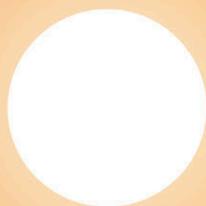


CHRISTIE  
VANBREMEERSCH

# KAIZEN

改善



LA FILOSOFIA GIAPPONESE  
DEL GRANDE CAMBIAMENTO  
A PICCOLI PASSI

 GIUNTI

KAIZEN

改善

Christie Vanbremeersch

# KAIZEN

LA FILOSOFIA GIAPPONESE  
DEL GRANDE CAMBIAMENTO  
A PICCOLI PASSI

 GIUNTI

Titolo originale:

*Changer avec le Kaizen*

© 2020, Éditions First, an imprint of Édi8, Paris.

*Illustrazioni:* Mélody Denturck

*Grafica di copertina:* Silvia Virgillo • puntuale

Tutti i diritti sono riservati.

Traduzione di Federica Vanin per Studio editoriale Littera, Rescaldina  
(Milano)

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2020 Giunti Editore S.p.A.

Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia

Via G.B. Pirelli 30 – 20124 Milano – Italia

ISBN: 9788809906921

Prima edizione digitale: settembre 2020



**PRO.DIGI GIUNTI**  
FESTINALENTE

Dedico questo libro a Nicolas,  
da ventisette anni attore e testimone  
dei miei cambiamenti



«Va' con questa tua forza»

DIO A GEDEONE, NEL *LIBRO DEI GIUDICI*



CAMBIARE, PERCHÉ?

改善

**B**envenuto in questo libro, il libro che sto scrivendo per te. È un libro che fa da ponte tra me e te. Un ponte tra il Giappone, dove sono nate le teorie sul cambiamento e sul progresso a cui il libro si ispira, e le nostre vite, piuttosto occidentali e urbane, con un amore particolare per la natura!

Un libro per te che desideri che succeda qualcosa e, magari, qualcosa di diverso e migliore! Per te che hai il coraggio di agire in prima persona in modo che accada.

Un libro per te che ami viaggiare: un viaggio all'altro capo del mondo o dentro di te, un viaggio irresistibile da cui torni cambiato.

Un libro per te che sei perseverante. Che sei disposto a portare avanti un'azione per diverse settimane, a piccole dosi giornaliere.

Scrivo questo libro sulla soglia dei miei quarantacinque anni, a metà della mia vita. In un momento di transizione, in cui sento forte il bisogno di cambiamento, ma non so bene da dove cominciare. Per me la scrittura è sempre stata un mezzo privilegiato per capire il mondo e capire me stessa, per trasformarmi.

Scrivo da quando ho otto anni, sono formatrice nell'ambito della creatività e dello sviluppo personale a fini professionali da quando ne ho trentasette, sono sposata con l'uomo che amo, madre di due ragazze adolescenti e redattrice di un blog ([maviesansmoi.com](http://maviesansmoi.com)). A cavallo tra l'inverno e la primavera scorsi ho cominciato a sentire una stanchezza esistenziale che è durata tanto, tanto a lungo.

Mi sono fatta molte domande: qual è la mia vocazione professionale? Come posso realizzarmi di più? Come posso accompagnare le mie figlie verso l'età adulta? Quali nuovi equilibri creare nella coppia, in famiglia, quando loro avranno abbandonato il nido? E quanto a me, a chi mi dedicherò quando le mie figlie non vivranno più con noi?

A questo si aggiungono questioni di peso (mi vedo troppo grassa), di alcol (vorrei bere meno), di armonia familiare...

Ed ecco che Aline, la mia editrice, un giorno mi chiede: come potremmo adattare alla vita personale i metodi di cambiamento giap-

ponesi, applicati tradizionalmente nelle aziende e nell'industria? Questa domanda - insieme alla tabella di marcia e alle istruzioni per scrivere questo libro - è arrivata proprio al momento giusto. L'ho fatta mia, l'ho trasformata in un «Come cambiare?». Per trovare un manuale di istruzioni tra le migliaia esistenti, avevo a mia disposizione i metodi provenienti dal Giappone. Ho scelto i metodi «giorno dopo giorno» legati al kaizen, perché sono adatti al mio carattere; e perché mi parlano della mia storia personale, avendo trascorso i primi due anni della mia vita in Giappone.

## KAIZEN: CAMBIARE A CALCI NEL SEDERE

La traduzione di kaizen è «miglioramento continuo». Ha il pregio di essere chiarissima e il difetto di trascurare l'aspetto poetico del termine e le sue sfumature di senso.

La parola kaizen è composta da due ideogrammi, *kai* e *zen*. *Kai* significa «cambiare» e *zen* «buono». Certo, chi mai vorrebbe cambiare in peggio, potresti ribattere? Ma a pensarci un attimo, una situazione insoddisfacente che viene trascurata può restare tale, peggiorare oppure migliorare da sola. Un raffreddore non curato di solito passa, ma può anche degenerare in una bronchite, una polmonite, una faringite ecc. Una fessura nella parete può restare tale per anni, ma anche diventare una grossa crepa e causare il crollo della parete.

Quindi, cambiare in meglio. Anche se il nostro «io» è un po' o molto depresso, un po' o molto apatico. Una parte di noi sa che dà molta soddisfazione agire, muoversi e fare uno sforzo affinché le cose migliorino, anche se all'inizio ci andiamo con i piedi di piombo e non siamo convinti.

Il senso preciso delle parole giapponesi ci insegna che *kai* non vuol dire semplicemente «cambiare», ma «cambiare facendo uno sforzo». Che io tradurrei con «cambiare a calci nel sedere». Darsi da fare per cambiare una situazione, nonostante la vocina che ci dice che non serve a niente. Darsi da fare per cambiare qualcosa nella propria vita,

anche se siamo sfiniti. Ciò richiede forza e bisogna trovare dentro di noi, da qualche parte, la scintilla che ci metta in moto.

*Zen*, invece, non vuol dire «yogi seduto a gambe incrociate su un fiore di loto», anche se spesso viene rappresentato così. *Zen* significa «buono», «migliore», con una sfumatura di tranquillità.

Quindi, ci prendiamo a calci nel sedere e al tempo stesso miglioriamo la situazione e contribuiamo a renderla più calma e serena.

## TENERE UNITI I CONTRARI

Dopo l'ovvietà (cambiare in meglio, ma chi vorrebbe cambiare in peggio?), passiamo a un ossimoro: prendersi a calci... serenamente. Com'è possibile? Be', proprio qui risiede la forza di un concetto: nel tenere uniti due termini, due imperativi in apparenza contrari.

«L'eroe» dice l'esperto di fiabe e narrazioni Jean-Pascal Debaillieu «è colui che tiene uniti i contrari il più a lungo possibile.» Adoro questa frase e mi accorgo ogni giorno di quanto sia vera... Come madre di famiglia, per esempio, devo essere presente e allo stesso tempo garantire il benessere di tutti i membri della famiglia... e farmi rispettare, e vivere anche secondo le mie aspirazioni personali, per non parlare del lavoro!

Il kaizen è una forma di eroismo: l'impostazione mentale è quella dell'eroe. Cambiare, rispettando i miei ritmi. Cambiare un passo alla volta, se per me è meglio così. Cambiare assicurandomi che il cambiamento che mi propongo sia davvero in meglio. Altrimenti correggere il tiro. Cambiare a calci nel sedere, ma anche moderarmi per non andare troppo veloce, troppo in fretta. Camminare, come spesso accade, su un crinale...

Ecco di cosa parleremo in questo libro.

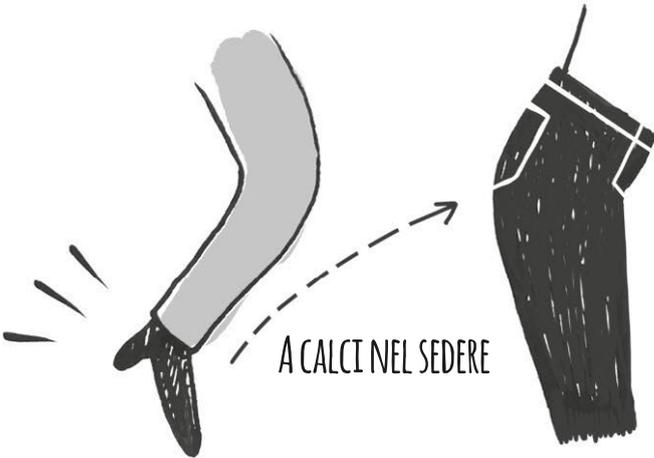
KAI

ZEN

改

善

CAMBIARE – IN MEGLIO



A CALCI NEL SEDERE

## UNA CONFERENZA DOPO LA GUERRA

---

### IL CICLO DI DEMING

Questa è la storia di uno Stato che nel 1941 è entrato in guerra... al fianco dei tedeschi. I due paesi erano entrambi convinti di rappresentare una razza superiore e decisi a colonizzare i paesi vicini. (Sarebbe bello poter giudicare, ma Napoleone Bonaparte e secoli di colonizzazione francese mi trattengono dal farlo.) Insomma, conoscete la storia, i giapponesi hanno perso la guerra, e in circostanze atroci: Hiroshima e Nagasaki nell'agosto del 1945 li porteranno alla resa incondizionata il 2 settembre 1945. Quindi il Giappone verrà occupato dall'esercito americano fino al 1952 e governato dal generale MacArthur.

Gli americani hanno esercitato una grande influenza sulla cultura e l'industria giapponese con naturalezza, poiché erano lì presenti durante la ricostruzione, e i giapponesi l'hanno assorbita avidamente. Questi hanno protetto con le unghie e con i denti la loro identità, appropriandosi di ciò che di buono e utile aveva l'invasore, per trarne profitto e migliorarlo.

Questa è la storia di una conferenza che si è tenuta a Tokyo all'inizio degli anni Cinquanta... Il Keidanren, la federazione giapponese dei datori di lavoro, organizza conferenze per permettere agli imprenditori di riunirsi e imparare. A una di queste conferenze, viene invitato l'esperto di statistica americano William Edwards Deming, il quale trasmette agli imprenditori uno strumento di miglioramento continuo: 1. Noto che qualcosa non funziona e pianifico un'azione correttiva; 2. Metto in pratica il piano; 3. Guardo com'è andata e valuto i risultati; 4. Correggo ciò che non ha dato i risultati sperati o risultati soddisfacenti e standardizzo quello che ha funzionato bene. E ricomincio. Questo metodo ha molto successo, diversi diri-

genti decidono di applicarlo nelle loro aziende e, trattandosi di un metodo ciclico, lo chiamano il «ciclo di Deming».

«Non ho teorizzato io questo metodo! Ho solo agito da tramite: ve l'ho presentato perché mi sembra geniale» dice loro Deming. «Il vero ideatore è Walter A. Shewhart» (un altro esperto di statistica americano, anche lui ricercatore, che studia tra le altre cose la gestione della qualità nelle fabbriche).

Allora, come va chiamato questo metodo? Il «ciclo di Deming», dal nome di chi l'ha divulgato, o il «ciclo di Shewhart», dal nome del suo ideatore, o ancora con il nome del primo industriale giapponese che ha deciso di applicarlo nella sua azienda?

---

A questo punto della dimostrazione, rido (tra me e me). Il lavoro principale nella mia vita è trovare risorse e trasmetterle. Una ricetta, un seme, uno strumento, un concetto, una tecnica, non importa su cosa cade il mio sguardo: se luccica o se profuma, lo ingoio, lo digerisco e lo risputo fuori.

E nella mia mente, appena una persona mi trasmette uno dei suoi tesori, tendo ad attribuirglielo. Un giorno, ad esempio, mia cugina Aurore ha preparato per cena un buonissimo pollo in tegame, lo chiamava «pollo alla Mickey» perché la ricetta gliel'aveva data una sua amica. E io, dopo vent'anni che preparo questo pollo, continuo a chiamarlo «pollo alla Aurore», perché non conosco Mickey e perché, per il mio cuore e le mie papille, il pollo mi è giunto da mia cugina! Chissà se le persone che me l'hanno chiesta adesso chiamano questa ricetta «pollo alla Christie»! Di storie di paternità o maternità del genere ne ho a bizzeffe. E l'esperienza mi ha dimostrato che, per quanto ci sforziamo di dare il merito al vero autore di un'invenzione, questa viene spesso attribuita a chi ce l'ha fatta scoprire.

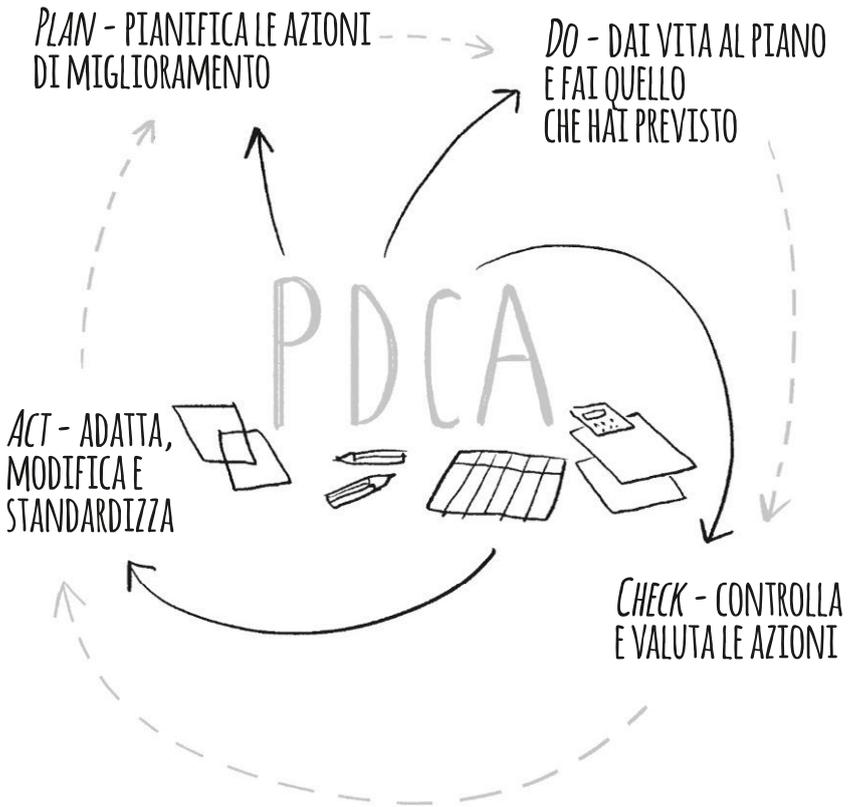
Tutto questo per dire che Deming e Shewhart, animi nobili, hanno invece proposto ai giapponesi di usare un altro nome per quel meto-

do, che avrebbe contribuito al processo di miglioramento continuo delle aziende giapponesi. Un nome meno narcisistico, nonché più preciso (perché in genere un'invenzione è il frutto del lavoro di una catena di nani), e anche un nome più mnemotecnico. Hanno scelto di chiamare quel processo con le iniziali delle sue fasi: PDCA.

- P per *plan*, preparare, pianificare le azioni di miglioramento basate sull'osservazione di ciò che non va (il «malfunzionamento», per usare un termine del gergo industriale) e su una diagnosi: cosa si può fare? Come procedere?
- D per *do* (fare), sviluppare, dare vita al piano: mettere in atto ciò che si è deciso di fare. La D è una fase di test per vedere se e cosa funziona.
- C per *check*, controllare, verificare: è la fase di valutazione. Si guarda com'è andata, i risultati ottenuti, se si è riusciti o meno a rispettare il piano, e a che costo.
- A per *act*, agire e adattare: una volta individuato ciò che funziona nella nuova procedura, lo si standardizza, mentre si cambia ciò che non funziona. Insomma, si determinano le azioni da mantenere e si immaginano le possibili correzioni.

E dato che il PDCA è un ciclo, un processo circolare, una volta applicate le correzioni si ricomincia a pianificare, sviluppare il piano, controllare come è andata, adattare, e così via.

A questo punto forse ti starai chiedendo: «Cosa c'entra il PDCA con il kaizen?». Tu hai comprato un libro sul kaizen! Te lo dico subito: il PDCA è uno tra i metodi più diffusi nelle aziende giapponesi per migliorare progressivamente e in modo continuo il loro funzionamento. E il miglioramento continuo è proprio la definizione sintetica del kaizen.



## I NOSTRI ALLEATI DURANTE IL VIAGGIO

Per compiere questo viaggio sono andata tra gli industriali e i commercianti giapponesi, che hanno messo a punto nei loro negozietti e poi adattato alle catene di produzione industriali dei metodi come il kaizen, le «5 S» e il «just in time», che scopriremo più tardi.

Ho anche fatto ricorso alle fiabe sul cambiamento, come quelle raccolte nell'Ottocento dai fratelli Grimm. Ne riporterò alcune. Com'è bello rispolverare la mia abitudine infantile, quando il mio bisnonno, mio nonno e mia madre me le raccontavano! Per non parlare della mia nonna paterna, che mi raccontava la storia della nostra famiglia. E com'è bello ritrovare questo ruolo di cantastorie, un po' meno richiesto da quando le mie figlie sono cresciute.

Ho consultato alcuni episodi della Bibbia. O meglio, in realtà, sono stati loro a venirmi incontro. Ma dopotutto, la Bibbia, le fiabe dei fratelli Grimm... Abbiamo mai letto lezioni di trasformazione più belle? Infine, troverai anche alcuni inserti. A volte avranno un legame chiaro con il tema, altre volte più tenue. Ma tutti manterranno la promessa che mi sono fatta e che faccio a te, lettore, prendendo in mano la penna: offrirti tutti gli strumenti di cambiamento a mia disposizione, proponendoli ed esplicitandoli come meglio posso. Questi inserti saranno anche boccate d'aria, parentesi che spero ti piaceranno.

## COME SI LEGGE QUESTO LIBRO?

Puoi fare come vuoi, come riesci, ma prima che tu lo faccia tuo voglio dirti come l'ho pensato io.

Ho scritto più o meno un capitolo al giorno, uno ogni due giorni per quelli più lunghi o complicati, o se non ero in forma. Ci sono stati giorni in cui non ho scritto: quando dovevo partire per lunghi viaggi o tenere corsi di formazione che mi impegnavano tutta la giornata.

D'istinto, ti consiglio di seguire il mio esempio: un capitolo al giorno, oltre alla riflessione che comporta, ai piccoli tunnel che il testo potrebbe scavare, alle immagini che suscita in te. Puoi anche leggere

di più, certo, ma l'interesse della lettura sta soprattutto nello scavare - nelle riflessioni e nelle azioni - più che nel testo stesso.

Per il tuo percorso, ti consiglio di stilare un bel po' di elenchi. Perché degli elenchi? Perché sono agenti di trasformazione lenta molto efficaci. Le risposte vengono facili, ti fanno pensare «non è poi così vincolante». Ed è vero: sono solo righe scritte su un foglio, da te e per te. Ma l'elenco ha come effetto quello di aprire uno spazio di possibilità. Propone un «e se...», il primo passo verso un cambiamento possibile.

## COME PREPARARSI?

Per questo viaggio kaizen hai bisogno di essere paziente nei tuoi confronti e di un bel quaderno in cui ti piaccia scrivere. Puoi usare un taccuino, ma assicurati che ci sia spazio a sufficienza. Il quaderno dev'essere abbastanza bello da invogliarti a scrivere, ma non troppo, perché altrimenti potrebbe intimidirti.

Procurati anche una bella penna che si adatti al quaderno che scegli. Scrivi nel quaderno tutti gli esercizi, tutte le risposte alle domande del libro. Avrai così una base, un luogo tutto tuo dedicato al processo di cambiamento kaizen.

## PERCHÉ TI CONSIGLIO DI PRENDERE NOTA DELLE TUE SCOPERTE?

1. Gli elenchi di idee, riflessioni e risposte che trovi sono il tuo tesoro. Sono le pepite d'oro che ti permettono di procedere e fare il passo avanti, o di lato, di cui hai bisogno.
2. Le idee volano via come farfalle. Quando ci concedono la grazia di venirci a trovare, crediamo che staranno con noi per sempre. Invece no! Quindi, se vuoi sperare di ritrovarle, per approfondirle o lavorarci sopra, è utile appuntarle. Inoltre, scrivendole, liberi la mente, puoi trovare una nuova idea, andare avanti, invece di aggrapparti a quelle di cinque minuti fa per non dimenticarle.

3. Conservare una traccia dà fiducia nella magia (e nell'efficacia) del processo. Scrivere le tue visioni, scoperte e idee, le speranze e le domande ha anche un'altra utilità, quasi prodigiosa: quando poi rileggerai il quaderno e ti accorgerai che alcuni desideri si sono avverati, che alcune domande hanno trovato risposta... sarà fantastico.

Buon viaggio verso un cambiamento, misurato o smisurato!

---

## LA RICETTA DEL POLLO ALLA AURORE

Potete preparare questa ricetta una sera in cui volete sorprendere gli amici o coccolare la famiglia.

Occorrente: un grande tegame, olio d'oliva, uno o due limoni, salsa di soia, una manciata di erbe aromatiche (menta, erba cipollina, basilico, dragoncello, coriandolo, quelle che vi piacciono, quelle che avete sottomano, meglio se fresche) e due cosce o fusi di pollo per commensale.

Fate dorare il pollo nel tegame con l'olio d'oliva. Bagnate con la salsa di soia e metà del succo di limone e aggiungete un po' di erbe aromatiche. Chiudete il coperchio, lasciate cuocere per un'ora a fuoco dolce controllando ogni tanto che non si bruci. Bagnate man mano con il succo di limone.

Servite con riso basmati e cospargete di erbe fresche prima di mettere in tavola.

---



# AVVENTURARSI NEL CAMBIAMENTO

Eccoci partiti all'avventura. Per iniziare vedremo cosa ci motiva a cambiare, ma anche cosa potrebbe frenarci. Analizzeremo diverse strategie. Infine, prenderemo confidenza con alcuni strumenti di cambiamento molto potenti!

改善

# ALZATI, PRENDI IL TUO LETTUCCIO E CAMMINA

*Dimmi, cosa pensi di fare con la tua unica vita, selvaggia e preziosa?*

MARY OLIVER

---

## LAZZARO È MORTO DA QUATTRO GIORNI

Tutti probabilmente attraversiamo questo stato: la catatonìa simile alla morte che ha colpito Lazzaro, il fratello di Marta e Maria, l'amico di Gesù. Vedendo il fratello gravemente malato, le due sorelle hanno mandato a chiamare Gesù, che però all'epoca era persona non gradita in quella città e ci ha messo più del previsto ad arrivare.

Quando finalmente Gesù riesce ad arrivare al capezzale di Lazzaro, questi è già morto da quattro giorni. Le due sorelle lo aspettano sulla soglia di casa, e sono infuriate: «Arrivi solo ora? Avresti fatto meglio a restartene a casa, ormai è troppo tardi!». Il fratello è morto e loro non riescono a vedere altro, non pensano al fatto che entrando in città Gesù ha rischiato la lapidazione. Ma Gesù chiede di essere accompagnato alla tomba in cui Lazzaro è stato effettivamente sepolto. Gesù grida con voce forte: «Lazzaro, vieni fuori!». E Lazzaro, che era morto, si libera dalle bende che lo avvolgono ed esce tranquillo dalla tomba, come se si fosse svegliato da un pisolino.

---

---

## IL PARALITICO SOTTO AL PORTICO

Un paralitico è sotto i portici della città. Insieme ad altri paralitici aspetta di poter entrare in una piscina in cui un angelo del Signore smuove l'acqua facendo così guarire i malati. Allora il sistema era molto meno organizzato rispetto a com'è oggi a Lourdes e il paralitico in questione non ha un barelliere che lo trasporti fino alla piscina miracolosa. Gesù, passando sotto il portico, vede il paralitico che giace a terra. Invece di chiedergli: «Che cavolo fai?», gli chiede: «Vuoi essere guarito?». L'altro gli risponde che gli piacerebbe, ma che non è possibile... E Gesù gli dice: «Alzati, prendi il tuo lettuccio e cammina».

---

In queste due storie accade l'inimmaginabile: Lazzaro viene resuscitato ed esce dalla tomba, l'uomo paralizzato da trentotto anni si mette a camminare senza tante cerimonie.

Ma, a pensarci bene, non è più riposante essere morti che vivi? Non è più riposante aspettare sotto un portico (senza neanche pretendere nulla) che mettersi a camminare? Per di più, bisogna portarsi dietro il lettuccio!

Forse qui la Bibbia ci sta dicendo qualcosa di importante su noi stessi: forse tu per primo riconosci la sensazione catatonica in cui ti sembra di essere paralizzato o in uno stato di morte avanzata.

## LE BELLE ADDORMENTATE

Una parte di noi sembra morta. Forse persino morta o inerte da così tanto che il processo pare irreversibile. Marie-Louise von Franz, ne *Il femminile nella fiaba*,<sup>1</sup> scrive che una donna può restare addormentata molto a lungo, proprio come la Bella addormentata. Ma anche a un uomo può capitare, siamo in molti ad avere la capacità di restare morti nei confronti di noi stessi per un certo periodo. Eppure, come dice la Bibbia, come dicono le fiabe, come dicono tutte le storie che

gli uomini si tramandano da secoli, dentro un essere che ci sembra spento, una parte di lui aspira ancora a vivere, camminare, ricominciare a fiorire! Quella vocina interiore, quella forza (che alcuni chiamano Dio, altri «istinto di sopravvivenza», «universo», «destino» ecc.) a un certo punto ci scuote. «Ma insomma, ti svegli? Ehi, Lazzaro, scendi o no?»

Già, dovrai rialzarti (ah! come sei arrugginito) e portare il tuo lettuccio (ah! quanto pesa) e rimetterti a camminare (com'è che si faceva?). Ma come il Gesù del Vangelo, come il principe della fiaba, una forza interiore ci chiama e crede non solo che aspiriamo alla vita da svegli, ma che siamo anche capaci di svegliare quella parte di noi rimasta bloccata, incastrata, paralizzata, morta.

## TROVARE IL MODO DI ALZARCI

Questo libro vuole aiutarci a trovare delle piste per prendere in mano il nostro lettuccio e ricominciare a camminare. Piste che passano per la Palestina e Israele, per l'Europa del Nord, la Francia e il Giappone. Giappone per il quale la Seconda guerra mondiale si è conclusa non solo con una cocente sconfitta, ma con Hiroshima e Nagasaki (rispettivamente il 6 e il 9 agosto 1945), ovvero con la distruzione nucleare che in un istante annienta il presente e il futuro.

Si può parlare di morte, vuoto, disperazione. Ma il Giappone non solo si è ricostruito, ha persino rappresentato l'avanguardia dell'innovazione tecnologica e dell'efficienza industriale negli anni Ottanta e Novanta del Novecento. Un bell'esempio di resurrezione!