



LA MIA SAGA PER MIGLIORARE LA PRODUZIONE

di Eliyahu Goldratt

Nel 1982, ero presidente ed azionista di maggioranza di un'azienda classificata da Inc. Magazine come la sesta azienda negli USA per rapidità di crescita. Ed ero molto frustrato.

Molte decine di clienti avevano comprato il nostro software per la gestione della produzione e, con l'aiuto dalla formazione relativa al software, lo avevano implementato con successo. Ero frustrato dal non avere migliaia di tali clienti. No, non credo di essere ingordo o eccessivamente ambizioso. Avevo delle ottime ragioni per pensare che ogni direttore di stabilimento avrebbe accolto a braccia aperte il nostro pacchetto.

È vero, i concetti alla base della nostra offerta erano decisamente rivoluzionari per quei tempi. Erano in totale controtendenza rispetto alle politiche e alle procedure comunemente accettate, ma erano ovviamente corretti ... almeno per me. Inoltre, ed è la cosa più importante, il nostro software funzionava. Non voglio solo dire che non aveva "buchi", o che faceva quanto promesso nelle specifiche o che era efficiente nella produzione di report. Funzionava davvero. Molti dei nostri clienti erano pronti a testimoniare che usando il software avevano aumentato la produzione diminuendo al contempo il magazzino. Molti erano pronti a dire che il tempo di recupero dell'investimento, sul nostro software non proprio a buon mercato, era meno di sei mesi. E avevamo clienti di tutto rispetto: RCA, General Electric, General Motors, AVCO, Bendix, Westinghouse, Kodak, Philips. Lucas, ITT,

E il mercato tirava. Ogni stabilimento era occupatissimo ad installare un pacchetto software - l'automazione era la moda del momento. E ce n'era anche la necessità. Proprio come oggi, ogni responsabile della produzione era in lotta per aumentare la produttività ed il rispetto delle date di consegna; molti avevano perfino cominciato a fare attenzione all'ammontare dei semilavorati. Eravamo l'unica azienda a produrre un software basato sul concetto di risorse non illimitate che realmente funzionasse. Perché era così difficile acquisire più clienti?



Non era per mancanza di impegno. Tutti i nostri collaboratori, perfettamente istruiti¹ su come presentare questo approccio, erano costantemente in giro a fare presentazioni, seminari, corsi brevi e persino dimostrazioni di implementazioni pilota. A dispetto di tutti questi sforzi i nostri progressi erano penosamente lenti. Mi aspettavo una mareggiata ed invece il risultato erano solo increspature.

In preda alla disperazione, decisi che se le presentazioni di tipo tradizionale non sortivano alcun effetto, probabilmente qualcosa di non convenzionale avrebbe avuto maggiore effetto. Ebbi un'idea: veicolare il mio messaggio attraverso un romanzo sulla produzione. Se la gente legge di dottori e avvocati, perché non dovrebbe farlo di direttori di stabilimento? Cominciai a lavorare a THE GOAL (L'OBIETTIVO).

L'idea non piacque a nessuno. Neanche a Jeff Cox, lo scrittore che avevo ingaggiato. La odiò fino al punto di rifiutare le royalties e chiese di essere pagato in contanti e subito (per quello che ne so non ripeté questo terribile errore con ZAPP!, l'eccellente libro pubblicato più tardi e di cui è co-autore).

L'opposizione più decisa venne dai miei collaboratori; molti rifiutarono persino di leggere le bozze. Non gliene feci una colpa. Io ero il capo dei venditori, il migliore tra i presentatori, lo sviluppatore. Ero io il collo di bottiglia, e che mi ero messo a fare? Sprecare il mio tempo a scrivere un romanzo. No, l'idea non gli piaceva neanche un po'.

A me invece piaceva. Dopo tredici lunghi mesi di lavoro, era finalmente completo. Ero contento dei risultati, e pensavo che fosse buono. Gli editori non la pensarono allo stesso modo; almeno non la ventina a cui mi rivolsi. Il rifiuto più educato lo ricevetti dalla McGraw Hill: "Dr. Goldratt, se volesse scrivere un libro sulla schedulazione dei materiali in produzione, saremmo lieti di essere i suoi editori. Se decidesse di scrivere una storia d'amore,

¹ La formazione non era centrata sul software, ma piuttosto sulle relazioni causa ed effetto che esistevano in produzione. Ho scoperto che gli impianti produttivi non sono così complicati come si pensa. Al di là della catena di montaggio, tutti gli altri impianti possono essere classificati in solo tre configurazioni: tipo A, tipo V e tipo T. Determina la configurazione e conosci le relazioni causa-effetto che governano l'impianto. Le basi di questa conoscenza, che ho sviluppato nei primi anni ottanta, erano gettate all'interno di un corso di due settimane. Questa formazione metteva in grado le mie persone di abbagliare un cliente con la sua profonda perspicacia, un fatto che contribuì molto al nostro successo.

forse potremmo considerarla. Ma una storia d'amore in produzione?!! Se lo dimentichi! Non funzionerà mai!! Non sapremo nemmeno su che scaffale metterlo!!".

Larry Gadd, il proprietario della North River Press, fu l'unico raggio di luce, ma neanche lui mi incoraggiò per davvero. Sosteneva che saremmo stati fortunati a vendere la prima edizione (3000 copie), ma, poiché a lui personalmente il libro piaceva moltissimo, lo avrebbe comunque stampato. E lo fece.

È un complimento per l'autore quando le persone elogiano il suo libro. È un complimento anche maggiore quando lo raccomandano agli altri. Ma il più grande dei complimenti è quando le persone comprano più copie del libro per farne omaggio ad altri. E questo è esattamente quello che successe. "Non ne venderemo neanche 3000 copie...." Una barzioletta!

La nostra lista di potenziali clienti esplose. Fu divertente osservare il cambio di atteggiamento dei miei collaboratori nei riguardi del libro. La risposta entusiastica dei loro clienti li imbarazzò al punto che alla fine lessero il libro. Nel giro di due mesi ebbero tutti un attacco di amnesia; ognuno di loro affermò che era stato fin dall'inizio un sostenitore dell'idea di un romanzo. Decisi di non litigare.

Cominciarono ad arrivare lettere di ammiratori; lettere da direttori di stabilimento che testimoniavano la concretezza del libro: "THE GOAL si riferisce in modo specifico al nostro stabilimento. Le possiamo dire persino i veri nomi dei protagonisti." Qualcuno mi accusò persino di essermi nascosto nella loro azienda.

Non ci volle molto per cominciare a ricevere lettere che attestavano il raggiungimento di risultati reali. Un manager mi scrisse: "Il suo libro non è più un romanzo, ora è un documentario. Abbiamo seguito le azioni di Alex Rogo alla lettera e abbiamo replicato esattamente i suoi risultati. Al momento, l'unica differenza tra il suo libro e la mia realtà è che mia moglie non è ancora tornata a casa." Molte lettere contenevano un invito a visitare l'azienda, e qualche volta lo feci.

L'impatto su di me personalmente? Non fu quello che ci si potrebbe



aspettare. Tutto questo mi proiettò nel periodo più difficile della mia vita. Mi sentii preso tra l'incudine e il martello e fui sul punto di rinunciare.

Quando avevo scritto THE GOAL, avevo provato a focalizzarmi sulla necessità di cambiare il paradigma che governa l'industria. Sapevamo che era l'ostacolo maggiore da rimuovere per ottenere delle performance molto migliori negli stabilimenti. Per mantenere la giusta focalizzazione, nel libro avevo dato poco spazio al ruolo del sistema computerizzato di schedulazione dei materiali. Non perché pensassi che non fosse necessario. Al contrario, credevo che il nostro software, o qualche sua revisione, fosse d'obbligo in molti stabilimenti.

Le lettere che ricevevo e ancora di più le visite che facevo, mi costringevano ad affrontare un fatto molto spiacevole. La realtà mostrava che il software, il mio adorato bambino di cui ero così orgoglioso, era ciò che impediva il raggiungimento dei risultati. Le aziende che si erano limitate a leggere THE GOAL e a metterlo in pratica, avevano ottenuto risultati migliori e in minor tempo rispetto ai nostri clienti che avevano speso un sacco di soldi per comprare il software e la relativa formazione. Come mai?

Mi ci volle del tempo per capirlo, ma alla fine la spiegazione risultò semplice: gli sforzi per installare il software avevano distratto le persone dello stabilimento dal concentrarsi sui cambiamenti richiesti – cambiamenti riguardanti concetti fondamentali di gestione, misure e procedure. Come avremmo potuto, in tutta coscienza, continuare a chiedere alle aziende di comprare i nostri prodotti?

Potete immaginare quanto grande fosse il mio dilemma. Le mie responsabilità verso gli azionisti e i dipendenti imponevano di continuare come al solito. Le mie responsabilità verso i miei clienti e verso me stesso mi spingevano ad interrompere la vendita del nostro prodotto principale.

Ero paralizzato, ma la realtà ha un suo tempo di inerzia. Quando le persone cominciano ad avere seri dubbi sulla validità del loro prodotto non possono emanare fiducia circa la sua efficacia. Ed emanare fiducia è essenziale nella vendita di un prodotto rivoluzionario. L'implementazione manuale descritta in THE GOAL aveva eroso la fiducia dei miei collaboratori nella assoluta



necessità di usare il software, e quando mi avvicinavano per avere delle risposte, immancabilmente finivo per aumentare i loro dubbi. Non ci fu da meravigliarsi nel vedere calare le vendite, a dispetto del fatto che ora erano i clienti a chiamarci.

Ero devastato. Il pacchetto software nel quale avevo investito 10 anni di duro lavoro, quello che consideravo il maggiore dei miei risultati, si era rivelato più dannoso che altro.

La mia azienda, la mia gioia e il mio orgoglio, stava precipitando, e l'unico modo di salvarla sembrava essere quello di compromettere la mia integrità. Quelli furono tempi duri. Credo che a sorreggermi furono solo orgoglio e inerzia.

Dopo qualche mese la realtà cominciò a fare capolino alla mia finestra, e poi a battere forte contro il vetro, con un altro incredibile fenomeno. Era così strano che non riuscivamo a credere ai nostri occhi.

Molti lettori di THE GOAL concordavano con il messaggio del libro fino al punto di chiamarlo "buon senso". Nonostante ciò, non proseguivano nell'implementazione! Continuavano ad ignorare i constraints, continuavano a migliorare ogni cosa che sapevano come migliorare, continuavano a giustificare investimenti basati su considerazioni di costo, continuavano a prendere decisioni sulla base del costo di prodotto, continuavano ad ignorare la differenza fondamentale tra un lotto di processo e un lotto di trasferimento, e continuavano persino a misurare efficienze e varianze. E questo avveniva anche in aziende dove il presidente aveva imposto a tutti la lettura di THE GOAL! Come mai?

Come mai anche se tutti sembravano concordare con quanto scritto in THE GOAL, solo un pugno di aziende lo stava implementando? Era ovvio che c'era qualcosa che mancava. Ma che cosa?

Cominciai a fare domande alle persone che elogiavano il mio libro, ascoltando con molta attenzione il modo in cui spiegavano la mancata applicazione rigorosa di quanto letto nel loro stabilimento. Non ci volle molto per capire quali fossero gli ostacoli principali all'implementazione di THE GOAL.

L'elenco era sorprendentemente breve:

1) Mancanza di capacità di trasferire in azienda quanto appreso.

Non è facile spiegare in dieci minuti il messaggio del libro. Non è facile farlo in un'ora, due o otto. Non è facile spiegare il messaggio di THE GOAL punto e basta. L'alternativa era di regalare una copia del libro. Purtroppo non tutti leggono libri, e quelli che lo fanno sono stanchi di libri sul management.

2) Mancanza di capacità di tradurre quanto appreso in procedure operative per lo stabilimento.

In genere questi ostacoli sono espressi come, "i nostri colli di bottiglia si spostano continuamente", oppure, "la nostra situazione è unica". No, queste non sono banali scuse. Queste persone ci stavano dicendo la verità, per quanto a me non piaccia sentirla. Quello a cui stavano alludendo era che avevo fatto solo un lavoro parziale. Nel libro avevo mostrato gli errori del paradigma corrente in produzione; avevo rivelato l'essenza del modello necessario ma non avevo fornito il processo per operare in questo nuovo modello. Avevo fornito degli esempi, non una procedura. E gli esempi non sono sempre sufficienti ad estrapolare le procedure necessarie.

3) Mancanza di abilità nel persuadere i dirigenti a cambiare alcune delle misure.

Questo ostacolo era più profondo in stabilimenti che erano parte di grandi organizzazioni. Questa era la dimostrazione che non avevo fatto un buon lavoro nello spiegare le misure di prestazione.

Perché, quindi, questi ostacoli non avevano bloccato tutti? Le aziende che avevano dato corso ad azioni concrete basate solo sulla comprensione del libro avevano tutte qualcosa in comune: erano tutte guidate da direttori di stabilimento carismatici e molto analitici. Queste persone avevano raggiunto il necessario coinvolgimento usando principalmente il loro carisma; il gruppo dei collaboratori, usando le proprie conoscenze ed esperienze, aveva realizzato le procedure operative necessarie.



Cominciai freneticamente a sviluppare le risposte a questi ostacoli - fu davvero un'iniezione di energia. In meno di tre mesi svilupparammo gli elementi essenziali; la verbalizzazione precisa della necessità di cambiare le misure, e le regole delle procedure logistiche - il Drum-Buffer-Rope e il Buffer-Management. Questo fu facile. Quello che fu meno facile fu insegnarlo ai miei collaboratori. Resistettero al cambio di enfasi con tutte le loro forze. La Domenica che dedicai ad istruirli su come presentare il risultante seminario di un giorno, fu chiamato "Domenica di sangue".

Ma non fu una battaglia equa; io avevo la logica e loro erano meno di 200. In poco tempo la risposta entusiastica del mercato causò un ritorno dell'epidemia di amnesia. Tutti si innamorarono del nuovo seminario. Bob Fox mi aiutò a fare di quella presentazione un libro, THE RACE. Larry Gadd, contrariamente alle sue abitudini si affrettò a pubblicarlo. Tutto questo aiutò considerevolmente a risolvere gli ostacoli 2 e 3. Fui in grado così di concentrarmi sul primo ostacolo.

E usai di nuovo il computer. No, non per modificare il pacchetto software, ma per fargli fare quello che i computer sono bravi a fare - i giochi. Cominciai a sviluppare affascinanti giochi educativi che guidavano le persone ad inventare le procedure necessarie. Se c'è qualcosa di più potente di un romanzo quelli sono i giochi al computer. Ma era troppo tardi, il tempo a nostra disposizione era finito.

I nostri azionisti erano lungi dall'essere contenti delle prestazioni economico/finanziarie dell'azienda. Da macchina producisoldi ci eravamo trasformati in una voragine di debiti. Quando si resero conto che i miei piani non contemplavano nessuna azione per risollevare le vendite del software, decisero che mi ero trasformato da "attività" in "passività" e mi indicarono la porta di uscita. E subito dopo mostrarono la porta anche alle persone migliori dell'azienda, colpevoli di essere state contaminate dalle mie idee.

Fondai allora l'istituto Avraham Y. Goldratt, dal nome del mio defunto padre, e ci mettemmo freneticamente a sviluppare giochi educativi. In meno di due mesi eravamo in utile. Ma, soprattutto, potevamo produrre risultati per i nostri clienti alla stessa velocità della storia descritta in THE GOAL. Sembrava che la vita ci sorridesse di nuovo.



Feci attenzione a non ripetere gli stessi errori. Questa volta non c'erano azionisti esterni e i documenti ufficiali dell'Istituto precisavano chiaramente che l'obiettivo dell'Istituto era di "generare e disseminare conoscenza", e che le nostre decisioni non sarebbero state basate su considerazioni economiche.

Durante quel periodo verbalizzai quello che avrebbe dovuto essere il punto di partenza; misi per iscritto i passi del processo di miglioramento continuo - che in seguito pubblicai nella seconda, ed estesa, versione di THE GOAL.

I cinque passi per la focalizzazione risultarono essere estremamente utili. Aiutarono i nostri clienti a migliorare costantemente le loro prestazioni, e aiutarono me a sviluppare la soluzione per le altre due funzioni che soffrono di problemi logistici cronici: il project management e la logistica. Il nostro corpo di conoscenze crebbe enormemente². Divenne così ampio e forte da meritare di essere chiamato teoria. Cominciammo a chiamarlo Theory Of Constraints - TOC (teoria dei vincoli).

Questa però non è la fine della storia. Non vivemmo felici e contenti; insorse un nuovo, terribile problema. Stabilimenti di grande successo, che stavano registrando prestazioni senza precedenti nella loro storia, cominciarono a soffrire di un deterioramento rapido, e alcuni chiusero addirittura.

Avrei dovuto predirlo, ma non lo avevo fatto. Non fino al verificarsi dei primi casi. A posteriori, era così ovvio. Migliori la produzione, ed il constraint (vincolo) si sposta fuori dalla produzione. Che cosa succede quando si sposta in un'area dove il vincolo non è fisico, ma è una politica aziendale sbagliata? Come si fa allora a identificare il vincolo? Come si eleva? Come si realizzano i necessari cambiamenti di atteggiamento? Non

² I cinque passi per la focalizzazione puntavano anche alla possibilità di realizzare un migliore pacchetto software per la produzione, questa volta senza usare nessun sofisticato algoritmo matematico. Probabilmente sentivo la necessità di chiudere come si deve questo aspetto del mio lavoro, perché investii considerevolmente tempo e denaro per sviluppare la logica e controllare la realizzabilità di un tale sistema computerizzato in una grande varietà di impianti. Con THE HAYSTACK SYNDROME, pubblicato dalla North River Press, resi di pubblico dominio questa parte di conoscenza. Deciso di non permettere all'istituto di impantanarsi in dettagli tecnici, abbandonai il software come prodotto dell'istituto.

avevamo nessuna risposta. E come risultato....

Il risultato è che il throughput dell'azienda si ferma. Tutti gli ulteriori miglioramenti in produzione non portano ad un aumento del throughput ma solo ad un eccesso di forza lavoro. E a quel punto è solo una questione di tempo, fino a quando il mercato comincia a rallentare e la tendenza a tagliare i costi riprende a far capolino. E dove è più ovvio cercare opportunità di riduzione di costi? Nei posti dove è chiaro che ci sono eccessi di forza lavoro - le aree che sono maggiormente migliorate. Punisci le persone per i loro miglioramenti ed il processo di miglioramento continuo subisce un brusco stop; il morale e le prestazioni si deteriorano rapidamente. Ma i clienti si sono ormai abituati a prestazioni eccellenti e non sono disponibili ad accettare nessun peggioramento. Le vendite precipitano e viene minacciata, in alcuni casi, la sopravvivenza dell'azienda.

Come prima reazione, ci limitammo a lavorare con stabilimenti dove era chiaro che anche raddoppiando il ritmo di produzione il constraint non si sarebbe spostato al mercato. A quel punto cominciò il lavoro vero.

Era chiaro che tutto quello che era stato fatto fino ad allora era stato trattato con un caso specifico - il caso in cui il constraint è fisico. Avevo la necessità di sviluppare il processo di pensiero generale che:

- 1) permetta alle persone di identificare rapidamente l'errore principale di politica - il constraint
- 2) permetta l'elaborazione di nuove politiche che non portino con sé nuovi e devastanti problemi
- 3) permetta la costruzione di un piano di implementazione che non sia minacciato dalla resistenza al cambiamento

Questo ha assorbito molta della nostra attenzione per 5 anni. Ancora una volta ho chiesto ai miei di lasciarsi alle spalle territori fertili e familiari per avventurarsi in acque sconosciute. Ancora una volta ho perso molte ed eccellenti persone. (ma non tanto eccellenti quanto quelle che hanno perseverato) Ma questa è un'altra storia.

Quello che era necessario a questo punto era sviluppare le procedure generali per usare questi processi di pensiero per i due constraints più



comuni - marketing e relazioni interpersonali. Ho pubblicato i risultati di questo lavoro nel mio libro IT'S NOT LUCK.

Ora che il pericolo di punire le persone per fare quello che è giusto era stato rimosso, era arrivato il momento di completare il lavoro sulla produzione - fornire strumenti anche migliori, più efficaci per permettere alle persone di superare gli ostacoli all'implementazione. Questo era diventato più urgente che mai poiché l'efficacia delle soluzioni per il marketing creava situazioni in cui la produzione avrebbe dovuto fare un salto di prestazioni non in 6 mesi o 3, bensì in uno.

Riesaminai gli ostacoli:

1) Mancanza di capacità di trasferire in azienda quanto appreso.

Sapevamo che un libro non era efficace a sufficienza; troppo spesso alle persone non piace leggere i libri. Ma gli piace (o almeno non fanno resistenza) guardare dei buoni film. Per trasformare THE GOAL in un film unimmo le nostre forze con l'American Media Incorporated, una delle più conosciute aziende nel campo dei video per la formazione. Fu una vera impresa. Ci volle parecchio tempo per stendere la sceneggiatura e renderla simile al libro. E il film venne simile al libro. Un errore.

Come ho già detto, quando THE GOAL fu scritto non conoscevo ancora i 5 passi per la focalizzazione. Di conseguenza, nel libro le azioni per identificare, sfruttare, subordinare ed elevare sono mischiate ed è quindi difficile trasferire la conoscenza in procedure utilizzabili. Perché non fare questa correzione nel film? Non era troppo tardi? Decidemmo di ingoiare il rospo. Riscrivemmo la sceneggiatura, camminando sul confine sottile che c'è tra mantenere lo spirito originale del lavoro e mostrare con chiarezza i passi che Alex Rogo e la sua gang avevano seguito.

Il risultato? Grazie agli sforzi dell'AMI il nuovo film è un video di formazione che colpisce davvero. La migliore combinazione. Dal mio punto di vista questa versione del film è meglio del libro. Così, alla fine, c'è un modo di spiegare il messaggio a tutti in azienda in meno di un'ora. Almeno c'è un modo per superare l'ostacolo numero 1..... Ma forse sono troppo ottimista. Lo dirà il tempo.

Che dire dell'ostacolo seguente?

2) Mancanza di capacità di tradurre quanto appreso in procedure operative per lo stabilimento

Questo fu relativamente facile da superare. Avevo un eccellente punto di partenza - il nostro seminario di due giorni - il seminario che è basato sul gioco al computer, e che è stato sperimentato su, letteralmente, decine di migliaia di persone. Ho investito del tempo per trasformare questo seminario in un kit di autoapprendimento. Studiando il kit, Drum-Buffer-Rope e Buffer-Management diventano intuitivi. Inoltre, credo che una persona che studia il kit rigorosamente è poi in grado di insegnarlo a chi non ha la determinazione per studiarselo da solo. Il kit è un'eccellente base di partenza per costruire le procedure logistiche di dettaglio per ogni caso particolare.

Il terzo ostacolo.

3) Mancanza di abilità nel persuadere i dirigenti a cambiare alcune delle misure

Con gli anni, questo ostacolo è stato in buona parte superato. Il movimento della Qualità Totale (TQM) e del Just In Time (JIT) hanno fatto tantissimo per cambiare il punto di vista del top management. Il film sarà di ulteriore aiuto. Ma l'arma più potente è stata fornita da un alleato davvero inaspettato. L'Istituto dei Management Accountants³ finanziò uno studio sull'implementazione della TOC nell'industria. Il report, di oltre 200 pagine, fu pubblicato nel 1995. La seguente è una citazione dalle conclusioni:

La contabilità nella TOC dovrebbe essere territorio familiare per i M.A. Sebbene i termini usati nella TOC siano diversi da quelli che comunemente usiamo, i concetti ad essi sottesi sono patrimonio dei libri di M.A. da decenni. Da un punto di vista teorico, c'è poco di nuovo in termini di contabilità nella TOC. La differenza è che

³ N.d.T.: I M.A. sono, in Italia, le persone responsabili del controllo di gestione e che non vanno confuse con i Financial Accountants, le persone responsabili per la redazione del bilancio aziendale e che potremmo, approssimativamente tradurre con "commercialisti".

alcuni argomenti - in particolare l'uso delle risorse scarse - sono molto più importanti di quello che pensavamo e su questi la TOC pone maggiore enfasi. Le aziende che praticano la TOC sono diverse dalla maggioranza poiché mettono realmente in pratica molto di quanto scritto nei libri di testo. Analisi fatte sui decenni scorsi hanno rivelato che moltissime aziende non seguono molte delle pratiche contabili riportate nei libri di Management Accounting. Le tecniche di assorbimento dei costi sono regolarmente usate per prendere decisioni, le spese di direzione sono allocate alle divisioni nei report sulle prestazioni, i calcoli di profitto dei prodotti ignorano il constraint, e così via. Per quelli di noi che insegnano Management Accounting è di conforto sapere che un gruppo di aziende ben identificato mette in pratica quello che noi predichiamo.

Che cosa riserva il futuro alla TOC?

Le applicazioni più ovvie si trovano negli stabilimenti, e i manager di questi stabilimenti senza dubbio continueranno ad imitare le azioni di Alex Rogo in THE GOAL. Questi sforzi di solito verranno ricompensati con rapidi miglioramenti sia nel lavoro che nei profitti con quasi nessun costo aggiuntivo. Comunque, tali sforzi alla fine porteranno al fallimento a meno che il management al di fuori della produzione non sia pronto ad abbracciare la TOC o a valutare le prestazioni della produzione usando le misure della TOC.

Guardando oltre gli elementi della TOC contenuti in THE GOAL, la nostra sfera di cristallo si appanna. Gli Strumenti a supporto dei Processi di Pensiero potrebbero essere il più importante traguardo intellettuale dall'invenzione del calcolo infinitesimale.

Negli ultimi 15 anni ho visto centinaia di implementazioni e so di molte altre. Tutte sembrano essere uniche, ma tutte condividono più di un elemento comune. E non sto parlando solo dei risultati: *"Questi sforzi di solito verranno ricompensati con rapidi miglioramenti sia nel lavoro che nei profitti con quasi nessun costo aggiuntivo."*

Oppure le azioni: Identifica, sfrutta, subordina, etc.. Quello di cui parlo sono i tratti comuni delle dinamiche di gruppo.

Credo che siamo tutti d'accordo che l'ostacolo più grande da superare per un'implementazione di successo sia la resistenza al cambiamento. La chiave è sapere come agire sulle dinamiche di interazione tra persone che hanno compiti diversi e diversi livelli di comprensione.

Esiste un modo generale di farlo? Un percorso comprovato per raggiungere un reale consenso sul cambiamento richiesto e sulle azioni per ottenere questo cambiamento?

Gli elementi comuni tra le implementazioni di successo mi hanno fatto sospettare che un modo esiste. Sono partito cercando una dinamica specifica nella resistenza al cambiamento - provando a vedere se il tipo di riserva che una persona solleva cambia al diminuire della sua resistenza. Non fu troppo difficile, ho una grande esperienza nel trattare con la resistenza al cambiamento. (Esperienze non sempre di successo, come attestano le mie numerose ferite).

Il primo livello di resistenza: sollevare problemi che hanno una cosa in comune - non è in nostro potere: i fornitori sono inaffidabili, i clienti cambiano sempre idea all'ultimo minuto, il personale non è adeguatamente formato, la direzione ci impedisce....

[Fino a quando non si rimuove questo, è come parlare al muro]

Il secondo livello di resistenza: sostenere che la soluzione proposta non porterà i risultati sperati.

[La soluzione che proponi è ovvia per te, non per gli altri. Quando riesci a superare questo livello comincia la vera frustrazione. Vai a sbattere direttamente contro il seguente]

Il terzo livello di resistenza: "Sì, Ma..." Sostenere che la soluzione proposta porterà all'insorgere di effetti negativi.

[Devi avere molta pazienza e fermezza per combattere questo. Oppure essere fortunato ad essere nato con una tonnellata di carisma. Quando lo hai superato non hai ancora vinto la guerra]

Il quarto livello di resistenza: Sollevare ostacoli che impediranno l'implementazione.



[Se riesci a superare questo livello la persona è dalla tua parte, ma..]

Il quinto livello di resistenza: sollevare dubbi sulla collaborazione degli altri (o peggio, non sollevarli affatto)

No, non è facile superare la resistenza al cambiamento. Ma è possibile. Superare questi livelli di resistenza, in sequenza, trasforma la resistenza al cambiamento nell'entusiasmo tipico dell'inventore.

A che punto sono nella mia ricerca sulla produzione? Circa 10 anni fa scoprii come far superare ad una persona i primi due livelli. Ho usato questo know-how per costruire il kit di autoapprendimento. È possibile ora rimuovere i primi due livelli senza che sia assolutamente necessaria la presenza di un istruttore. Per quanto riguarda gli altri tre livelli la situazione potrebbe non essere altrettanto soddisfacente; dipende dalla forza della resistenza. Spero che in molti casi il know-how contenuto nel kit sia sufficiente.

Per i casi più duri, ho trovato un metodo generale che, per quella che è la nostra esperienza, funziona sempre, ma la sua trasposizione ad uno stabilimento specifico richiede una conoscenza approfondita di come usare alcuni degli strumenti a supporto dei processi di pensiero. Questo tipo di conoscenza, al momento, non so ancora come trasferirla attraverso i libri. Ci sono però sempre più persone che hanno imparato ad usare questi strumenti.

Superare la resistenza al cambiamento è ancora un esercizio che richiede tempo. In circostanze ideali (tutta la direzione riunita in una stanza) ci vogliono 5-6 giorni. È necessaria ulteriore ricerca, ma, per quanto riguarda la produzione, c'è un modo comprovato di realizzare il cambio mentale in una settimana e ottenere risultati in un mese.

Avendo rimosso gli ostacoli, spero davvero di assistere ad un deciso balzo in avanti delle prestazioni dell'industria. La produzione è il cuore dell'industria e l'industria è il cuore della ricchezza di una nazione. Quando andrò in pensione, mi piacerebbe pensare di aver dato un contributo a renderla più forte.