modo per ricordare ai leader che nessuno può riposare sugli allori, illudendosi che i problemi siano risolti una volta per tutte. Compito principale dei leader lean è aiutare i collaboratori a riconoscere il Vero Nord e vivere ogni giorno con questa aspirazione in mente, perché, se è vero che la perfezione non è raggiungibile, una squadra ben addestrata e ben diretta, che utilizza processi efficaci di problem solving, può però avvicinarsi.

Come fa Toyota per tenere viva la tensione verso il Vero Nord, anche nei momenti di crisi?

Elabora una vision, che aggiorna all'inizio di ogni decennio. Nella vision sono contenuti i cinque valori fondamentali del Toyota Way che derivano dalla cultura e dalla religione giapponese. L'azienda si accerta che siano praticati ogni giorno, perché sono questi a guidare l'azienda verso il Vero Nord: 1) lo spirito di sfida; 2) la mentalità *kaizen* orientata al miglioramento continuo; 3) il *Genchi genbutsu*,

Oltre il Toyota Way, il Lean LifeStyle™

Jeffrey Liker è noto in Italia grazie anche al suo ex allievo, Luciano Attolico, Ceo Lenovys, principale divulgatore dell'opera del suo maestro. Ma poi è andato oltre ideando Lean LifeStyle™ una metodologia dove il Lean Thinking fa il passo più importante: portare le persone a saper trasformare un metodo gestionale in uno stile di vita e a incorporarne i principi, a potenziarli mantenendo l'equilibrio fra privato e lavoro, benessere personale e benessere organizzativo. Il Lean LifeStyle™ lavora sulle abitudini mentali delle persone, sviluppa competenze ed energie e offre strumenti per trasformare il Lean Thinkin in Lean Living. A Villa Castelletti Signa (Firenze) il 12-13-14 maggio e 16-17-18 giugno, Lenovys organizza la 3a edizione del "Master intensivo Lean Lifestyle™" (60 ore di formazione) che mescola formazione e coaching, self-monitoring e follow-up. Un'occasione per imparare a vivere Lean.

ovvero la propensione ad andare a vedere di persona dov'è il problema per comprenderlo a fondo e individuare soluzioni *in loco*, basandosi su dati concreti; 4) il lavoro di squadra; 5) il rispetto per se stessi, per i dipendenti, per i partner commerciali e per l'intera comunità. È per il rispetto delle persone che, durante "la grande crisi", quasi nessun dipendente fu lasciato a casa. Furono messe in campo tutte le competenze di ogni persona per cercare di tagliare i costi, aumentare la qualità e migliorare le capacità. E vennero fatti anche enormi investimenti in formazione. In quella circostanza, Toyota fornì una lezione su come gestire le crisi. Inoltre, rispetto per le persone è anche aver scelto di costruire le vetture Toyota nei paesi che ospitano gli stabilimenti e le concessionarie.

L'approccio lean è adottato da molti anni in diverse imprese. Considerata la rapida evoluzione dei processi e dei metodi gestionali, cosa ha generato di nuovo la metodologia lean?

All'inizio l'approccio lean era impiegato prevalentemente per migliorare i processi nel manifatturiero. In seguito è andato a coprire ambiti sempre più diversificati, arrivando anche dove i processi lavorativi sono molto diversi come, ad esempio, nel settore ospedaliero o in quello bancario. Anche lì ha ottenuto risultati apprezzabili. Ad esempio, una delle più grandi banche del Belgio che ha intrapreso un programma lean è riuscita a ridurre di un terzo il tempo lavorativo impiegato da una delle sue divisioni più importanti. È questa la



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa. r.alvarez@inalto.it



Luciano Attolico

vera novità dell'approccio lean: la scoperta della sua grande versatilità, al punto che dal suo impiego potrebbe trarne beneficio persino il sistema scolastico.

Come può essere declinato il lean in ambito scolastico?

La scuola insegna ai ragazzi a risolvere i problemi partendo dal principio che esista una sola soluzione a un problema e che vada trovata nel più breve tempo possibile. Ma nella vita di ogni giorno le cose non procedono sempre in questo modo. Un problema può presentare più soluzioni, e per individuarle occorre dedicare tempo all'analisi. Soprattutto, ci vuole metodo. Insegnare ai ragazzi il Pdca (Plan-Do-Check-Act) – uno dei principali strumenti dell'approccio lean – potrebbe essere una delle tante possibili applicazioni del lean a scuola.

Ci sono paesi dove è più difficile trasferire la cultura lean?

Paradossalmente è più difficile introdurre la cultura lean nei paesi ricchi, forse perché i successi passati portano i leader a credere che non ci sia bisogno di approcci diversi. Invece, nei paesi poveri, come il Messico o la Thailandia, c'è più voglia di apprendere e progredire. Inoltre, bisogna tener conto delle differenze culturali. Introdurre il Toyota Production System nei paesi nordamericani è stata forse la sfida più grande. Fra Giappone e Stati Uniti esiste infatti una grande differenza, soprattutto per l'approccio collettivistico, tipico dei giapponesi, in contrasto con l'individualismo degli americani; così come l'abitudine dei giapponesi a pensare a lungo termine, mentre gli americani sono più orientati al breve periodo. Durante la globalizzazione, Toyota si è dovuta adattare alle diverse culture. Ovviamente ci sono stati alti e bassi, ma l'azienda non ha mai smesso di investire per sviluppare il proprio Dna, ovunque mettesse radici con concessionari e stabilimenti.

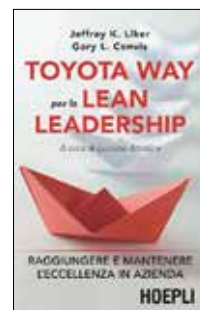
La rapida evoluzione del digitale ha influenzato in qualche modo il metodo lean nella comunicazione e nella gestione dei processi?

Alcuni strumenti, come ad esempio i meeting giornalieri, stanno cominciando a utilizzare software digitali. E così anche

stanno prendendo piede le riunioni virtuali. Al momento, però, non abbiamo conferme che questi strumenti favoriscano la comunicazione lean. In ogni caso, se un team non è disponibile alla cooperazione, non è certo il digitale a favorirla. Anzi, nei team di lavoro virtuale il rischio è che la qualità dell'interazione possa ridursi. Perciò, il mio principio è: bisogna sviluppare prima le abilità di comunicazione e cooperazione e impiegarle poi al meglio nel digitale. Dopotutto il digitale è un mezzo, non il fine.

In chiusura una domanda a Luciano Attolico: quale pensa sia il maggior ostacolo all'introduzione in Italia dei principi della Lean Leadership?

Ho avuto la fortuna di seguire centinaia di imprenditori e manager italiani nei loro percorsi di trasformazione lean e la maggiore difficoltà che ho incontrato da noi è il difficile equilibrio tra le istanze a breve termine e le strategie a lungo termine tipiche di Toyota, sia nello sviluppo dell'azienda che delle persone. Oggi stiamo perdendo la capacità di fare progetti a lungo periodo, e questo porta a un comportamento quotidiano frammentato che ci induce a inseguire false priorità, privandoci della necessaria focalizzazione su ciò che è importante per la nostra crescita e per quella dei collaboratori. Credo che le nostre aziende, a dispetto di tanta tecnologia e nuovi strumenti a disposizione, possano crescere solo se crescono le persone. Più riusciamo a far crescere congiuntamente le nostre prestazioni e il nostro benessere, insieme a quelle dei collaboratori, più rendiamo competitive e innovative le aziende. ■



Toyota Way per la Lean Leadership,
Jeffrey Liker, Gary Convis, Hoepli, 2015