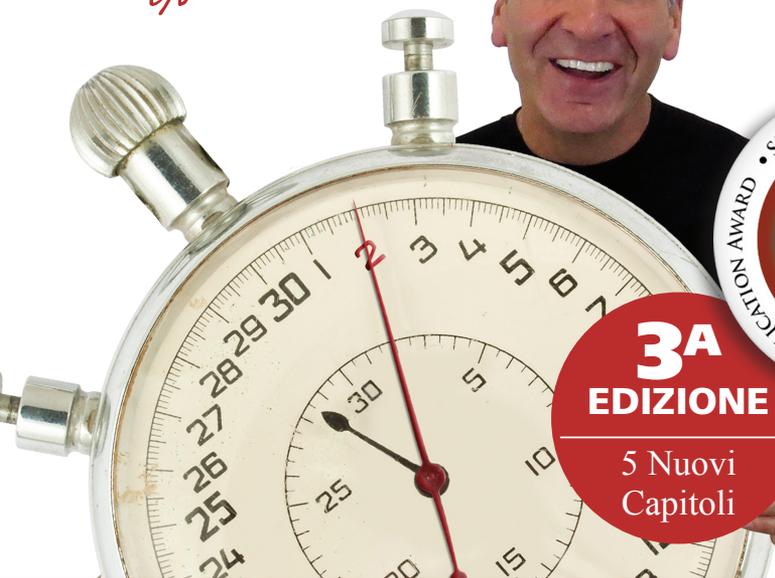


2 Second Lean™

Come far crescere le persone e
Costruire una Cultura Lean

Nuovo Paul in salute Lean Divertente

a Casa e al lavoro



**3A
EDIZIONE**

5 Nuovi
Capitoli

Paul A. Akers

Encomi per 2 Second Lean - Lean dei 2 Secondi

Questa è la storia della ricerca personale di Paul per creare un'azienda Lean, con la sua energica passione per l'avventura, esplorando nuove possibilità (in Giappone, nella FastCap e nella sua vita personale), il suo percorso di errori e rivelazioni, e infine, il raggiungimento del traguardo, la verità su cosa veramente voglia dire Lean. Attraverso le fotografie del percorso Lean di Paul, giungiamo a conoscere la persona, il processo con cui si diventa Lean, e i principi che cambiano tutto. Paul dimostra lo stesso spirito di avventura che io immagino abbiano vissuto tanti anni fa gli ingegneri di Ford e Toyota, uno spirito spesso dimenticato nel Lean moderno. 2 Second Lean è una dimostrazione tangibile dei principi di Lean. In questo libro non troverete un linguaggio da consulenti o da guardiani della fede Lean, ma un concetto profondo, quasi spirituale, su come vivere Lean. Questo fenomenale libro si erge sopra alla miriade di libri sul Lean. Se sei ai primi approcci su Lean questo libro è proprio per te! In ogni caso non ti deluderà.”

~**Randall Benson - Consulente Lean e autore di The Quest Effect**

“Questo libro è fenomenale. Adoro le fotografie. Adoro le applicazioni a casa. Se tutti i ‘guru’ Lean mettessero in pratica tutto quello che predicano...hmmm...”

~**Holly Duckworth, Ph.D. - Kaiser Aluminum**
Vice Presidente di Continuous Improvement

“Ho conosciuto Paul di FastCap più di un anno fa. Paul ha visitato di persona la città di Ferndale e ha passato del tempo con gli impiegati insegnando loro i concetti di Lean. Abbiamo continuato ad applicare gli insegnamenti di Paul, ad abbracciare e a mettere in pratica i concetti Lean di cui lui scrive in maniera così eloquente in 2 Second Lean. Lean è estremamente importante per come il governo dovrebbe essere e agire. La gente ha spesso opinioni distorte sugli impiegati pubblici. Gli impiegati del Comune di Ferndale hanno abbracciato il concetto di perseguire continuamente miglioramenti e perfezionamenti nelle loro attività lavorative.

La cosa che mi ha impressionato di più è come gli impiegati interagiscono e condividono idee per migliorare ogni cosa. Questo ha creato qualcosa di più di un'atmosfera di gruppo che si è manifestata nel passato. Ogni persona, dal nuovo impiegato al veterano di lungo corso, dovrebbe essere consapevole del proprio valore e che le sue idee possono fare la differenza.

Tutte le amministrazioni comunali dovrebbero sperimentare cosa può essere raggiunto con Lean!”

~**Gary S. Jensen - Sindaco, City of Ferndale, Washington**

“Impara come operare con la massima efficacia mentre sviluppi un ambiente

produttivo e positivo in tutto quello che fa. Gli esempi eccellenti e l'analisi presente in questo libro sono una grande introduzione per chiunque sia alla ricerca di una crescita con successo.”

**~Dr. Nido Qubein - Presidente, High Point University e
Presidente, Great Harvest Bread Co.**

“Paul ha una passione per Lean che assolutamente è contagiosa. La FastCap continua il suo percorso Lean per migliorare continuamente. Il loro approccio nel coinvolgere gli impiegati con le loro idee è di portata mondiale ed è tangibile in ogni cosa che Paul e il suo team fa.”

**~Harry W. Kenworthy - Direttore e Manager presso il
Lean Government Center**

“Un grande libro di Paul, il mio “fratello Lean di un'altra madre”. Paul ti dimostra che Lean è roba semplice, divertente, e soprattutto che funziona! 2 Second Lean è una storia sulla leadership e sulla cultura Lean che ti aiuterà a FARE bene, a SENTIRTI bene, e ad ALZARE GLI SPIRITI di tutta la tua organizzazione. “

**~Karl Wadensten - Presidente della Vibco Vibrators e conduttore del
Radio Talk Show “Lean Nation” su AM790 e 790Business.com**

“Questo portentoso libro ti porta nel mondo dinamico della FastCap senza il costo del biglietto aereo. Scoprirai la comunità di potente miglioramento che Paul ha creato con la sua semplicità e il suo entusiasmo. Come fa notare Paul, abbiamo sempre fatto le cose al contrario. E quando il nostro modo di pensare si gira di 180 gradi, cominciamo a fare cose che non avremmo mai pensato fossero possibili. Ecco perché mi rende felice sapere che Paul insegna i suoi principi di continuo miglioramento dentro a organizzazioni governative. Nonostante la sua affermazione che 2 Second Lean non sia per alunni di MBA o per quelli che amano la teoria, consiglio agli esperti di miglioramenti in ogni parte del mondo di leggerlo, per farsi un'idea di cosa sia la semplicità. Questo libro dà vita a Lean.“

**~Meryl Runion, CSP, autore di PowerPhrases e altri nove libri sulla
comunicazione collaborativa**

“Tutti ti dicono come mettere in pratica Lean... Ma Paul rivela i valori che fanno scaturire Lean dalla tua gente. A mio parere, questa è il grande contributo che questo libro porta alla a una base di conoscenza più ampia. Molto bene. “

~Tony Oliver - Denver, Colorado

“Finalmente! Un libro gloriosamente interattivo che rende l'apprendimento di Lean semplice, accessibile, facile da digerire, e divertente! I codici QR ai video e gli esercizi che provocano e stimolano l'intelletto ti coinvolgono in un'incredibile esperienza di lettura”

~Linda Kleineberg - CMO - VIBCO Vibrators

“2Second Lean è GRANDIOSO! Paul è un innovatore che comprende appieno la responsabilizzazione, la costruzione della cultura, e il servizio clienti. Potresti

aspettarti semplicemente un libro che ti aiuti a capire Lean in fretta.... Beh, lo fa, ma la struttura stessa del libro dimostra innovazione, creatività, e attenzione verso il cliente/lettore. Ve ne innamorerete. I leader di oggi sono innovatori, appassionati e ottimisti. Con Paul troverete tutti e tre all’ennesima potenza. “

~**Dr. Charles Schwahn, Autore del best seller Total Leaders 2.0**

“Brillante, divertente e intelligente, 2 Second Lean è la ricetta di Paul Akers per ottenere e mantenere un miglioramento continuo, sperimentato nelle mura della propria azienda, la FastCap. Questa è la voce e lo spirito di un autentico imprenditore americano, che ci dimostrando quanto Lean possa essere applicato in ogni luogo e ovunque - e si scrive sempre e solo con P-E-R-S-O-N-E. Allacciatevi le cinture di sicurezza. Sarà una lettura veloce, potente e ispiratrice... potenziata ancora di più grazie ai collegamenti video QR.”

~**Gwendolyn Galsworth, autore di Visual Workplace/Visual Thinking e Work That Makes Sense**

“Paul Akers risponde alla domanda ‘perché’ nel suo libro – 2 Second Lean. Perché Lean? Paul dà al lettore valide ragioni per imbarcarsi nel viaggio Lean. Consiglio vivamente 2 Second Lean a chiunque stia cercando risposte su come rendere la propria impresa o organizzazione più efficiente e più redditizia.

In qualità di County Executive della Erie County (New York) quattro anni fa introdussi Lean Six Sigma e ho trasformato una contea in bancartotta in una delle contee più stabili finanziariamente in America. Erie County è la più grande contea nello stato di New York e dimora della terza città più povera degli Stati Uniti (Buffalo). Il nostro notevole progresso può essere attribuito per l’80% a Lean e 20% a Six Sigma.

Lean è un viaggio che dura tutta la vita, un viaggio che vale interamente il tempo e l’energia che servono per capirlo e per metterlo in pratica. Paul Akers fornisce appena la giusta ‘spinta’ affinché tu cominci questo percorso. Allora... comincialo!”

~**Chris Collins - Dirigente, Erie County, New York**

“Ogni volta che visito la FastCap la gente mi motiva. La cultura Lean culture è contagiosa. Come molti luoghi di lavoro, tutto dipende dalle persone. Se la gente è motivata ed eccitata, funziona”

~**Caleb Erickson, Whatcom County Sheriff’s Office**

2 Second Lean™

Come far Crescere le Persone
e Costruire una Cultura Lean

*con
divertimento*

*a casa
e
nel luogo di
lavoro*

Paul A. Akers



Copyright © 2017 by FastCap Press
Tutti i diritti riservati,
compreso il diritto di riproduzione
totale, parziale o in qualsiasi forma.

Per informazioni su sconti speciali
per acquisti all'ingrosso, contattare
888-443-3748 o orders@fastcap.com

Grafica di Paul Akers
Settima edizione, Giugno 2017
Più di 75.000 copie vendute

2 Second Lean è disponibile in TUTTI i formati

Puoi leggerlo più a fondo attraverso la visione dei video e ascoltando le idee dell'Audio-Book, che ha contenuti e testimonianze di innovazioni non presenti in questo libro,

Vai a paulakers.net per questi prodotti e per le più recenti idee Lean! (In Lingua Inglese)



Ringraziamenti

Redattori

Angie Vogt, che ha redatto il manoscritto originale.

Angela Thompson, per le modifiche definitive. Molto definitive.

Ringraziamenti Speciali

Leanne Akers, mia moglie, per stare al mio fianco e per costruire con me una vita meravigliosa e una impresa.

Jon Lussier, per far sì che FastCap® funzionasse alla perfezione mentre mi immergevo completamente in questo progetto... e per tutte le sue grandi citazioni.

Il Team di FastCap, per essere il più incredibile gruppo di persone con cui chiunque possa mai lavorare.

Keith Turley, per avere pubblicato per primo e poi per prendermi a calci nel sedere affinché io completassi il mio progetto.

Al pensatore Lean ignoto.

Nel 1998 entrai in un laboratorio di mobili che era completamente diverso da tutti quelli che avevo mai visto prima. Non c'era alcun inventario visibile, e c'era solo un'opera in corso. La maggior parte dei macchinari erano fermi e l'area di lavoro era pulita ed estremamente organizzata. Quel giorno il lavoro era lento e il proprietario dell'azienda non era in panico, ma semplicemente istruiva il suo personale a fare manutenzione attraverso gli impianti. L'azienda aveva successo, era in attivo e i lavoratori mostravano di essere veramente felici del proprio lavoro. Uscii da quel laboratorio pensando che quel tizio fosse un folle. Come puoi fare soldi e mandare avanti un'attività se i tuoi impiegati non stanno producendo nulla? Due anni dopo scoprii il perché.

Indice

Prefazione		
Capitolo 1	Che cosa è Lean?	12
Capitolo 2	Vuoi dirmi che sono un incapace?	17
Capitolo 3	Il Flusso a Pezzo Singolo	21
Capitolo 4	Il meglio deve ancora venire	25
Capitolo 5	Che cosa ti da fastidio?	29
Capitolo 6	Domo Arigato, Signor Lexus!	37
Capitolo 7	Pensiamo come la Hoks!	43
Capitolo 8	Costruiamo una cultura Lean	51
Capitolo 9	Oltre la riunione mattutina	60
Capitolo 10	Facciamolo nel bagno	66
Capitolo 11	Come comincio?	70
Capitolo 12	Lean estremo	75
Capitolo 13	Lean umile	83
Capitolo 14	I tre pilastri di Lean	87
Capitolo 15	Domande molto intelligenti	95
Capitolo 16	Lean è una lingua straniera	113
Capitolo 17	Organizzazione dei sprechi	116
Capitolo 18	Il vero succo di Lean	125
Capitolo 19	Il 90% sono sprechi	127
Capitolo 20	Campioni di Lean	130
Capitolo 21	Fai Esplodere Lean	133
Capitolo 22	Video a Tutta Birra	136
Capitolo 23	La nostra nuova casa	140
Capitolo 24	Facciamo un giro	145
Risorse		150

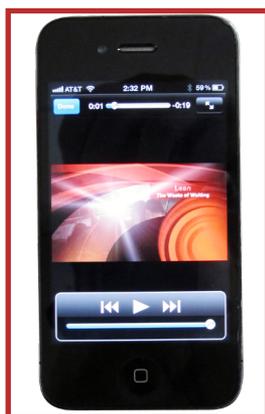
Trova



Scan



Guarda



Cosa sono i Codici QR?

Cercali nel libro!

Usa il tuo smartphone per scansire i codici QR codes in questo libro... oppure clicca su di loro...e ti porteranno direttamente a quel video Lean o al PDF!



Tutti i video Lean
<http://bit.ly/xNSQoa>

I migliori video Lean:



1. Scrivania Lean
<http://youtu.be/-POV-VqEJIg>



2. Giro Mattutino
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g



3. Risoluzione Problemi con Lean
<http://youtu.be/gvIkPgf2eEE>

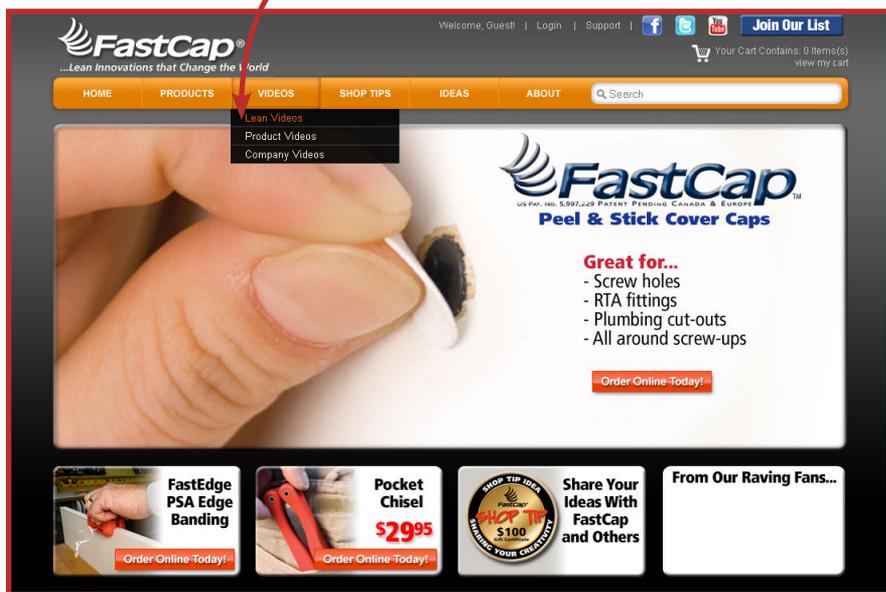


4. "Burrito" Lean
<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>

Non hai un lettore di codici QR?

Trovaci nel web

1. Vai su www.fastcap.com
2. Clicca sulla opzione “video”
3. Seleziona “Lean Videos”



The screenshot shows the FastCap website interface. At the top, there is a navigation bar with links for HOME, PRODUCTS, VIDEOS, SHOP TIPS, IDEAS, and ABOUT. A search bar is located to the right of these links. Below the navigation bar, there is a dropdown menu for the VIDEOS section, which includes options for Lean Videos, Product Videos, and Company Videos. A red arrow points from the third step of the instructions to the Lean Videos option. The main content area features a large image of a hand applying a FastCap cap to a hole in a piece of wood. To the right of the image, the FastCap logo is displayed, along with the text "Peel & Stick Cover Caps" and a list of applications: "Great for... - Screw holes - RTA fittings - Plumbing cut-outs - All around screw-ups". Below this list is a button that says "Order Online Today!". At the bottom of the page, there are several promotional banners, including one for "FastEdge PSA Edge Banding", one for "Pocket Chisel \$29.95", one for "Share Your Ideas With FastCap and Others" featuring a "SHOP TIP IDEAS \$100" award, and one for "From Our Raving Fans...".

Tutti i video Lean di FastCap
sono
100% GRATIS!

E' il modo con cui rendiamo il bene ricevuto

Prefazione

Benvenuti nel mio mondo del pensiero estremo Lean. Una volta che avete sperimentato i vasti vantaggi di Lean, lo desidererete, lo desidererete ancora di più e farete di tutto per ottenerlo.

Perché il pensiero Lean ha fatto una grande differenza nella mia vita - personalmente e professionalmente - ho voluto il titolo di questo libro per comunicare quanto sia raggiungibile costruire una vivace cultura Lean. Se da una parte esistono tanti libri su Lean, devo ancora trovare qualsiasi cosa che sia divertente. I miei compagni di mountain bike direbbero: "È FOLLE!" Infatti, quando sono andato a cercare libri o siti web da consigliare, ho trovato solo libri pieni di diagrammi complicati e teoria delle scuole di business - dicono - sicuramente non il Lean divertente che sono giunto a conoscere e ad amare.

Questo libro non è destinato a studenti di economia e finanza o a quelli interessati alla teoria della produzione o ai diagrammi di flusso. Questo libro intende aprire la porta dell'opportunità per le persone che vogliono migliorare la propria vita quotidiana, sia sul posto di lavoro che nella propria casa. Lean non è così complicato come tutti gli esperti e i libri di testo vogliono far credere. Infatti, imparando ad integrare un approccio Lean alla tua vita, vedrai che il pensiero più Lean che hai nella tua vita, più ti piace la vita.

Il pensiero Lean ha trasformato il mio lavoro da una piccola azienda nel mio garage ad un'impresa internazionale e con un fatturato di molti milioni di dollari. Ho i dipendenti più dedicati e divertenti che qualsiasi imprenditore possa sperare. Vivo il sogno americano perché qualcuno ha condiviso con me il genio del pensiero Lean.

Come i miei mentori giapponesi, voglio trasmettere agli altri il dono del pensiero Lean e creare una cultura più prospera e produttiva in tutto il mondo.

Il pensiero Lean è divertente ed emozionante! Le idee che ho imparato dai miei amici Lean sono rivoluzionarie! Ho cercato di scrivere un libro Lean - breve, visivo e semplice. Esistono sono molti workshops, manuali esecutivi e libri di testo sul mercato. Volevo scrivere un libro che rendesse Lean accessibile a tutti, dal muratore al dirigente d'azienda. Come faccio di solito, ho letto un



Paul con il suo mentore Lean, il VP di Hoks con il berretto di Paul.

libro a settimana per il mio sviluppo intellettuale e ho sempre giocato un piccolo gioco dopo aver completato ogni libro. Mi chiedo: “Qual’è l’insegnamento che applicato seriamente rivoluzionerebbe il mio mondo?” Ho inserito questa sfida alla fine di ogni capitolo, aggiungendo un riepilogo chiamato “L’Unica Cosa”. Questo riassunto sintetizza i punti principali di ogni capitolo nel modo più Lean possibile. In qualsiasi momento è possibile rivedere e memorizzare rapidamente i principi. Pertanto, allacciate le cinture di sicurezza, che cominciamo una corsa smisuratamente energetica ... nel momento in cui cominci a pensare e a vivere Lean!



Il nostro gruppo a cena con il Presidente della Hoks, una delle migliori compagnie Lean che ho visitato in Giappone.



Libri noiosi su Lean che fanno venire la barba lunga! Lean dovrebbe essere divertente!



I pensatori Lean costruiscono intense relazioni che superano ogni barriera culturale.

Capitolo 1

Cosa è Lean?

Dieci anni fa comincio il mio percorso Lean.

Prima di allora non ne avevo mai sentito parlare, ma quello che è accaduto è più che sorprendente. Nel 1997, mia moglie ed io abbiamo avviato la nostra azienda, la FastCap, nel nostro garage. La FastCap è una società di sviluppo di prodotti, specializzata nella produzione di attrezzi e di articoli di ferramenta innovativi destinati ai produttori di mobili e alle imprese di costruzione. Perché mai i prodotti per la lavorazione del legno? Perché sono un artigiano appassionato che vive e respira per ogni opportunità di massaggiare un



Paul e Leanne durante i primi anni della FastCap.



Paul nel suo laboratorio a casa home.

pezzo di mogano delle Honduras.

Il nostro primo prodotto, il Fastcap, è un tappo adesivo che serve a coprire i fori delle viti all'interno degli armadi.

Il nostro secondo prodotto è stato uno strumento di posizionamento laser chiamato LaserJamb. Avevo inventato questi prodotti quando costruivo armadi. Ho scoperto un modo per produrre e vendere questi



articoli in un mercato in cui ero esperto (a proposito, il mio prossimo libro sarà Come Inventare e Vendere il tuo Genio).

Andammo in una banca per richiedere la nostra prima linea di credito. Era di 250 mila dollari, che per noi era un sacco di soldi. La sezione prestiti della banca aveva

approvato il finanziamento, ma poiché la maggior parte delle piccole imprese fallisce, il presidente fu più cauto. Volle visitare personalmente la FastCap per assicurarsi che le cose “fossero a posto”, perciò venne a fare un giro in



azienda. Mentre camminava attraverso la nostra struttura notò che le cose erano estremamente organizzate

che avevamo una cultura disciplinata, e le cose funzionavano molto bene. Dopo il giro mi disse: “Paul, ti presterei qualsiasi somma di denaro tu voglia. Non sono mai stato in un’azienda così ben gestita e organizzata. Sembra proprio che tu sappia esattamente cosa stai facendo.”

Essendo un imprenditore orgoglioso, quello era esattamente il massimo complimento che avrei potuto desiderare. Mia moglie Leanne



Il Team di FastCap's agli inizi .

e io eravamo molto impegnati a sviluppare la nostra attività e avevamo appena vinto il premio “Business Start-up dell’anno” per la Contea di Whatcom.

Inutile dire che l’impressione del presidente della banca aveva confermato i nostri sentimenti che stavamo operando estremamente bene. Stavamo producendo un buon profitto, la nostra attività stava crescendo e la nostra azienda aveva una cultura giovane,

innovativa e dinamica. Tutto sembrava e funzionava bene. Cosa ci potrebbe essere di sbagliato in un’attività redditizia che ispira una tale fiducia da parte del presidente della banca locale? Questo suscita la domanda: “Potrebbe un’azienda con così tanto successo avere problemi significativi da dovere affrontare?”

Avevamo problemi di inventario, in particolare con la gestione del ricevimento delle materie prime. Assunsi un consulente di produzione per vedere se poteva suggerire un programma software che gestisse in modo più efficiente il nostro inventario. Dopo aver visitato tutta la nostra struttura, gli chiesi: “Allora, Tracy, cosa ne pensi? Mi puoi aiutare?” La sua riluttanza era inquietante. Disse: “Beh, non lo so”, dissi, “Beh, quale pensi che sia il mio problema?”



Paul con il presidente della banca, “Figliolo, hai un’azienda a dir poco eccellente...” :)



Gestivamo migliaia di colori e materie prime.



Tracy, il consulente che mi dette la notizia che non sapevamo cosa stessimo facendo.

Egli fece una pausa, guardò intorno al magazzino e disse, “Vuoi sapere la verità?” Dissi: “Naturalmente!” Disse: “Tu non sai cosa stai facendo e tu non sai come fabbricare.” Ahi...

Una settimana prima il presidente della banca mi aveva detto che FastCap era la migliore compagnia che aveva mai visto, e ora questo ragazzo mi diceva che io non sapevo cosa stessi facendo e che essenzialmente ero in una caduta libera.

Per capire quanto queste parole mi hanno colpito, dovrete conoscere il

mio passato. Tutto quello che avevo tentato in vita fino a questo punto non avevo solo raggiunto, ma eccelleva. Avevo guadagnato il rango di Eagle Scout a 14. A 16 anni costruii il mio primo strumento musicale e colpii Bob Taylor al punto che mi assunse per lavorare per Taylor Guitars™.



Paul... in caduta libera!



Il mentore di Paul, Bob Taylor, di Taylor Guitars.

Paul con una delle sue chitarre autoconstruite.



Paul (il tipo con la barba) con i suoi alunni di arti industriali.

Sono stato benedetto di prender parte alla costruzione delle prime 2000 chitarre che sono uscite da quella fabbrica.

Dopo la laurea e con la mia esperienza nell'industria manifatturiera, sono diventato un insegnante di arti industriali e fui poi assunto per gestire un complesso edile di 100 appartamenti. Questo era un progetto di costruzione molto complesso e intimamente legato al processo produttivo. Inoltre, ero stato uno dei costruttori di piombo per la casa dell'editore di Architectural Digest, a Bel Air, California e avevo restaurato molte delle più belle case storiche di Pasadena, tutte nei miei primi 20 anni.

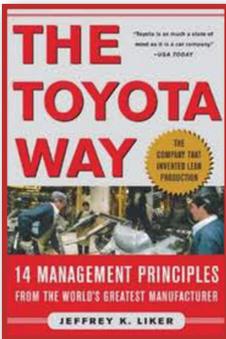
Non solo ero sicuro di avere capito i principi della produzione, ma avevo anche avuto una ricca esperienza nell'industria manifatturiera che lo comprovava, oltre a un elenco impressionante di risultati. E adesso, questo ragazzo, che stavo pagando per aiutarmi a migliorare la mia impresa, mi stava dicendo che non sapevo cosa stavo facendo. Nonostante ciò, chiesi con umiltà, “Va bene, Tracy,



Una delle tante case storiche che ho restaurato.



La casa che Paul si è costruito da solo.



The Toyota Way
Uno dei libri preferiti da Paul.

cosa devo fare?” Mi rispose, “Devi imparare qualcosa chiamato TPS- Toyota Production System, chiamato anche Sistema di Produzione Lean”. Chiasi “Che cosa è Lean?” Stavo per scoprirlo.

L'IDEA CHIAVE:
IL TUO ORGOGLIO NON TI FARÀ
VEDERE LE COSE CHE DOVRESTI
IMPARARE DI PIÙ

Lean lavora per te

Identifica la cosa che sei veramente bravo a fare:

Sorpresa! E' probabilmente la cosa in cui hai maggiori sprechi e in cui puoi applicare Lean nel modo più efficace.

I tuoi pensieri e gli insegnamenti tratti da questo capitolo:

Video Lean:



1. Che Cosa è Lean
http://youtu.be/_NYZzwqd0II



2. Lean nel Governo
<http://youtu.be/tliTOVr1dkM>



**3. Paul Akers riceve il premio per
l'Esecutivo dell'Anno del Seattle
Magazine**
<http://youtu.be/-337vqBIRrM>

Capitolo 2

Vuoi dirmi che sono un incapace?

La settimana successiva, dopo la famosa frase “non sai come produrre”, due ragazzi di nome Brad e Jon si presentarono alla nostra porta. Brad e Jon erano stati missionari in Giappone e lavoravano come traduttori per un consulente giapponese che insegnava Lean a società americane. Avevano imparato i concetti così bene che avevano deciso di avviare la loro attività di consulenza. La mia azienda, la FastCap, fu loro prima vittima. Ero rimasto impressionato dalle loro



Brad che traduce per un professore di Lean giapponese.



Brad and Jon, della Gemba Research, con le loro facce da bambini. I miei primi insegnanti di Lean.

osservazioni, ma i loro servizi avevano una tariffa che mi ha storditi, 10.000 dollari a settimana. La mia era una piccola impresa, non una banca. Questo era completamente fuori dalla mia portata, ma sapevo che, se volevo portare la mia attività al livello successivo, avevo bisogno di aiuto. C'era qualcosa nel loro approccio pragmatico che mi colpì. Applicai la massima pressione su mia moglie Leanne e la convinsi a farmi investire

quei soldi. Quella si dimostrò di essere una delle decisioni più preziose che abbiamo fatto. Il viaggio stava per essere serio. Sarebbe come andare dalla partitella tra amici nel dopolavoro, a un'allenamento per andare alle Olimpiadi. La routine o i giorni normali erano ormai storia.

Fecero domande su tutto, a cominciare da, “Perché fai così tanto prodotto finito?” Risposi: “Perché ci vuole molto tempo per impostare la macchina per ogni variante del nostro prodotto. Meglio produrre una certa quantità per ogni tipo e poi prelevare dal magazzino man mano che arrivano gli ordini nei prossimi mesi “.



*Guarda che bel magazzino pieno...
AL CONTRARIO!*

Brad e Jon mi dissero che quello era spreco perché bisogna immagazzinare, inventariare e gestire tutti quei beni. Se fai solo quello che ti occorre, non hai bisogno d'immagazzinare, inventariare e gestire niente. Questo elimina



Brad con il suo sorriso accattivante, "Paul, hai molto da imparare su Lean."

un'enorme quantità di rifiuti. Se il tempo di messa a punto della macchina è un ostacolo, devi trovare un modo per impostarla più velocemente ... invece di metterci 45 minuti, prova a ridurre il tempo di impostazione della macchina fino a 5 minuti.

"Guarda," dissi, "io potrei essere tuo padre. Lo sto facendo da anni. Non c'è modo di preparare la macchina in 5 minuti e farle produrre articoli di qualità. "Brad sorrise e disse:" Hai molto da imparare su Lean ".

La settimana successiva osservarono il nostro processo produttivo e valutarono tutto quello che facevamo, da come prendevamo le vernici, come cambiavamo gli attrezzi più rapidamente, la distanza percorsa per accedere a determinate attrezzature nel negozio, per allineare le varie parti delle nostre macchine. Ogni fase del processo fu valutata per efficienza e semplicità. Finimmo con l'apportare modifiche significative che ridussero drasticamente il tempo di preparazione della macchina. Il che ci permise di produrre con facilità le



Paul che "ingoia il rospo"

varie dimensioni, forme e colori secondo gli ordini specifici dei clienti, piuttosto che produrre tutte le variazioni possibili in massa.

Udite udite! Anziché impiegare 45 minuti e con un grandissimo sforzo, riuscimmo ad avere la macchina pronta e senza fatica in soli 5 minuti. Stavo davvero ingoiando un grande rospo! Ancora più importante, da allora ad oggi, abbiamo continuato a migliorare il processo, portandolo fino a 2 minuti.

Questa era la mia introduzione al pensiero Lean. Ero assolutamente certo che le idee di Brad e Jon erano impossibili da mettere in pratica, ma proprio lì, davanti ai miei occhi, in un paio di settimane, vidi l'impossibile materializzarsi.

Questa prima esperienza con la produzione Lean mi fece conoscere due principi fondamentali del pensiero Lean: l'eliminazione degli sprechi e il miglioramento continuo.

Mentre il direttore della banca era rimasto impressionato dall'aspetto di un laboratorio pulito e organizzato, Brad e Jon hanno immediatamente visto un negozio di dipendenti oltremodo impegnati in un processo che produceva

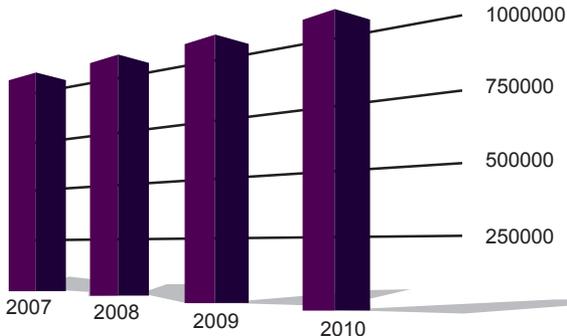
un inventario inutile, che poi richiedeva una gestione e un monitoraggio costanti. Per eliminare gli sprechi di inventario in eccesso, abbiamo dovuto analizzare attentamente i nostri processi e trovare modi per migliorarli.

Il pensiero Lean presuppone che tutto possa essere migliorato continuamente, senza fine. Se pensi che l'idea di miglioramento sia come andare in vacanza - qualcosa che fai un paio di volte l'anno e poi ritorni a lavorare - stai per avere una enorme sorpresa.

Dopo aver letto la Toyota Way, ho scoperto positivamente quanto sia davvero radicale l'idea di "miglioramento continuo". Ora capisco che l'energia sprecata, il denaro sprecato, le risorse sprecate e il tempo sprecato continuano a insidiarci ogni giorno.

Se pensi che la tua vita o la tua attività siano ben rodiate, sei nel buio totale. La Toyota™ fa ancora, a livello mondiale, milioni di miglioramenti ai propri processi e pensano Lean da più di 50 anni. Come dice il mio buon amico e il compagno Lean Jeff Kaas, "Lo spreco è come la gravità, ci attira 24 ore su 24 e se non hai un metodo per superarlo, tu perdi e lei vince!"

La Toyota™ apporta milioni di miglioramenti ogni anno, tutte generate dalle idee dei loro impiegati in tutto il mondo!



**L'IDEA CHIAVE:
TU E IO GENERIAMO SPRECHI
24 ORE AL GIORNO.**

Lean funziona anche per te

Inizia a scrivere un diario e per una settimana registra tutte le attività e i processi di ogni giorno che possono contenere sprechi.

Alla fine della settimana, vedi se ci sono altre cose che hanno più sprechi di quanto siano proficue, produttive ed efficienti. I risultati ti potrebbero sorprendere...

I tuoi pensieri e gli insegnamenti tratti di questo capitolo:

Video Lean:



1. “Burrito” Lean

<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>



2. Sprechi, sprechi, sprechi... sono dappertutto!

<http://youtu.be/gFnSL29GHS0>



3. Lean: Lo spreco dell'attesa

<http://youtu.be/ibBXtlco4ms>

Capitolo 3

One Piece Flow - Flusso a pezzo singolo

Le settimane successive furono per me come un ritiro religioso - un'immersione in un nuovo modo di pensare. Dopo la mia introduzione al potere dell'eliminazione degli sprechi e al concetto di miglioramento continuo, fui introdotto all'idea di "flusso a pezzo singolo", cioè la produzione di un pezzo alla volta.

Questo concetto è quasi del tutto innaturale per la mente occidentale moderna. Per tutto lo scorso secolo la nostra cultura è stata immersa in un'economia manifatturiera che si basa sulla produzione di massa. Viviamo nell'epoca di "più grande è meglio" e "confezioni famiglia" e "se qualcosa è buono, di più è meglio", non è vero?

La FastCap non è stata un'eccezione. Avevamo fatto funzionare la nostra fabbrica con i principi della produzione di massa, pensando a grandi lotti, che è esattamente l'opposto del flusso a pezzo singolo, o "one piece flow".

Alla FastCap producevamo enormi quantità di prodotti indipendentemente da quanti ordini effettivi avessimo, perché credevamo di risparmiare tempo e denaro. Come è emerso, usando il modello di produzione in lotti, stavamo creando più lavoro e montagne.

Uno dei nostri articoli, il LaserJamb™, lo producevamo in lotti di 100. Secondo i nostri calcoli occorrevano circa 45 minuti per produrre ogni LaserJamb. Un lotto di 100 richiedeva circa 75 ore di lavoro da completare dall'inizio alla fine. Producendoli in batch di 100, abbiamo pensato che risparmiavamo tempo, assicurandoci che avevamo sempre il prodotto a disposizione per evadere gli ordini non appena arrivavano. Quando Brad e Jon ci suggerirono di iniziare a farli uno alla volta e solo a fronte di ordini ricevuti, pensai che fossero fuori di testa. Credo che le mie parole vere furono: "No, questo non funzionerà mai!" (Mi viene ora in mente un



La FastCap era ipnotizzata dalla produzione in grandi lotti

detto americano, “insegnare nuovi trucchi a un cane vecchio”).

L'ambiente di produzione che avevo creato richiedeva enormi quantità di spazio dedicato alla realizzazione di questo prodotto. Rendendoli in lotti di 100 significava che avevamo bisogno di trovar posto per 100 LaserJambs per ogni passo del processo. Per cominciare, avevamo bisogno di abbastanza spazio di lavoro per tenere 100 LaserJamb alla volta. Questo aveva creato una situazione così dispersiva che richiedeva risorse di trasporto per spostare i LaserJambs da una parte dell'impianto all'altro.

Il processo di produzione in lotti stava consumando il nostro spazio, le attrezzature, le risorse del personale e il denaro. Io vedevo tutto questo come un male necessario in cambio dell'efficienza. Fare 100 pezzi alla volta era per me la cosa più logica. In unile rispetto verso le raccomandazioni di Brad e Jon, iniziammo a realizzare un LaserJamb per volta. Al primo sguardo di un qualsiasi esperto produttore, questo

processo sarebbe troppo noioso e richiede molto tempo per avere un senso. Ero stato ansioso di dimostrare a questi cosiddetti esperti che questo processo sarebbe stato futile. Li stavo divertendo, o così ho pensato.

La prima settimana la passarono a riordinare tutto quello che producevamo in piccole cellule produttive a forma di U. Sembrava una rivoluzione asiatica avesse appena invaso la mia azienda e che io fossi la vittima. Ti ricordi quanta fiducia avevo nella mia grande azienda e nella mia capacità produttiva? Ebbene, era a dir poco umiliante vedere questi giovani “inesperti” riorganizzare quasi tutto nella nostra azienda - privando il nostro laboratorio dei componenti più



Il cane vecchio ha imparato nuovi trucchi fenomenali!



Grandi bancali per immagazzinare lotti di produzione. Se avveniva uno sbaglio, dovevamo buttare via tutto di nuovo



La nuova cellula a forma di U, per i Laserjamb dove una persona fa il lavoro di quattro e senza errori

fondamentali. Era come qualcuno dicesse: “Paul, il tuo bambino è brutto. Ce ne occupiamo noi”. Tanto per la mia azienda” giovane e alla moda”!

Cosa pensi che sia successo? Ancora una volta i miei occhi furono aperti alla magia del pensiero Lean. Utilizzando il flusso a pezzo singolo, ogni LaserJamb era prodotto dall’inizio alla fine da una persona, che era in grado di ispezionare visivamente l’intero pezzo mentre lo stava assemblando. Questo processo, di un pezzo a volta, ci consentiva ora di individuare gli errori non appena accadevano. Forse un foro era fuori centro o forse una manopola non era avvitata correttamente. Qualunque fosse l’errore, eravamo riusciti a catturarlo durante il processo di produzione per ciascun LaserJamb, piuttosto che alla fine di un lotto. Riparare un Laserjamb difettoso è facile. Doverne riparare 100 LaserJambs alla fine di un lotto è un disastro!

Miglioramenti come questi ebbero un effetto trasformatore esponenziale. Non solo cominciammo a vedere che ogni pezzo veniva prodotto con più cura personalizzata e attenzione - pochissimi errori, se mai accadevano - ma il resto del processo cominciò a andare più liscio. Riempire gli ordini, caricare, spedire, fatturare e il flusso di cassa in entrata e in uscita associato a questo processo fu immediatamente più semplice.

Anziché avere 100 Laserjambs da immagazzinare, inventariare e tracciare, ora ne avevamo zero, perché ogni LaserJamb veniva prodotto per evadere un ordine. Veniva prodotto, confezionato, inscatolato, spedito e pagato. Ciò significava anche che non spendevamo soldi producendo qualcosa che non era stato ancora venduto. Avevamo molto meno inventario e ore di lavoro a riposare sugli scaffali. Una buona visuale è quella di immaginare tutte le merci finite come se fossero teste di lattuga, che marcivano col passar del tempo.

Il flusso a pezzo singolo semplifica e migliora ogni altra parte del processo produttivo. Questo pensiero Lean cominciava ad acquistare senso per me, in un modo davvero inaspettato.



Semplice flusso a pezzo singolo

L'IDEA CHIAVE:

PRODUCI IN LOTTI E CI SARANNO SPRECHI DAPPERTUTTO O PRODUCI UN PEZZO ALLA VOLTA E GLI SPRECHI SPARIRANNO COME PER MAGIA.

Lean funziona anche per te

Identica un'area dove attualmente fai lavoro in lotti:

Pensa a quanto tempo ti serve per fare 10 pezzi in un lotto:

Il tuo tempo: _____

Ora, cronometra quando ne fai uno alla volta fino ad arrivare a 10 pezzi:

Il tuo tempo: _____

I tuoi pensieri e gli insegnamenti tratti di questo capitolo:

Video Lean:



1. Lean nello Stile FastCap

<http://youtu.be/su9CulCZTBg>



**2. Produzione in Lotti,
contro Pezzo Singolo**

<http://youtu.be/mmop9huyYRU>



3. Alterazione Lean del Taglierino

<http://youtu.be/i7klvrAm5gc>

Capitolo 4

Il Meglio Deve Ancora Venire

Il mio viaggio Lean mi stava conquistando. Era esilarante andare attraverso questo processo di trasformazione. A ogni suggerimento per miglioramenti passavo attraverso fasi di incredulità e dubbio, poi umile rassegnazione - per essere alla fine premiato in completa e assoluta sorpresa, poichè un risultato più semplice, più efficace e meno costoso si era svelato davanti ai miei occhi.



Il nostro lavandino, prima.



Dopo: Più Veloce, Semplice e Sicuro.

Da allora, il mio occhio critico si è sviluppato a tal punto che vedo sprechi in tutto ciò che facciamo a FastCap. Anche se vivo Lean da più di dieci anni e la gente viene da tutto il mondo per vedere e capire la nostra cultura Lean, credo che il 90% di tutto quello che facciamo è spreco. Ecco gli otto sprechi che affliggono tutti noi. Il numero 8 è il peggiore dei colpevoli.



Scoprire *il componente degli sprechi non è un onere, ma un gioco - una gigantesca caccia al tesoro*. Lean non rende le cose più difficili. Lean si concentra sulla semplificazione intenzionale di qualsiasi processo. Quando un processo viene reso più semplice, si ottiene un risultato migliore e più soddisfacente con meno sforzi. Questo punto non può essere sottovalutato. Lean non vuol dire lavorare più e più freneticamente, ma fare le cose in modo semplice. Non si tratta solo di rendere tutto più veloce, ma di migliorare la qualità di tutto ciò che fai. Raramente è un cambiamento enorme o drastico, piuttosto sono passi piccoli piccoli in un percorso senza fine di miglioramenti continui e quotidiani. I grandi cambiamenti sono fantastici, ma Lean non è solo questo.

Ho appena condiviso come Lean fu introdotto nel mio modello di impresa e come abbia prodotto risultati drammatici. Le implicazioni di come questo pensiero possa influire sulla propria vita personale sono a dir poco stupefacenti.



Un tipico piano di lavoro quando visito altre imprese. Che incubo!



Un piano di lavoro della FastCap dopo 10 anni di lavoro. Che sogno! continuous improvement. What a dream.

Se non lo avessi ancora detto (e continuerò a dirlo!), Lean vuol dire eliminare gli sprechi e migliorare continuamente, avvicinandosi a tutto quello che fai con l'obiettivo di rendere le cose più semplici. Se ci vuole un'ora per fare qualcosa, chiediti come si può fare in 30 minuti.

Non devono essere 30 minuti frenetici, ma 30 minuti che ottieni eliminando gli 8 tipi di sprechi. Poi, quando lo riduci a 30 minuti, chiediti come puoi farlo in 15 minuti. Dopo aver ridotto il tempo a soli 7 minuti, preparati a saltare di gioia. Non ci vorrà tanto tempo e avrai eliminato completamente il processo e potrai gioire. Lean è l'arte della sottrazione, non l'aggiunta.

Lean vuol dire ridurre continuamente il flusso di sprechi che è

presente in tutto ciò che fai nella tua vita - come prepararti il pranzo o il modo in cui ti vesti la mattina. Può semplificare come raccogliere le chiavi dell'auto e la borsa prima di andare al lavoro, come fai preparare i bambini la mattina, il pasto di famiglia, il lavoro nel giardino, la manutenzione della casa - insomma tutto. Il pensiero Lean si applica a ogni aspetto della vita e pertanto può migliorare ogni aspetto della vita. Sì, diventare un pensatore Lean rende la vita migliore in tutto!

Tutto nella vita è un processo. Quando cominci a imparare come pensare Lean, automaticamente ti farai continue domande. Comincerai a immaginare come rendere più veloci, più sicuri e semplici questi processi e migliorare la qualità di tutto ciò che fai ogni giorno. Non una volta, non due volte, ma ogni giorno farai piccoli miglioramenti per il resto della tua vita.

Questo è ciò che vogliamo dire con l'aumento la qualità della tua vita, della tua attività e della tua visione generale della vita. Riesci a immaginare che tutto diventi un po' meglio ogni giorno? Non drasticamente, ma migliorando sempre? Questo è quello che succede quando diventi un pensatore Lean, ed è un modo di vivere estremamente gratificante!

MIGLIORA IL PROCESSO

- GLI 8 SPRECHI

PENSIERO LEAN



I cassetti hanno etichette, la lavastoviglie ha bottoni numerati e indicatori colorati per identificare se i piatti sono sporchi o puliti.



Anche saliera e pepiera hanno il loro posto. :)

L'IDEA CHIAVE:
SCOPRIRE GLI SPRECHI NON E' UN
ONERE, MA UN GIOCO. UNA GRANDE
CACCIA AL TESORO.

Lean funziona anche per te

Guardati attorno e identifica nella tua vita un esempio per ciascuno degli 8 sprechi:

1. Sovrapproduzione: _____

2. Eccessi di elaborazione: _____

3. Eccessi di Scorte: _____

4. Difetti: _____

5. Trasporti: _____

6. Perdite da Movimenti: _____

7. Tempi di Attesa: _____

8. Genio non Utilizzato: _____

Video Lean:



1. Cucina Lean

<http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>

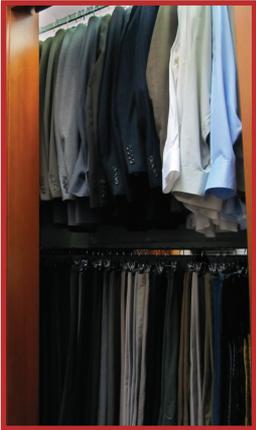


Capitolo 5



Che cosa ti da fastidio?

Fammi mostrare alcuni esempi di come io abbia implementato Lean a casa, non solo al lavoro. Ho un guardaroba, e ogni mattina, quando entro nel guardaroba ci sono dieci abiti diversi, oltre a abbigliamento casual e sportivo. Il problema è che ho 50 anni e al buio non riesco a distinguere i colori facilmente.



Prima e dopo. Il mio miglioramento Lean al mio guardaroba. Ho installato luci potenti così finalmente posso abbinare i colori senza fatica.

Quando ho costruito la casa 16 anni fa, ho installato una luce nell'armadio. Funziona bene, ma i miei occhi non tanto. Con una sola lampada ci sono ombre e angoli oscuri, il che significa che ogni mattina è una lotta. Mi sono ritrovato a tirare fuori un vestito dal mio armadio (non il mio vestito blu scuro di poliestere) e camminare nel centro della mia camera sotto la luce più luminosa per abbinare una camicia e una cravatta. Dopo tanti viaggi da

e verso il guardaroba, ho realizzato quanto fosse diventato noioso il processo di vestirmi. Cosa succederebbe se mettesi altre due o tre luci fluorescenti?

Non ci sarebbero più ombre o angoli scuri! Questo divenne il mio progetto per il successivo fine settimana. Oggi il mio armadio è illuminato come se Dio mi stia parlando la mattina! Quando accendo l'interruttore, posso vedere ogni piccola sfumatura di colore tra i miei vestiti, i miei vestiti, le mie camicie e i miei pantaloni. Ora,



Prima e dopo. L'armadio per i cappotti. Era una barra unica, ora è doppia, con i cappotti di mia moglie in alto nella posizione migliore. Ho installato luci in basso così posso vedere meglio. C'è così tanta luce...

cominciare la mia giornata con qualcosa di routine come vestirmi non mi frustra più o mi rallenta. Queste piccole vittorie sono psicologicamente liberatorie. Possono sembrare cose minime, ma quando semplifichi un processo quotidiano necessario, da un sforzo tedioso avanti e indietro in un facile ventaglio di opzioni, la vita diventa davvero buona, davvero veloce. Mai più camminare avanti e indietro, mai più tirare a indovinare, basta errori, basta lavoro inutile, mai più fastidi inutili.

Avevo sofferto per 16 anni con quel problema e non l'avevo mai risolto. Con un momento di riconoscimento ("questo processo mi colpisce veramente") e un impegno a risolverlo (il progetto di fine settimana), ho migliorato uno dei primi processi che eseguo ogni giorno per il resto della mia vita.



Il mio amico Karl Wadensten, che produce vibratori... per calcestruzzo. ;) Karl è uno dei migliori pensatori Lean che io abbia mai conosciuto. La sua azienda è colma di persone appassionate dell'essere in guerra con gli sprechi.



Arthur(79) ed Henry(80) della VIBCO. Si auto-qualificano con simpatia, come "Ricostruiti" Sono nella loro seconda carriera alla VIBCO e portano un grande contributo alla cultura Lean, risolvendo problemi ogni giorno con la loro incredibile esperienza.

Lean significa aggiustare ciò che ti dà fastidio. Ho imparato questo concetto da Karl Wadensten da VIBCO™. Karl è un altro di quei rari pensatori Lean che rendono Lean semplice e divertente. Gestisce una grande azienda a Providence, Rhode Island che produce vibratori industriali ... per la movimentazione di materiale sfuso e il calcestruzzo! :) Karl ha uno spettacolo radiofonico chiamato The Lean Nation e va in giro per la sua azienda indossando un casco, dicendo: "Siamo in guerra con gli sprechi". È uno dei miei migliori compagni Lean e mi ha convertito a questo concetto. Ricorda, "Lean significa aggiustare ciò che ti dà fastidio".

Quello che mi ha accusato era che non riuscivo a vedere i miei vestiti nel mio armadio. Così ho preso azione e ho fatto cadere. Ora, per il resto della mia vita, Mi piace l'esperienza di vestirmi al mattino con una buona illuminazione mentre decido le mie scelte. Inoltre, ho guadagnato punti "dolci" su mia moglie, perché condivide lo stesso

armadio e adesso può anche vedere i suoi vestiti meglio. Tutti vincono - un altro vantaggio di Lean.

Ho letteralmente fatto centinaia di miglioramenti Lean nella mia casa, ma uno in particolare è il mio preferito. Ogni mattina mi faccio il tè. Mi piace aggiungere un piccolo pacchetto di Splenda™, un po' di cannella, e poi il mio tè. Lo faccio ogni mattina. Il processo è abbastanza diretto: apro il cassetto, estraggo un pacchetto di Splenda™, lo apro, lo verso nel mio bicchiere da tè, mi giro, vado verso il cestino e metto il pacchetto vuoto di Splenda nel cestino. Poi metto un pizzico di cannella nella mia tazza, e metto via la cannella. Metto il sacchettino con il tè, vado verso il rubinetto dell'acqua calda, metto l'acqua calda, e ho finito.

A dire il vero, non mi piace strappare quelle confezioni di Splenda per aprirle. Lo facevo da anni e mi faceva impazzire. Un giorno ho deciso di comprare Splenda sfuso. Ho comprato una piccola zuccheriera e ci ho messo lo Splenda. In seguito, la mia routine cambiò leggermente. Prendevo la tazza, ci versavo un po' di Splenda, un pizzico di cannella, il sacchetto di tè, l'acqua calda, e il tè era pronto.



Ho risparmiato circa cinque secondi, senza dovere strappare la bustina di Splenda. So che tu pensi che questa sia una piccola cosa, ma sono le piccole cose che formano le grandi cose. Poi mi sono detto: "Io sono l'unico che usa la cannella e Splenda in casa, quindi perché non prendere semplicemente la cannella e metterlo nella zuccheriera con lo Splenda?" Ancora una volta, la mia routine era stata semplificata. Adesso mettevo prima il mix di Splenda-cannella, poi la bustina di

Mai più pacchetti di Splenda, ora è mischiato alla cannella nella mia zuccheriera



*Soluzione Lean!
Eliminato il movimento perso.
Basta camminare avanti e indietro per prepararmi il tè. Camminare è uno spreco.
Veloce e facile!*



Il Tè e il mix di Splenda-cannella mix sono accanto al rubinetto dell'acqua calda



Risultati dei miglioramenti per 3 Tè per giorno

Tempo: 30 secondi al giorno = 3 ore ogni anno.

Distanza: 10 passi per tè x 3 tè x giorno = 30 passi risparmiati ogni giorno = 32,850 piedi in un anno = 10 Kilometri in meno!

tè, l'acqua calda e il tutto senza fare un solo passo. Avevo risparmiato dieci secondi ogni giorno per il resto della mia vita. Di solito faccio circa tre o quattro tazze di tè al giorno, per cui se moltiplichiamo tre volte dieci secondi e vedere come fare il tè è molto più semplice e arrivo alla porta molto più in fretta.

Inoltre, pensate a tutti gli altri sprechi che ho eliminato su un livello più globale. Ci sono molti processi coinvolti. C'è il processo di acquisire Splenda in quei pacchetti e gli sprechi coinvolti nella manodopera e nella produzione che entra nel fare i piccoli pacchetti di carta. Qualcuno deve fare, stampare e trasportare questi pacchetti, quindi consegnare il prodotto finale al negozio. Qualcuno deve inventariarlo nel negozio. Devo comprarlo, portarlo a casa e metterlo nel mio cassetto. Poi lo uso e lo butto nella spazzatura. Poi il camion di rifiuti deve raccogliero e portarlo alla discarica, il tipo di discarica deve afferrarlo, e poi la discarica deve trattare i rifiuti.

Ci sono molti sprechi associati a quell'atto, eppure ciò accade miliardi di volte al giorno in tutto il mondo,

non solo con Splenda, ma con tante altre cose. E adesso ho eliminato tutto questo. Non devo sprecare quella carta. Non devo abbattere quell'albero. Lean è veramente un concetto ecologico.

Ti mostro altri due esempi di quello che ho fatto in casa mia, anche se potrei continuare per sempre. Questo, però, è quello preferito favorito da tutti quelli che odiano pulire dopo aver falciato il prato.

Io devo falciare il mio prato ogni settimana, come la maggior parte di noi. Ho due acri da taglio, quindi uso un grande tosaerba commerciale. Gli scarti della tosatura li raccoglievo in buste, ma questo era molto tempo e un sacco di sprechi, perché dovevo scendo dalla tosaerba per svuotare le buste diverse volte durante il processo.

Qualcuno mi ha suggerito di provarlo a pacciarla. Ho detto che non volevo veramente perché il prato avrebbe avuto un brutto aspetto. Beh, ho imparato che se ho tagliavo il prato un po' più alto, e ottenevo meno scarti, il mio prato sarebbe stato più bello nel lungo periodo. Quindi, ho iniziato a pacciarlo. Ora devo concimare meno perché l'erba pacciata è in realtà molto più sana per il prato. Ho risparmiato tempo e denaro per non dover concimare l'erba come facevo prima.

Un'altra scocciatura era la pulizia della parte inferiore della tosaerba.

Dovuto effettivamente andare a spruzzare e pulire la parte inferiore della falciatrice, perché l'erba umida si aggrumava intorno alle pale. (Vivo nel nord-ovest del Pacifico, dove dobbiamo falciare l'erba anche quando l'erba è umida, perché piove spesso.) Questo era un grosso problema e un sacco di lavoro. Dovevo scendere dalla tosaerba, prendete un tubo di gomma, inserirlo sotto la macchina e pulire la parte

inferiore. Era un processo molto intenso di lavoro. Non mi piaceva farlo. Pensai, cosa succederebbe se posassi un tubo a terra, facessi dei fori nel



Le fontane sono anche per i tosaerba! Ho fatto tanti scherzi ai miei amici dicendogli di tirare la leva!



*Il bidet per tosaerba!
Anche la mia tosaerba è entusiasta di Lean!*



La manutenzione del mio giardino, invece di essere un lavoro tedioso, è facile e divertente grazie ai continui miglioramenti Lean che faccio costantemente.

tubo e agganciassi un tubo da giardino fino a dove c'è un piccolo interruttore di commutazione / disinserzione? Potrei guidare la falciatrice sopra il tubo, girare la manopola e lasciare che l'acqua si spruzza uniformemente nella parte inferiore. Ebbene, l'ho provato e indovinato cosa? Ha funzionato. Mi ha risparmiato molto tempo. Non dovevo più andare avanti e spegnere il tosaerba!

Lean è un processo di miglioramento continuo, giusto? Non mi piaceva vedere il tubo flessibile e il tubo così scoperti. Pertanto, ho portato la modifica a un passo successivo. Che cosa succede se copriessi quel piccolo tubo con calcestruzzo, tagliassi un piccolo foro, posassi il tubo là dentro, posassi il calcestruzzo sopra la parte superiore,

così solo i piccoli fori fossero visibili nel cemento? Di nuovo, appena arrivato, ho tirato la leva indietro e l'acqua spruzzata fuori dal cemento. Il mio sistema di pulizia del ponte è stato mimetizzato. Era una soluzione pulita, non più tubi sciolti in giro, ed era funzionale. Beh, l'ho fatto, e sai cosa, funziona alla perfezione!



I pali trattati trattengono l'erba, il lavaggio a pressione è pronto per pulire la parte inferiore della tosaerba. L'acqua è spruzzata in alto fino a 7.5 metri di altezza a piena pressione. I bambini adorano giocareci!



Grandi giardini e grandi lavori richiedono un grande pensiero Lean!

Ora i miei amici sono affascinati da questo meccanismo fenomenale che ho costruito. Perché? Perché è davvero bello e divertente! Questo è il pensiero Lean.

Ora, quando finisco di falciare il prato, è facile (e divertente) pulire la parte inferiore della tosaerba. Mi fa sentire bene fare continui miglioramenti nella mia casa.

Ora, il mio ultimo esempio di miglioramento Lean in casa è anche uno dei miei preferiti, perché è così semplice.

I miei due figli, di rispettivamente 16 e 18 anni, amano mangiare il pane tostato. Fanno il pane tostato e, essendo adolescenti, lasciano quel coltello di burro sul bancone. Francamente, questa abitudine mi stava facendo impazzire da molto tempo. Non importa quanto le abbia pregate di mettere il coltello

del burro sul bordo del piatto o nella lavastoviglie. Oh, per un giorno o due funzionava perché i mie figli sono brave ragazzi e mi ascoltano (davvero, lo fanno)! Presto, però, quel coltello ritornava a farsi vedere, lasciando briciole e burro sul bancone.

Così un giorno mi sono chiesto “Perché il coltello di burro finisce sempre sul bancone?” La risposta fu perché il coltello di burro non si posa molto a lungo sul bordo del piatto di burro. Scivola naturalmente dal piatto. Quindi, mi sono chiesto, cosa succederebbe se avessi usato un pennello per burro il mio pane tostato? Sono andato al cassetto della cucina, l’ho aperto e ho trovato questo pennello da pasticceria davvero carino, rotondo con piccole setole corte e molto attraente. L’ho preso, e l’ho messo nel burro morbido e il pennello rimane perfettamente in piedi nel burro morbido. Ho fatto un pezzetto di pane tostato

per provare questa idea, e lo ecco, funzionava perfettamente. Il pennello da burro attaccato nel burro, non cadeva molto facilmente, appariva bello, stava dritto nel piccolo piatto di burro. Quindi quando sono tornato a casa quella sera, mia figlia ha detto: “Ehi Papà! Quel pennello di burro è così bello! È così pratico!” Questo è il potere del pensiero Lean.



*Il celeberrimo
coltello da burro
ribelle, e il pennello
da burro di Paul che
viene in soccorso!*

Funziona e la gente riconosce che funziona perché la vita è semplificata, resa facile e qualcosa che mi dava veramente risolto è stato risolto. Ora voglio fare una precisazione. Lean vuol dire davvero rimuovere quelle cose che ti danno fastidio. Questo è il modo in cui insegno Lean perché è un punto di partenza divertente. La gente può capire e identificarsi con tutte le cose della loro vita che danno loro fastidio e che li fa impazzire. Inoltre, le persone si divertono a chiedere: “Che cosa mi da fastidio?” Persone timide in un primo momento potrebbero non dire nulla, ma ti garantisco che cominceranno a pensare e prima o dopo saranno molto impegnate nel processo come lo sei tu.

Quando riduciamo i concetti Lean a idee semplici come questa, tutti vincono. Ecco perché Lean funziona ovunque si prova - in casa e al lavoro. La qualità della vita può migliorare. Basta chiedervi ogni giorno, “Che cosa mi da fastidio?” Ti garantisco, le tue risposte ti sorprenderanno.

**L'IDEA CHIAVE:
ANCHE TU SEI IN GUERRA CON CIÒ
CHE TI DA FASTIDIO!**

Lean funziona per te

Elenca 5 cose che ti danno fastidio in casa:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Elenca 5 cose che ti danno fastidio al lavoro:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Video Lean:



1. Lean a Casa 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

Capitolo 6

Domo Arigato, Signor. Lexus!

Vorrei tornare al Lean nei luoghi di lavoro perché, come per tutti i viaggi, il mio viaggio Lean a un certo punto giunse a una situazione di stallo. Noto che questo succede ovunque vado, sia nel mondo industriale sia in quello commerciale. Ad alcune persone la stessa parola “Lean” fa storcere il naso o come minimo provoca uno sguardo di frustrazione. Queste sono persone che hanno provato Lean e hanno avuto le stesse difficoltà che ho avuto io. Queste difficoltà sono un segno che l’allievo non capisce la natura completa del Lean. I miei due viaggi in Giappone nel corso di un periodo di cinque anni, mi hanno fatto apprezzare in pieno il pensiero Lean e la motivazione per attuarlo con efficacia.



Perché non sta funzionando come hanno detto?

Nei primi tempi del viaggio, la mia impressione di Lean era che fosse uno strumento imprenditoriale molto promettente che avrebbe aiutato la mia azienda ad espandersi e a crescere rendendolo un business più sofisticato ed efficiente. Utilizzando Lean *solo* come uno strumento ti lascerà deluso, è molto più di questo.

I primi tre mesi furono un altalena di emozioni. I cambiamenti, anche se erano difficili da accettare, portarono grandi risultati, risparmiando all’impresa decine di migliaia di dollari e portarono nella una ventata di aria fresca l’efficienza e la semplicità alla FastCap. E tutto questo in soli tre mesi! Mi sentivo come un uomo nuovo ... come se avessi raggiunto un grande traguardo.

Ora che sapevo quello che stavo facendo era giunto il momento per i consulenti di andare via, giusto? Mmmm, andiamo con calma! Questi che secondo me erano cambiamenti “tremendi”, per i miei mentori erano quasi nulla. Quando dissi loro i miei piani per la costruzione di una fabbrica più grande, mi guardarono come se fossi pazzo. Protestarono, “Perché? Hai già troppo!” Ancora non riuscivo a capire.



Ce l’ho fatta! E’ ora di celebrare!

Fu a quel punto che Brad e Jon

mi suggerirono di partecipare a un nuovo programma. Avrei viaggiato con diversi altri leader aziendali in Giappone per un'esperienza di formazione in immersione nella produzione Lean. Parte dell'escursione comprendeva un orientamento personale ravvicinato del sistema di produzione Toyota (TPS). Come avrei potuto dire di no? Il Giappone è la Terra Santa, la nazione madre, del pensiero Lean. Naturalmente ho detto SI!

Quel primo pellegrinaggio in Giappone era come una valanga di apprendimento e di ispirazione. Fui sopraffatto da più informazioni e impressioni rispetto a quanto potessi elaborare. Le strutture di produzione erano istituzioni di efficienza e semplicità. Era come guardare una persona compiere il lavoro di dieci negli spazi più puliti e più organizzati che avessi mai visto. Non



Il mio primo viaggio in Giappone con Brad e Jon della Gemba Research.

sapevo come stavo per riportare tutte queste informazioni al mio personale, ma ne venni fuori convinto che Lean avrebbe risolto molti dei problemi che avevo alla FastCap. Quando tornai implementai altri miglioramenti e ho detti inizio quello che viene chiamato un evento Kaizen. Un evento Kaizen è quando un gruppo di dipendenti si concentra su un processo e ne esamina ogni passo, poi lo mette insieme - rimuovendo tutte le attività o gli sprechi non valore.

Si tratta di un approccio di squadra per migliorare. Negli anni successivi la FastCap ha visto molti miglioramenti. Abbiamo tagliato un sacco di sprechi, semplificato processi e abbiamo visto la nostra



Lean ovunque, negli uffici e negli impianti produttivi...



Queste persone sono proprio coinvolte! Anche la sua giacca è stirata!

attività crescere costantemente. Devo ammettere, però, che la produzione Lean ha cominciato a sembrare oppressiva. Notai che era diventata la sola forza trainante dietro la nostra implementazione Lean. I progressi si vedevano solo fin quando ero in giro a stimolare idee o a condurre sessioni di brainstorming o eventi Kaizen. Appena mi allontanavo o partivo per un viaggio d'affari, le cose sembravano ritornare come prima. Era come spingere un treno. Quando vedo persone che hanno implementato Lean senza successo, la loro frustrazione comune è che non sono riusciti a far mettere le radici a Lean nelle loro aziende.

Credo che questo possa essere il motivo per cui molte persone rinunciano a Lean. Sono eternamente grato di non avere rinunciato, perché quello che è accaduto nel mio secondo pellegrinaggio in Giappone è stato un momento spartiacque su come ho capito il quadro generale. Ho scoperto il collegamento mancante critico nei miei metodi e perché non sono riuscito a far pensare a Lean “bastone”. Avrei dovuto andare oltre l'oppressione di “creare eventi Lean” e questo secondo pellegrinaggio a Giappone mi ha dato la giusta prospettiva di cui avevo bisogno.



Che contrasto! Prima c'erano prodotti impilati, e ora un solo quello di cui hai bisogno quando ne hai bisogno. Il flusso a pezzo singolo è controintuitivo. Il lavoro in lotti sembra più veloce e più efficiente, ma è proprio il contrario. In questa foto mostriamo una delle nostre numerose cellule magre a forma di U in tutta la nostra struttura.

Il momento più importante di questo secondo viaggio fu il tour della fabbrica di automobili Lexus™ e una conferenza di due ore del vicepresidente di Lexus. L'impianto di Lexus è uno dei modelli più eleganti e affascinanti di produzione che abbia mai visto.



Sul bus, nel nostro secondo tour in Giappone

Alla fine del tour ho chiesto al Vice Presidente una domanda molto diretta: “Qual è la cosa più importante per Toyota?”

Speravo una risposta diversa da quella molto ovvia, “Eliminando i rifiuti attraverso il miglioramento

continuo”, dato che questi sono i pilastri della produzione Lean. Volevo a tutti i costi sentire qualcosa di diverso, qualcosa di più ispirante, anche se non avevo idea di che risposta avrei avuto. Il Vice Presidente non mi deluse.



La cosa più importante per la Toyota™ sono le persone – insegnando e addestrando le persone in una cultura di continuo miglioramento.

Senza esitare disse, “La cosa più importante per Toyota sono le persone. Toyota è fondata sull’insegnamento e la formazione delle persone e sulla costruzione di una cultura di miglioramento continuo. Non ci interessa il prossimo ibrido, la prossima meraviglia ingegneristica, nemmeno la prossima strategia di vendita. La nostra preoccupazione numero uno è come far crescere la nostra gente e come costruire una cultura di miglioramento continuo “. Non era la risposta che mi aspettavo, ma fu mio momento “Eureka” di quel viaggio.

Avevo appena trascorso gli ultimi cinque anni concentrandomi sugli scarti e sul miglioramento continuo. Toyota, invece, era ossessionata dalla costruzione di una cultura attraverso l’insegnamento e la formazione delle sue persone. Io, al contrario, stavo cercando di convincere il mio personale ad abbracciare il pensiero Lean attraverso “eventi Lean”. Il mio errore era causato dalla mia attenzione sui processi piuttosto che sulle persone. Dovevo concentrarmi sulla costruzione di una cultura di persone che comprendono e abbracciano un miglioramento continuo.

Il mio intento, sbagliato ma speranzoso, era che i miei dipendenti potessero vedere questo meraviglioso processo di identificazione degli scarti e di miglioramento continuo con la stessa eccitazione che avevo io. Se solo avessero sperimentato il processo Lean attraverso i miei occhi, sapevo che avrebbero adottato con lo stesso vigore e entusiasmo. La mia conversazione con la Lexus VP mi fece rendere conto che la mia comprensione di cosa sia Lean e di come funziona, era difettosa.



insegnando e addestrando continuamente le persone, creando una cultura di continuo miglioramento.

Il problema era la motivazione. Io ero motivato da imprenditore che voleva vedere la mia attività crescere ed espandersi con successo. L’implementazione dei principi Lean mi aveva aiutato a raggiungere questo obiettivo di una società ben gestita. I miei dipendenti, però, erano motivati dalle solite cose che consentono alle persone di venire

a lavorare, come un buon lavoro, la busta paga, una soddisfazione personale e un senso di cameratismo con altri dipendenti. Non erano necessariamente motivati dal mio grande business plan!

Ora mi era chiaro che il mio compito principale era quello di tornare a casa e Costruire una cultura del pensiero Lean concentrandosi sulla crescita delle persone. “Costruire una cultura Lean” era il collegamento mancante per me, ed è per questo che non riuscivo a far sì che miglioramenti nella FastCap divenissero permanenti. È il motivo per cui mi sembrava di spingere un treno. Lean consiste nella costruzione di una cultura di miglioramento continuo, non nell’organizzare eventi Lean.

Come per ogni altro aspetto dell’auto-miglioramento, la parte più difficile non sta nell’imparare come farlo. La parte più difficile sta nel cambiare la cultura, lo stile di vita, in modo che il progresso sia un corso continuo e permanente. Conosciamo tutti qualcuno che ha perso peso o ha iniziato una nuova abitudine positiva come l’esercizio, la meditazione o la preghiera quotidiana. Sappiamo anche che un anno dopo molti di questi miglioramenti di vita tendono a svanire. Siamo creature abitudinarie. Il cambiamento è un esperimento facile, ma una cattiva abitudine è come un’amante gelosa, abbandonata - che continua a lottare per il nostro ritorno!

Il mio approccio iniziale a Lean non è stata un’eccezione. Non solo ho dovuto incorporare questo nuovo modo di pensare come un cambiamento permanente e progressivo delle abitudini, ma avevo bisogno dei miei artigiani, dei dipendenti del magazzino, di addetti a imballaggio e spedizioni, dei dirigenti d’ufficio e amministratori esecutivi per abbracciare questo modo di pensare. Non ero sicuro di come lo avrei dovuto realizzare, ma quello che è accaduto dopo questo pellegrinaggio giapponese mi ha puntato nella giusta direzione!!



Sulla strada verso casa con una nuova comprensione, una nuova determinazione e un nuovo obiettivo.

**IL PENSIERO CHIAVE:
IL NOCCIOLINO DI LEAN È TUTTO SUL
PROCESSO DI
FAR CRESCERE LE PERSONE.**

Lean funziona per te

Elenca 5 cose che fai attualmente per fare crescere le persone su cui hai influenza:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Elenca una cosa che comincerai a fare da domani per far crescere le persone:

Video Lean:



1. Lean Lexus
<http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>



2. FastCap Company Goals, PDF file
<http://bit.ly/xMn1R4>

Capitolo 7

Pensiamo come la Hoks!

Dopo aver lasciato la Lexus, la nostra prossima fermata fu la Hoks, una società specializzata nella realizzazione di circuiti elettronici. Brad ci disse che di tutte le aziende che avremmo visitato nel nostro tour del Giappone, Hoks sarebbe il modello ultimo di come il pensiero Lean possa trasformare un'impresa. Con 100 milioni di dollari all'anno in vendite, Hoks è in realtà considerata una piccola impresa.

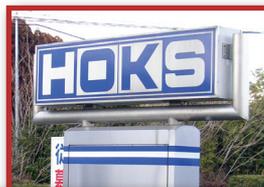
Situata nella parte meridionale del Giappone, la Hoks è la storia ispiratrice di successo di un'azienda che ha sfidato tutte

le probabilità con una perdita annuale di 10 milioni di dollari per un profitto annuo di 10 milioni di dollari.

Come? Attraverso una strategia Lean, intendo una cultura Lean! Non vedo l'ora di fare questa visita e di apprendere da qualcuno che dall'orlo del fallimento era giunto a un successo straordinario.

Arrivammo alle sette del mattino, con vestiti business casual e sicuri di ricevere lo stesso trattamento regale che abbiamo ricevuto da Lexus. Ci fermammo, in attesa della conferenza e del tour. Il presidente, il signor Manabe, salutò ciascuno di noi con una spazzola e un secchio. Poi gesticolando ci fece capire

che dovevamo metterci a carponi insieme agli altri dirigenti aziendali, sulle nostre mani e sulle ginocchia - ovviamente - per lavare il pavimento. Ora, questo era un nuovo livello di Lean che non avevo mai visto prima e come potete immaginare eravamo rimasti tutti un po' sconvolti! Il presidente della Hoks stava per dimostrare per noi uno dei principi fondamentali di Lean, che sono le 5 S. Prima devo fare un'introduzione



Alle 7 di mattina alla Hoks

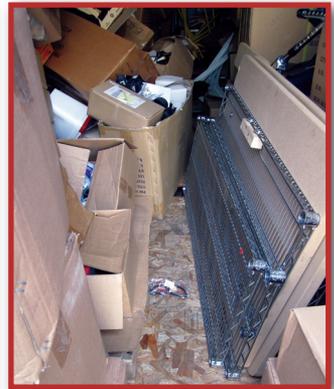


Inginocchiati e sulle mani, il presidente della Hoks facendo le stesse pulizie degli altri lavoratori. Se sei come me, starai probabilmente pensando, ci dev'essere un modo più efficace per farlo. Il proposito di questo esercizio non è efficienza, ma l'umiltà.

molto veloce.

Esistono cinque principi di Lean che vengono insegnati ai dirigenti aziendali. Queste cose, chiamate “Le 5S di Lean”, sono un punto di partenza fondamentale per chi è sta cominciando a pensare Lean. Le “5Ss” sono:

1. Sort (Separare) - ordina tutto e rimuovi ciò che non è necessario per il lavoro a portata di mano e sbarazzati di tutto il ciarpame e la spazzatura.



2. Straighten - (Raddrizzare) - un metodo per dare priorità e organizzare gli strumenti e risorse per l'efficienza, in modo che i dipendenti possano accedere facilmente ai loro strumenti e materiali.



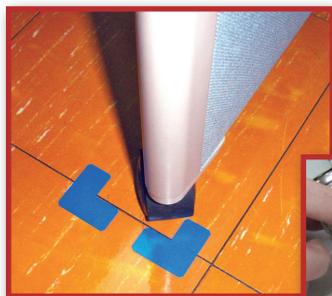
3. Shine - (Lucidare) - un ambiente pulito migliora il morale e rende molto facile identificare il deterioramento e/o malfunzionamento di un'apparecchiatura.



4. Standardize - (Standardizzare) - questo comporta la costruzione di un consenso sul posto di lavoro per quanto riguarda le migliori pratiche in modo che tutti capiscano cosa aspettarsi e cosa ci si aspetta da loro.



5. Sustain - (Sostenere) - trovare modi per mantenere i cambiamenti in atto. È più facile di quanto pensi se tutto ha un posto e ogni posto ha una cosa. Voglio dire tutto, anche il sale e il pepe.



Torniamo di nuovo alla storia del nostro tour alla Hoks. Eravamo tutti sulle nostre mani e le ginocchia che pulivamo il pavimento con il presidente della Hoks e gli altri dirigenti. Il presidente e il direttore, Sr. Emoto, ci dissero com'erano le cose nei giorni bui quando la loro società era prossima al fallimento. La sua decisione di costruire una cultura Lean era l'ultimo sforzo per salvare la società. Sentendosi sopraffatto dai 5S, decise di implementarne solo tre: Sweep (Spazzare), (Sort) Separare e Standardize (Standardizzare). Quest'uomo aveva veramente il dono di semplificare le cose. Comprese che se rendeva semplici le cose semplici, c'era una possibilità molto maggiore che la gente comprenda e implementi le idee. Le 5S sono diventate 3S.



Mr. Emoto racconta la storia della Hoks

Ogni mattina alle sette i suoi dipendenti si presentavano per Spazzare, Separare e Standardizzare. Lo fecero senza paga, perché erano motivati a salvare la compagnia. Nel processo di impegnarsi in questi 3Ss, si creò un legame particolare tra i dipendenti della società. I 3S erano semplici e i risultati abbastanza soddisfacenti al punto che cominciò a diffondersi un senso di realizzazione e di compartecipazione.



*Alla Hoks tutti applicano le 3S.
Ogni giorno e ogni persona.*

Il presidente della Hoks aveva imparato Lean e cominciò ad applicarlo nel modo più semplice che sapeva. Dimostrò che un piccolo miglioramento, anche i passi più piccoli verso il miglioramento, possono pagare in grandi modi. Quello che fece presa sui dipendenti era una sorta di effetto composto.

Mentre Spazzavano, Ordinavano e Standardizzavano, scaricarono montagne di rifiuti che abbassavano la loro produttività. Ci mostrarono immagini di tavoli, sedie e attrezzature in eccesso



Nessuno di noi comprende davvero quanto gli sprechi ci impediscano di lavorare con efficacia.

che erano stati rimossi da tutte le aree di lavoro - montagne di rifiuti che hanno riempito il loro intero parcheggio. Il fatturato, che da 10 milioni di dollari nel rosso arrivò a 10 milioni di dollari di profitto, non è niente di miracoloso, ma è avvenuto come risultato di un piano super semplice di attuazione di 3 delle 5S!

Lo slancio divenne coinvolgente e tutti cominciarono a portare in sé un senso di orgoglio perché sapevano che era fondamentale per la sopravvivenza della loro azienda e parte integrante del suo successo futuro. La dirigenza indossava la stessa uniforme, lavava gli stessi piano e lavorava alle stesse scrivanie rialzate come tutti gli altri. Tutti erano rispettati e trattati allo stesso modo. Ognuno era impegnato nel miglioramento continuo, che portò più idee e più



Sopra: Il personale di Hoks team pranza in uniforme blu.



Destra: Lavorando alle loro scrivanie rialzate.

impegno. Ogni mattina prima di cominciare lavorare, tutta l'azienda praticava le 3S. Alle 8, il presidente della società convocava tutti insieme e suonavano una graziosa musica giapponese e facevano esercizi di stretching. Poi parlava con loro su questioni importanti e principi riguardanti la società, e un'ora e mezzo dopo che i dipendenti erano arrivati in azienda, tutti cominciavano a lavorare sulla produzione effettiva dei prodotti Hoks. Anche dopo che la società aveva recuperato, i dipendenti della Hoks praticavano con orgoglio le 3Ss quotidianamente. E' notevole anche che Hoks stava competendo molto bene contro un prodotto comparabile di una società cinese, nonostante i costi del personale di Hoks fossero 17 volte quelli della società cinese. Una strategia Lean fornirà sempre un prodotto più semplice, più sicuro e migliore, e con impiegati più felici e coinvolti!

Il tempo investito nelle persone e nel loro ambiente di lavoro è fondamentale al successo di Lean. Hoks è un esempio brillante di quella etica e hanno goduto del successo che viene con la disciplina per sostenere ciò in cui credono.

Ci sono molte altre cose memorabili che abbiamo visto alla Hoks. La cosa più sorprendente era che tutto era su ruote, incluse le scrivanie! Tutti i loro banchi sono stati fatti da un tubo "Gemba" (che significa "piano di lavoro"), che

ha reso un tavolo più semplice e flessibile che era molto più alto. Un'altra caratteristica straordinaria di queste scrivanie era che nessuno era seduto! Tutti stavano in piedi. C'erano alcune sedie intorno ma abbiamo visti usarle. Tutto era etichettato e delineato, e voglio dire tutto, compresi tutti gli interruttori della luce e l'orologio. Era incredibile il senso dell'ordine e della disciplina, nulla che io abbia mai visto.

Dopo una lunga visita attraverso la loro struttura che ci lasciò a bocca aperta, e una conferenza di due ore del presidente Hoks, mi avvicinai a lui , proprio come avevo fatto con il Vice



Anche la scrivania del Presidente Manabe è rialzata e su ruote!

Presidente della Lexus.



Scrivanie, piante, armadietti, tutto è su ruote



Scaffalatura su ruote.



I mobili della sala d'attesa sono su ruote.

Gli chiesi cosa succede quando altre aziende come Nissan™, Ford™, Chrysler™ e altre aziende giapponesi vengono a vedere cosa ha realizzato la sua azienda.

Lui mi guardò e disse: “Paul, le persone intelligenti non possono credere che possa essere così semplice.” Ecco davanti a me, in tinte nitide, la lezione da portare a casa per la battaglia che stavo combattendo nella FastCap. Se ti senti come se stessi spingendo un treno o come se stessi girando gli ingranaggi cercando di far funzionare Lean, allora stai facendo tutto sbagliato.

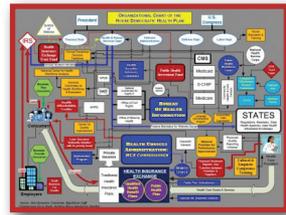
Lean è fondamentalmente semplice. Potrai aumentare drasticamente le probabilità di fallimento se lo rendi troppo complicato. Non è un labirinto di un complesso grafici e di diagrammi di flusso i consulenti di oggi

tentano di imporre alle aziende. Infatti, il presidente di Hoks aveva ridotto il concetto Lean delle 5S a 3S, in modo che il 100% delle persone potesse capirlo e raggiungere gli obiettivi. Un approccio coerente e disciplinato al miglioramento continuo è la benzina che fa funzionare il motore.

Il presidente di Hoks ha reso la sua struttura facile da capire attraverso forti controlli visivi. Ha immediatamente coinvolto i dipendenti nel processo di ordinamento e organizzazione del proprio posto di lavoro e alla fine il risultato è stato la sopravvivenza e la prosperità della sua azienda. Questo avvenne perché ha creato una cultura di miglioramento, usando i 3S come quadro per il successo.



Lean



Non Lean

Il direttore generale di FastCap, Jon Lussier, mi aveva accompagnato in questo secondo viaggio in Giappone. Abbiamo subito iniziato a pianificare e strategizzare. Ora capii che dovevamo portare FastCap dal “tenere eventi Lean” a costruire una cultura Lean. Come avremmo potuto costruire una cultura Lean a Bellingham, Washington? Come avremmo potuto ricreare la cultura Hoks a FastCap? Uno dei nostri obiettivi era quello di diventare come Hoks entro un anno. Eravamo stati anni luce da questo obiettivo, ma credevamo che con un nuovo focus sulla cultura della costruzione, tutto era possibile. Questo solleva la prossima domanda e l’argomento del nostro prossimo capitolo: Come si costruisce una cultura Lean?



Jon e io abbiamo raggiunto l’obiettivo di scalare la cima di Monte Whitney, alto 4.418 metri. Poi tornammo a casa con l’obiettivo di creare una cultura Lean.

L'IDEA CHIAVE:
LE PERSONE INTELLIGENTI NON
POSSONO CREDERE CHE SIA COSÌ
SEMPLICE

Lean funziona per te

Quali cose hai reso troppo complicate?

Quali sono le 3 cose che devi semplificare affinché il tuo team abbia successo?

1. _____
2. _____
3. _____

Nota: Mi sono reso conto che dovevo focalizzarmi sul mio stile non efficace di insegnamento e di leadership. Avevo una forte tendenza a puntare il dito sui dipendenti invece di capire che gran parte dei problemi scaturivano da una leadership non efficace, processi scarsi e cattiva formazione.

Video Lean:



1. L'arte della sottrazione:
<http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>



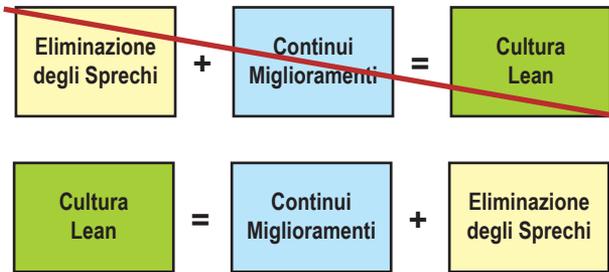
2. Mantenendo la corda tesa:
<http://youtu.be/nYDSC7zWMxI>

Capitolo 8

Costruiamo una cultura Lean

Spero che a questo punto abbia dimostrato come il pensiero Lean possa trasformare un'azienda e una casa. Dovresti avere un senso che si Lean si concentra sui concetti di eliminare sprechi attraverso un continuo miglioramento e che tutto comincia con la semplice domanda: "Che cosa mi da fastidio?" "Ho anche discusso di come Lean può diventare una faticaccia quando

ci si concentra solo sul processo, invece che sulle persone. In realtà, io credo che questo sia il punto in cui la maggior parte delle persone rinuncia a Lean, per il 90% sono focalizzate sui processi e per il 10% sulle persone. Quando, in realtà, dovrebbe essere al 100% il contrario.



Sono tornato dal mio secondo viaggio in Giappone con la chiara convinzione che, affinché Lean funzioni nel lungo termine e metta le radici, avrei dovuto costruire una cultura lean. Senza dubbio, questa è la sfida più grande - come si fa a costruire una cultura di continuo miglioramento? Come si fa a convincere la gente a cercare di continuo modi per migliorare? Beh, devo ammettere che ero ignorante su questa materia come tutti gli altri. Avevo visto una vetrina scintillante della cultura Lean alla Hoks e volevo che la mia azienda fosse uguale. Sapevo che doveva essere qualcosa di semplice, in modo che tutti alla FastCap, dal laboratorio all'amministrazione, potesse abbracciare Lean. Sapevo anche che doveva essere sostenibile, qualcosa che avrebbe potuto diventare un modo naturale di pensare che avrebbe sostenuto e anche rinforzato il modo di pensare sia dell'azienda che dei dipendenti.

I nostri modi di pensare erano semplici. Volevamo un continuo miglioramento, puntare sulla qualità e l'eliminazione degli sprechi in ogni momento.

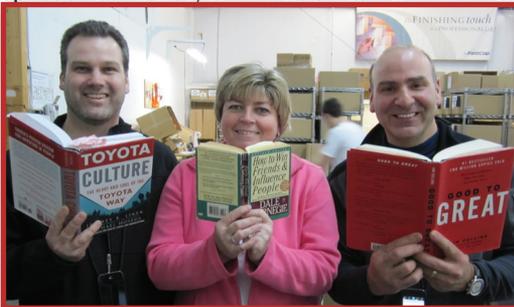


La riunione mattutina di FastCap.

- Rivediamo gli errori
- Rivediamo i miglioramenti
- Dati sulle vendite
- I Principii di FastCap
- Letters dei fan scatenati
- Training sui prodotti
- Lezione di storia
- Stretching

Quindi ebbimo un'idea. Mia moglie, Leanne, si rese conto di quanto ci avessero influenzato i libri di auto-miglioramento. Leggevamo di continuo i vari libri che uscivano sul mercato e ogni giorno cercavamo di trovare il tempo per discuterne.

Di solito erano libri di business, di auto-miglioramento o di storia. Il nostro direttore generale, Jon, era anche lui un avido lettore e noi tre parlavamo spesso tra di noi, rivedendo ciò che avevamo imparato e ciò ci era piaciuto



L'apprendimento continuo per tutti è la spina dorsale di una cultura Lean.

Cominciammo l'impresa imitando quello che avevamo visto alla Hoks, e cominciammo con quello che noi chiamiamo il meeting mattutino. Ogni mattina alle 8 dedicammo un breve tempo, tra i cinque e i dieci minuti, per riunirci prima che cominciasse il lavoro produttivo.

Cominciavamo con le cose più elementari, come leggere a voce alta i dati di vendita del giorno prima, e analizzando gli errori che avevamo fatto il giorno prima. Discutevamo su come prevenire quegli errori e quali nuovi processi potevano essere valutati per fare miglioramenti.

Infine, analizzavamo i nuovi processi introdotti il giorno precedente e valutavamo l'efficacia di quei nuovi metodi. Queste erano le tre o quattro cose che facevamo in modo sistematico tutti i giorni.

o meno di ogni libro. Alcuni tra i nostri preferiti erano "Good to Great" e "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies" di Jim Collins. Ci piacque anche "Built From Scratch (the Home Depot story)".

Da leader aziendali, leggere e discutere sui principi da

questi best seller ci diede un punto di riferimento per risolvere i problemi.

Ci venne in mente che forse coinvolgere l'intera azienda nella lettura di questi libri avrebbe contribuito a creare una prospettiva comune. Alla fine dei conti, stavamo cercando di creare una cultura di risoluzione dei problemi. Infatti, il mio obiettivo era quello di creare una cultura con i migliori risolutori di problemi

nel mondo (letteralmente), quindi aveva senso per condividere quelle perle di saggezza da alcuni dei leader aziendali più visionari del mondo. Pensavamo che avrebbero dovuto essere condivisi con tutti nella FastCap. Così abbiamo incorporato in un po' di lettura AD ALTA VOCE di questi grandi libri durante la riunione mattutina. Discutevamo i punti salienti in cui ci eravamo imbattuti e aprire il piano per la discussione o commenti. Sebbene leggevamo solo due o tre pagine al giorno, ci impegnammo ad applicare questo concetto di imparare insieme. In questo modo abbiamo letto tantissimi libri. Tra i preferiti vi erano "Raving Fans" (Fan Scatenati) e "The Purple Cow" (La Mucca Viola). Eravamo determinati nel nostro impegno verso questo processo e, di conseguenza, consentì a tutti i nostri dipendenti di essere sulla stessa lunghezza d'onda con il nostro gruppo dirigenziale.

Il nostro incontro mattutino si era evoluto da appena cinque o dieci minuti, fino a 30-45 minuti in cui analizzavamo le cifre delle vendite, gli errori, i miglioramenti, e condividevamo un paio di pagine di un libro per stimolare la riflessione e la discussione. In poco tempo, i nostri dipendenti cominciarono a pensare allo stesso modo nostro, e finalmente eravamo tutti sulla "stessa lunghezza d'onda"! Stavamo introducendo i nostri dipendenti a idee di classe mondiale e di leader innovativi nel mondo degli affari.

In seguito passammo da libri di auto-miglioramento e di gestione d'impresa, a libri di storia. Amo la storia, perciò cominciai a incoraggiare le nostre persone a

considerare le cose da una prospettiva storica. Come ha fatto la gente in passato risolvere i problemi? Quali sono state i fattori che hanno considerato prima di aver risolto il problema? Questo tipo di pensiero critico divenne



Piccolo esempio della libreria della FastCap: Geniale educated people can solve any problem.



*La chiave per insegnare la storia è quella di renderla divertente e interessante. C'è un'offerta infinita di video di qualità sulla storia che energizzeranno e affascineranno anche i più grandi avversari della storia tra di noi ...
Rendilo divertente!*

prime ore del mattino senza produrre niente? Perché stavamo in piedi in un cerchio in questa folle riunione mattutina? Ma dopo tre mesi, le cose cominciarono a sembrare abbastanza positive e dopo sei mesi, poiché non ci arrendemmo (proprio come in una buona dieta), le cose cominciarono

a funzionare molto meglio. Dopo un anno, eravamo tutti entusiasti.

Insomma, avevamo puntato i nostri soldi sul cavallo giusto.

Non stavamo parlando solo di miglioramento continuo, ma lo stavamo anche insegnando ogni giorno alla gente in modo pratico. Nel corso del primo

anno in cui l'abbiamo implementata, la riunione mattutina si sviluppò e si è trasformò continuamente in meglio.

Dopo il primo anno, ora che la riunione mattutina funzionava alla perfezione, implementammo un altro significativo miglioramento. La riunione era sempre condotta da me o da Jon, il mio direttore generale. Con l'aumentare dei risultati dell'azienda, il nostro tempo era sempre più limitato e c'erano volte in cui nessuno di noi poteva essere lì a causa dei nostri viaggi di lavoro. Era molto difficile mantenere l'efficacia della riunione durante la nostra assenza.



Persone che non si aspetterebbero mai di parlare di fronte a grandi gruppi diventano abili e a proprio agio da conduttori della riunione.

Decidemmo che ci dovevamo insegnare a tutti come condurre una riunione e qual'era il modo migliore se non farlo fare proprio a loro?

Ora stavamo davvero cominciando a razzolare come predicavamo! Decidemmo

che non solo qualcun altro avrebbe condotto la riunione in nostra assenza, ma ogni giorno. Avremmo ruotato i compiti del leader mattutino tra i nostri dipendenti. Ogni giorno una persona diversa era il conduttore della riunione. A quel punto, non solo stavamo insegnando le persone sul miglioramento continuo, ma le stavamo anche addestrando a diventare dei leader.

Avevamo preso persone che erano estremamente timide, che non avrebbero mai parlato davanti a un gruppo di persone, e le abbiamo fatte crescere e istruite a fare qualcosa che non avevano mai pensato di poter fare.

Credi che si sentissero soddisfatti di se stessi? Il fatto è che si sentivano entusiasti di se stessi, perché venivano a lavorare ogni giorno e avevano visto miglioramenti personali, oltre a miglioramenti nel loro ambiente di lavoro e nel loro ambiente di lavoro. Questo è l'inizio di come abbiamo costruito una cultura di miglioramento continuo.

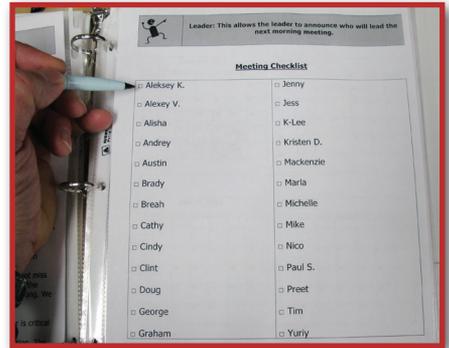
Alla FastCap sviluppiamo leader ogni giorno.

Durante questa grande curva nella nostra cultura aziendale, il mio amico Jeff Kaas, che stava anche lui costruendo una cultura Lean nella sua azienda, mi diede un prezioso consiglio.

Mi disse, : “Paul, se vuoi che il tuo popolo passi al livello successivo, inizia ad aprire le porte della tua azienda a visite guidate.” Mi appariva una vera sfida. Siamo abbastanza bravi al punto che altri ci vedano come un esempio di Lean in azione?

Jeff disse: “Quando sei tutto il tempo i riflettori e persone da fuori vengono a guardare ciò che stai facendo, la tua gente naturalmente vorrà dare il meglio. Diventeranno automaticamente sempre migliori.”

Quindi, abbiamo iniziato ad invitare ed accogliere



Costruendo leaders un passo alla volta



Jeff Kaas di Kaas Tailored, produttori di interni per aerei. Uno straordinario insegnante Lean e, Jeff tiene due visite settimanali Guardare per Imparare.

altre aziende per visitare la nostra struttura. Quale modo migliore per mostrare loro i nostri continui sforzi di miglioramento? Questo dimostrò di avere altri vantaggi che non mi aspettavo mai.

La nostra gente si sentiva bene per il fatto che altre persone volessero vedere cosa stavano facendo. La cosa principale che ho scoperto del comportamento umano, è che tutti vogliono nella propria vita riconoscere e raccontare che stanno facendo un buon lavoro. Invitando gli altri a venire a osservare la nostra compagnia, stavamo dicendo al mondo: “Guarda che grandi cose facciamo!” Era come mettere il tuo miglior progetto in mostra per i giudici del premio per l’azienda dell’anno!



Il miglior modo per fare avanzare Lean Lean al livello successivo sta nel mostrare il tuo lavoro.

Nel creare un “ambiente da visita” nella FastCap, stavamo comunicando alla nostra gente che stavano facendo un lavoro eccezionale, perché persone provenienti da tutto il mondo stavano cominciando a visitare le nostre strutture. Abbiamo anche avuto dignitari e politici di alto livello che sono venuti a vedere cosa stavamo facendo. Perché? Perché stavamo offrendo risultati eccezionali.



Dino Rossi, Senatore dello Stato di Washington

Alla FastCap non abbiamo mai licenziato nessuno, né tagliato i salari o la paga oraria e, nonostante di recente ci sia stata la crisi economica più grande degli ultimi cento anni, abbiamo sempre continuato ad espandere la nostra attività. Facciamo affari in più di quaranta paesi. Siamo una società altamente redditizia e i nostri dipendenti, a tutti i livelli, hanno gli stipendi migliori nella nostra regione. Abbiamo molto da essere orgogliosi, e talvolta nella nostra ricerca di un miglioramento continuo, ce ne dimentichiamo.



Rob McKenna, Giudice Distrettuale dello stato di Washington

Il nostro successo è dovuto all’enfasi che mettiamo sulla costruzione di una cultura di persone in crescita. Non si tratta solo di parlare, spendendo migliaia di dollari ogni giorno di formazione e d’insegnamento per i

nostri dipendenti.

Questo è quello che si dice “Puntare sul cavallo giusto!” Le persone che visitano la nostra fabbrica ci chiedono: “Che cosa fate per l’orientamento dei nuovi dipendenti?” La nostra risposta è, “Ogni persona è orientata ogni giorno che viene a lavorare. “La maggior parte delle aziende rivede il nuovo manuale dei dipendenti e lo riesamina per una o due settimane e poi il 90% di esso viene dimenticato. Alla FastCap esaminiamo i nostri 13 obiettivi, i 20 principi, gli infiniti miglioramenti, centinaia di prodotti, ogni errore, ogni risposta che riceviamo da clienti soddisfatti, storia, cultura e costituzione ogni giorno. Abbiamo costruito questa cultura investendo tempo e denaro nella formazione e insegnando alla nostra gente il valore e le ricompense del miglioramento. Per tornare a quello che mi ha detto il Vice Presidente della Lexus, per ogni azienda di carattere mondiale, la cosa più importante è l’insegnamento e la formazione delle persone.

In ultima analisi, alla FastCap il titolo di lavoro di ciascuno di noi è “Ingegnere di Processi”. Il nostro compito non è quello di costruire prodotti, ma di migliorare i processi con cui costruiamo i nostri prodotti. Questo è ciò che ci rende una cultura distintamente Lean. L’ordine di questi miglioramenti è altrettanto importante.

In primo luogo miglioriamo:

- L’individuo
- Il processo
- Il prodotto

È un doppio ‘T-PP (I.I.P.P). Noi vogliamo dire che alla FastCap siamo nel settore delle persone in crescita. Il risultato delle persone in crescita è che produciamo prodotti eccezionali; Lavoriamo



Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
- 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes until morning meeting
- 8:00 Good morning FastCap!
- 8:01 Announce tomorrow’s Meeting Leader
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion
- 8:10 Raving Fans
- 8:15 Product Review
- 8:20 Improvement
- 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
- 8:35 Constitution
- 8:40 Stretching
- 8:45 Back to Work

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is “No.” The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.

L’agenda della riunione mattutina di FastCap



Alla FastCap abbiamo le persone meglio addestrate nel mondo e lo facciamo ogni giorno.

in un ambiente innovativo in cui le idee vengono accolte con lo stesso entusiasmo sia che vengano dal dipendente di primo livello, sia dal Direttore Amministrativo.

L'aspettativa di ogni persona a FastCap è che le cose continueranno a migliorare ogni giorno. La cultura lo favorisce e lo richiede!



La prima cosa che la gente vuole nella vita è quella di sentire che le loro idee sono importanti e che stanno facendo la differenza.

Questo è il modo con cui misuri il tuo progresso nella costruzione di una cultura Lean: sorrisi. Vedrai più sorrisi perché quando tutti sperimentano miglioramenti e lavorano in un ambiente pulito, tutti si sentono meglio!

Coltivare la gente per essere al loro meglio, prendendo tempo per osservare i risultati, ascoltando idee per migliorare e imparare insieme è il nocciolo della nostra riunione mattutina. A partire dal dipendente alle prime esperienze nel suo primo giorno di lavoro fino a me, il proprietario - affrontiamo insieme il processo di apprendimento e di miglioramento. A nessuno viene

dato un lasciapassare e nessuno è lasciato fuori l'aspettativa per il miglioramento. Così abbiamo iniziato a costruire una cultura alla FastCap. La riunione del mattino era solo l'inizio.

L'IDEA CHIAVE:
MOSTRAMI IL TUO LIBRETTO DEGLI
ASSEGNI E DOVE SPENDI I SOLDI E IO
TI MOSTRERÒ QUALI SONO I TUOI
VALORI.

Lean funziona per te

Comincia a tracciare come sarebbe la tua riunione mattutina. Per iniziare bastano 5 minuti:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Rendilo facile e vai a:

www.fastcap.com

Scarica il documento FastCap Morning Meeting.

Modificalo al 99% o all'1%, è a tua disposizione GRATIS cosicché tu possa cominciare il tuo percorso Lean .

Risorse Lean:



1. Documento della riunione mattutina
<http://bit.ly/wPwgQL>

Capitolo 9

Oltre la riunione mattutina

La riunione del mattino ci aveva permesso di attuare la prima tappa nel costruire una cultura, che è l'insegnamento e la formazione delle persone. Tuttavia, avevamo ancora bisogno di trasmettere l'idea di miglioramento continuo. Avevamo bisogno che le persone facessero miglioramenti su base giornaliera, in modo da poter produrre un prodotto di qualità superiore a un costo inferiore, e allo stesso tempo di un godere di un senso di realizzazione nell'ambiente di lavoro.

Lean non è solo la crescita delle persone in modo che si sentano tutte felici e coinvolte. Si tratta anche di risultati - risultati misurabili e concreti, che mostrano un modello continuo di miglioramento.

Come abbiamo fatto? Se avessi detto ai miei dipendenti, "Ehi, voglio che tu faccia un miglioramento un giorno", avrebbero storto il naso.

La maggior parte avrebbe risposto, "non so se posso pensare ad un miglioramento oggi." Sembrerebbe proprio una richiesta eccessiva, vero? Così, riformulai la richiesta in qualcosa di così semplice. Ricordate il modello della Hoks? La bellezza della loro azienda era che avevano mantenuto il loro processo molto semplice per assicurare il massimo coinvolgimento delle loro persone.

Dissi ai miei dipendenti: "Dammi solo un miglioramento di 2 secondi al giorno. Questo è tutto. Questo è tutto quello che chiedo. Un miglioramento di 2 secondi. "Non c'è una persona sulla terra, nemmeno un topo o un criceto che non riesce a capire come migliorare qualcosa per soli 2 secondi. Avevo posto un traguardo talmente raggiungibile

che tutti avrebbero potuto raggiunto, ed è proprio quello che è successo. Ho cominciato con la semplice aspettativa di un miglioramento di 2 secondi al giorno, ma per poter essere sicuri che le persone capissero come avrebbero potuto trovare un miglioramento di 2 secondi ogni giorno, siamo arrivati ??alla prossima fase di costruire una cultura di miglioramento continuo - il giro mattutino.

Tutti si presentano al lavoro alle 7 del mattino. La nostra riunione mattina



Tutti a far miglioramenti dalle 7 alle 8.



Mostrando un miglioramento KanBan



Il lecca francobolli ha ora una casa.



Vieni qui e guarda il mio miglioramento



*Sagomando la gommapiuma per gli
attrezi.*

va dalle 8:00 alle 8:30. Tecnicamente, i miei dipendenti non lavorano nei loro propri posti di lavoro tra le 7 e le 8.

Quel tempo lo riserviamo invece per le 3Ss. Le nostre 3Ss sono: Spazzare, Separare e Standardizzare.

Spazzare (pulire la propria area), separare e ordinare tutto, rimuovere tutto ciò che è ausiliario e non necessario per il loro lavoro specifico, e poi standardizzare tutto. Dedicando quella prima ora alle 3S, ogni persona ha la possibilità di trovare un miglioramento di 2 secondi. Riordinare il disordine che si tende a costruire nelle nostre aree di lavoro sarà sempre un certo tipo di migliorata efficienza.

Tutti sanno che hanno almeno un'ora, dalle 7 alle 8, per fare un piccolo miglioramento nella propria area di influenza o spazio di lavoro. Al fine di rafforzare questa idea, ho iniziato a camminare ogni giorno della fabbrica tra i vari dipartimenti, salutando le persone dicendo: "Ciao, Austin! Quali sono i tuoi miglioramenti per oggi?" oppure "A che cosa stai lavorando?" Quando si visita la FastCap, si dice cose come "questo è il posto più pulito che abbia mai visto, siete dei fanatici, il sale e il pepe sono persino etichettati e allineati sul tavolo per il pranzo".

Il nostro secondo passo verso la costruzione di una cultura Lean è stato un processo molto semplice che assolutamente tutti potevano abbracciare e parteciparvi. L'abbiamo mantenuto abbastanza semplice e siamo sicuri di costruirlo nel giorno lavorativo. Non esiste un posto nel mondo che non

possa trarre vantaggio da un miglioramento di 2 secondi.

Recentemente ho insegnato questo secondo processo di miglioramento al personale della città, vicino a dove vivo. La prima settimana tutti sono venuti con miglioramenti e alcuni miglioramenti gli hanno risparmiato ore ogni giorno. Immagina! Stavo solo chiedendo 2 secondi, ma la gente stava offrendo ore di miglioramenti. Questa è la magia di rendere Lean semplice.

Quando ho spiegato il secondo miglioramento a Harry Kenworthy, un consulente che ho intervistato sul mio show radiofonico “L’innovatore americano”, gli ho chiesto se pensasse che sembrava qualcosa che funzionasse in qualsiasi ambiente.

Disse: “Assolutamente” dissi, “Beh, perché credi che abbia funzionato così bene nella FastCap?” Disse: “Semplice, Paul. Per fare qualcosa che abbia successo, devi prima:

- Impostare l’aspettativa
- Ispezionare l’aspettativa
- Rafforzare l’aspettativa

Non compresi questi tre concetti da una prospettiva di teoria aziendale, e non avevo messo in atto il processo con quei passi, ma li avevo eseguiti senza neanche saperlo. Mi aspetto che il mio dipendente faccia un miglioramento di 2 secondi, l’aspettativa è resa chiara, assegnando il tempo nella giornata lavorativa per farlo accadere. La camminata del mattino tra i reparti del mattino rafforzava l’aspettativa mentre andavo in giro. Di tanto in tanto trovo qualcuno che si era “bloccato” e spesso lo aiuto a trovare un miglioramento di due secondi. Infine, rafforzare questo comportamento celebrando i miglioramenti nella riunione del mattino.

I capi reparto vanno in giro e si fanno mostrare i diversi miglioramenti che le persone hanno fatto nella loro area. È stata una tecnica molto efficace per



Ragazzi, non è quello che intendo con “Persone in crescita” ... Dov’è ora il miglioramento?



Yuri mette nastro trasparente sulle etichette in modo che non si consumino per l’uso continuo.



Guardando i video di miglioramento durante la riunione del mattino.



costruire una cultura.

Abbiamo preso un ulteriore passo per festeggiare le idee davvero fantastiche, registrandole in video e poi mostrandole durante la riunione del mattino.

Prima di registrare i video, tutti i dipendenti andavano in giro per vedere i vari miglioramenti. Questo divenne un problema logistico perché c'erano tante persone a camminare in giro e ci voleva troppo tempo. Inoltre, le aree che osservavamo erano generalmente piccole cellule produttive e solo le persone di fronte poteva vedere e ascoltare le dimostrazioni.

Quando abbiamo deciso di iniziare a catalogare le idee su una videocamera, abbiamo con sorpresa scoperto quattro vantaggi.

Il primo era che non dovevamo trascinare tutta la società da un reparto a un altro come una mandria di bestiame. Il secondo vantaggio era che tutti potevano chiaramente vedere e ascoltare la dimostrazione guardando il video alla riunione del mattino.

Il terzo vantaggio inaspettato era che cominciò ad affinare le abilità di presentazione e di parlare della nostra gente. Gli ha permesso di sviluppare le loro capacità di articolare le proprie idee e di esprimersi davanti alla telecamera, che è un'abilità preziosa da avere in questa era.

Il quarto beneficio è che abbiamo sviluppato una potente libreria di video che insegnano agli altri i miglioramenti di Lean.

La catalogazione e la videografia dei nostri miglioramenti hanno fornito anche un ottimo materiale promozionale. Le persone che hanno visitato la nostra struttura potranno accedere a queste idee semplicemente visitando il nostro sito web.

Questa caratteristica è diventata uno strumento di insegnamento per

l'esterno e, ancora una volta, la nostra gente è profondamente gratificata dal fatto che persone provenienti da tutto il mondo stanno visualizzando i loro miglioramenti e apprendendo da loro. Il mio personale GOPA (Grande Obiettivo Peloso e Ambizioso) è quello di cambiare il mondo, e come si può vedere, la mia gente sta facendo proprio questo.

Il cammino di miglioramento del mattino è diventato il secondo aspetto importante per costruire una cultura di miglioramento continuo e ha dato molti miglioramenti rispetto a quanto ci aspettavamo.

Questa tuttavia è la natura del pensiero Lean però. I suoi vantaggi continuano a dare risultati.

Ora so che ti starai chiedendo: “Paul, fai questo ogni giorno?” La risposta è SÌ! Lo facciamo ogni giorno da più di cinque anni. Non ci manca mai. Fa parte della nostra cultura. È più importante che costruire articoli o strumenti per la lavorazione del legno o qualsiasi altra cosa che facciamo, perché sappiamo se abbiamo risolutori di problemi di classe mondiale, non importa ciò che stiamo costruendo oggi o tra cinque anni. Avremo la capacità di fare un ottimo lavoro, qualsiasi cosa sia posta davanti a noi.

Il problema più grande che molti hanno ha con l'idea di lasciare che la gente faccia un miglioramento di 2 secondi sta nel non fidarsi che possano sbagliare qualcosa o che possano peggiorare il processo. La risposta è che lo faranno. Faranno degli errori e diventano migliori soluzioni problematiche nel processo. Per fare correttamente Lean, devi credere che il sistema produrrà il risultato desiderato. Anche se t'imbatti in un ostacolo lungo il cammino, il primo modo con cui le persone imparano è attraverso gli errori. Se privi la tua cultura di questa esperienza, ti priverai di innumerevoli innovazioni che potrebbero attenderti.

Ricordati, stiamo cercando piccoli miglioramenti, quindi gli errori dovrebbero essere anche piccoli. Ogni errore e ogni miglioramento diventeranno una parte preziosa nel costruire una cultura di miglioramento continuo.

**L'IDEA CHIAVE:
DUE SECONDI CAMBIERANNO
IL MONDO!**

Lean funziona per te

**Scrivi i primi dieci miglioramenti di 2 secondi:
(Ricorda che il posto migliore per iniziare è “che cosa ti da fastidio”).**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Video Lean:



1. Il giro mattutino dei miglioramenti Lean

http://youtu.be/3OEePS7Oh_g



2. Controllo Lean della polvere

http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

Capitolo 10

Facciamolo nel bagno

Alla FastCap ci divertiamo molto. Una delle cose più divertenti accade durante le escursioni mattutine che offriamo ai visitatori esterni. Dopo che hanno la possibilità di vedere la nostra azienda in azione, durante la riunione del mattino e il cammino di miglioramento, le persone chiedono sempre: “Come faccio ad iniziare? Sembra così travolgente”.

A questo punto gli dico: “Oh, è davvero semplice”, e poi li conduco in uno dei nostri cinque bagni. Apro la porta e dico: “Andate qui e ti mostrerò come cominci a costruire una cultura di miglioramento continuo”.

Mi guardano come se fossi pazzo e mi rispondono: “Sei serio? Veramente? Volete che io impari a fare questo camminando nel tuo bagno?” “, Dico, con orgoglio,” Abbiamo i bagni più puliti del mondo. Tutti i nostri bagni sono identici, perché il nostro bagno è lo standard di quello che pensiamo Lean dovrebbe apparire nel

resto della nostra struttura. “Abbiamo creato uno standard che tutti possono capire con facilità. Dopo tutto, il bagno è un’esperienza che unisce tutti noi e la maggior parte di noi lo vedrà almeno tre o quattro volte al giorno durante le nostre ore di lavoro.

Quando diciamo che tutto dovrebbe apparire come il bagno, la gente sa esattamente cosa stiamo parlando. Ora, lasciatemi dire com’è il nostro bagno.

Questo libro è pieno di immagini, come un modo per dare prova delle nostre mani estreme! Potete vedere nelle immagini che ogni bagno ha uno scaffale in acciaio inox con tutte le necessità necessarie - toilette, spazzola per la tazza, asciugamani di carta, Windex™, salviette, mop, aspirina, soluzione salina, fundamentalmente tutto quello che usiamo quotidianamente per



Entra! Lean inizia nel bagno!



Ogni bagno è standardizzato con gli stessi materiali di pulizia negli stessi posti ... è molto facile mantenere un bagno pulito!

mantenere i nostri bagni e tenerli puliti.

Quando abbiamo iniziato la trasformazione dei bagni, una cosa che abbiamo notato era che avevamo diversi tipi di detergenti e metodologie per pulire il bagno.



Il WC pulito e il sedile è GIU'!



Tabella di pulizia del bagno

Non era un processo standardizzato. Alcune persone preferivano Windex, altre preferivano 409™. Avevamo una varietà di diversi tipi di detergenti e processi per pulire il bagno, che è assolutamente l'antitesi di Lean.

Ricordate i 3S che abbiamo imparato da Hoks - spazzare, separare e standardizzare? Star dietro al detergente preferito da tutti è follia e aggiunge troppa complessità a un compito che dovrebbe essere semplice.

Ora, tutto è standardizzato.

Sulla porta di ogni bagno c'è una scheda in laminato plastico che presenta le sei tappe necessarie per pulire il bagno e un'immagine della persona responsabile della pulizia di quel giorno. Alla FastCap tutti puliscono i bagni, compreso me.

I bagni rimangono perfetti per tutto il giorno, perché una componente conseguente di Lean è il rispetto per le persone. Lasciare il bagno più pulito di quanto si è trovato è un segno molto fondamentale di rispetto e cortesia per gli altri. Il sedile del gabinetto è abbassato, non c'è pipì sulla toilette, nessuna goccia d'acqua sullo specchio, e il lavandino è pulito.

Questo è il modo in cui ognuno dei nostri bagni viene lasciato tutto il giorno. Lo giuro, non sto esagerando! Potete camminare in uno dei nostri bagni in qualsiasi momento della giornata e appariranno identici a quello che sembrava la mattina quando furono prima puliti. Il motivo è perché ci sono tre principi in gioco.

Primo, lascia tutto meglio di quanto lo trovi. Quando è così, tutto è migliora continuamente. Secondo, rispetto per le persone.

Le cose semplici come lasciare la sede del WC sono una cortesia di base che dimostra il rispetto per gli altri. Quando lasci tutto meglio di quanto lo hai trovato, stai pulendo automaticamente e rendi le cose migliori per gli altri,

il che è un segno di rispetto per gli altri. Terzo, crea uno standard accessibile a tutti. Abbiamo creato il nostro standard usando un modello fondamentale che tutti possono riguardare: il bagno. Il bagno è visivo e facile da capire.

Quale posto migliore per iniziare a costruire una cultura di miglioramento continuo se non proprio il bagno?

1. Lasciate tutto meglio di quanto lo avete trovato.
2. Rispetto delle persone
3. Creare uno standard

Il mio consiglio per coloro che vogliono creare una cultura Lean è quello di iniziare in bagno e rimetterlo lentamente da lì. Vai avanti, fallo nel bagno! Costruire una cultura Lean richiede standardizzazione e semplificazione di tutto. Ci siamo accordati su Windex™ (perché io sono greco e tutti i greci sanno che Windex potrà guarire e pulire qualsiasi cosa. Se non capisci questa battuta guarda il film “Il mio grosso grasso matrimonio greco” per una spiegazione). È una battuta voga alla FastCap: Se tutto il resto fallisce, tira fuori il Windex. Paul ama il Windex. Quindi usiamo Windex sulle superfici del bagno, usiamo Windex sui nostri piani e sui nostri tavoli da pranzo. Usiamo Windex sul piano di lavoro. Abbiamo un detergente che funziona bene su quasi tutte le superfici.

Questo è solo un esempio di perché il bagno è stato creato come un eccellente modello di standardizzazione e semplificazione.

Tornando alle 3S, è spazzato e pulito in modo molto semplice. È separato, ordinato - abbiamo eliminato tutti i prodotti superflui - ed è standardizzato. Usiamo lo stesso prodotto e la stessa lista di controllo in tutti i bagni.



Windex funziona per tutto!

L'IDEA CHIAVE:
LEAN INIZIA NEL BAGNO.

Video Lean:



1. Bagno Lean

http://youtu.be/cuI_Ypj0Inw

Capitolo 11

Come Comincio?

Alcuni di voi, senza dubbio, saranno rimasti delusi. Sicuramente la teoria aziendale di classe mondiale della produzione Lean insegnata nei programmi MBA e nelle più famose scuole di business in tutto il mondo non possono essere ridotte a qualcosa di divertente, semplice e facile da implementare. Ho condiviso con te come Lean abbia salvato le aziende dall'orlo del fallimento e le ha trasformate in ingranaggi di profitto da svariati milioni di dollari. Ho anche raccontato di aziende come la mia che avevano un notevole successo prima di implementare Lean e avevano tutti gli elementi di grandezza e che ancora Lean ebbe un effetto trasformante sui nostri risultati e sulle persone.

Ora ti chiedo di considerare Lean pensando non solo ai tuoi affari, ma anche alla tua vita personale.

I componenti del mio gruppo raccontano di come abbiano applicato i principi Lean per interagire con gli insegnanti dei loro figli, i broker immobiliari e tutti i tipi di contatti che incontrano nella vita quotidiana. Invece della consueta tradizione di vergogna e di colpa, la nostra gente chiede naturalmente: "Come posso migliorare questo?" "Come posso fare di meglio?" La persona media non è abituata a questo livello di positività e i pensatori Lean sono persone positive e che sanno dove vanno. I pensatori Lean esercitano la giustizia e non accettano la risposta tipica di "No, non credo che possiamo farlo"; invece dobbiamo migliorare il processo e trovare un modo migliore per fare le cose.

Fatevi assicurare, se l'implementazione di Lean fosse un processo complicato, allora non scriverei questo libro. Sono un imprenditore energico con poca pazienza per esercizi accademici, istruzioni tecniche o qualsiasi tipo di piano che richieda una noiosa microgestione. Il mio obiettivo è quello di spiegarlo a quante più persone possibile e guardare l'onda di miglioramento che prendere piede nelle nostre aziende, nelle nostre comunità e le relazioni nelle nostre case. La tua attività e la tua vita personale possono migliorare



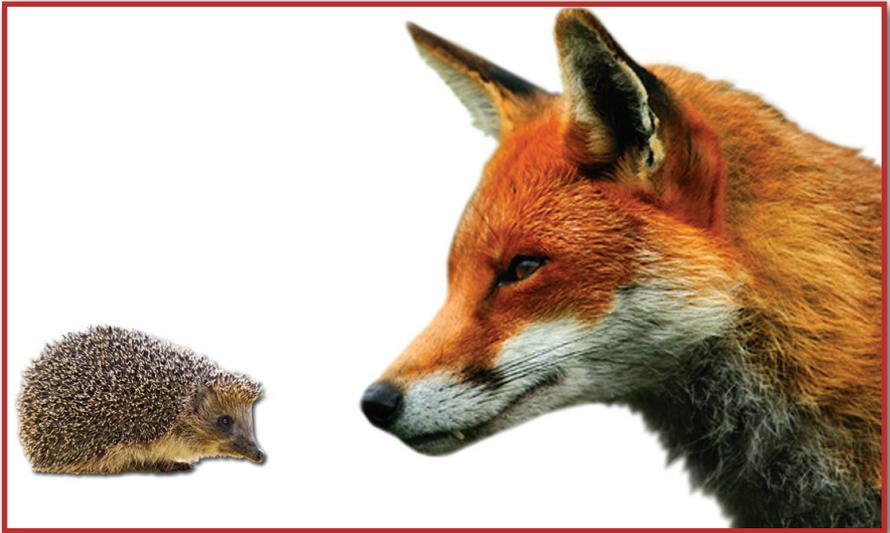
Usa la tua testa, non il tuo portafoglio. Questo semplice miglioramento utilizza una corda attaccata ad un pedale in legno fatto in casa e un paio di pinze come strumento di crimpatura. Le mani dell'operatore sono ora libere e così è la sua mente, che può pensare al prossimo grande miglioramento.

radicalmente - migliorando sempre più - mettendo in azione il desiderio semplice e universale per il miglioramento continuo.

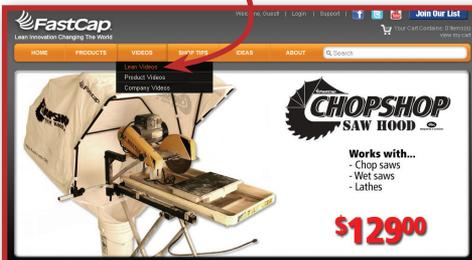
Il segreto di corporazioni di classe mondiale come Toyota, New Balance™ e FastCap è che fanno poche cose così bene che nessuno li può catturare. È come la famosa storia di Irving Berlin, “The Hedgehog e la Fox”. La volpe è molto intelligente e può fare molte cose in modo efficace, ma il riccio sa come fare solo poche cose veramente bene. La coerenza del riccio gli permette di buggerare la volpe, giorno dopo giorno. Questa è la bellezza di Lean. È semplice.

Come si fa ad iniziare? Innanzitutto, ti chiedo di fare una piccola ricerca per familiarizzare con quello che sembra una società Lean.

Abbiamo un sito incredibile su www.fastcap.com. Fai clic sulla scheda video nella schermata iniziale e troverai video su tutto quello di cui ho parlato: la storia



Scelgo il mio miglioramento quotidiano di 2 secondi ogni giorno anziché la complicatezza del tuo piano. Prendimi se ci riesci.



Fai clic sulla opzione “Video”, quindi su “Lean Videos” sul nostro sito web FastCap. Sono tutti GRATIS!

della nostra azienda, il giro mattutino, la riunione del mattino e la mia preferita, la scrivania Lean. Inizia a guardare il video. Immergiti nell'energia di cui godiamo alla FastCap.

La seconda cosa che devi fare è fare una visita. Abbiamo

fatto ogni tentativo di rendere il tour il più possibile disponibile attraverso il nostro sito web (rendendolo il più possibile Lean), ma ci sono grandi vantaggi a fare una visita di persona.

Se ti è mai possibile, prenditi il tempo e lo sforzo di visitare una società Lean. Per avere un senso dell'autenticità e del potere di una cultura Lean, non c'è nulla che possa sostituire l'interazione in carne e ossa con le persone in loco. Alcune delle mie preferite sono Kaas Tailored (gestita dal mio amico Jeff Kaas) a Everett, Washington e la società di Karl Wadensten, la VIBCO a Providence, Rhode Island. Se sei a Bellingham, Washington ti invitiamo a visitarci alla FastCap. Se non puoi andare in Giappone, potresti visitare la Toyota™ qui negli Stati Uniti presso la loro fabbrica a Lexington, KY.



Impara a vedere la visita Lean alla FastCap

Hanno un tour favoloso che è mozzafiato. Ci sono migliaia di aziende in tutto il mondo che offrono questi tour, perché parte integrale della cultura Lean è il desiderio di “rendere il bene”. Una volta che si inizia a godere i frutti di una cultura Lean, si desidera naturalmente promuoverlo agli altri. Questa è una cosa ottima e ti consente di misurare cosa si stia “ottenendo”. Porterà sempre un senso di entusiasmo e di eccitazione. Tutti amiamo sentirci meglio per i nostri miglioramenti, e vedere risultati fa crescere l'eccitazione.

La terza cosa da fare è implementare la riunione del mattino sul posto di lavoro. Questo inizia il processo di inclusione di tutti nel viaggio. Le riunioni del mattino

hanno l'obiettivo di creare il senso di attesa per un miglioramento continuo, iniziando semplicemente chiedendo un miglioramento di due secondi da tutti.

Il primo compito per il miglioramento sarà il bagno - pensi che stia scherzando? Il bagno è un semplice primo passo che è



Le riunioni mattutine costruiscono la cultura! Le riunioni mattutine costruiscono la cultura!

visivo e tutti devono usarlo almeno tre volte al giorno.

Il giorno dopo, dopo la prima riunione del mattino, cominciate con il giro mattutino per vedere come tutti contribuiscono al processo di miglioramento.

Dopo che sei hai fatto questo per circa un anno e ti senti a proprio agio con la riunione del mattino e con il giro mattutino, , e dopo aver creato un bagno Lean, allora la prossima cosa da prendere in considerazione è di insegnare Lean.

Apri la tua struttura, scopri altri pensatori Lean nella tua comunità e incoraggia la visita reciproca. Quando cominci ad aprire la tua attività alla visita di altri, inizierai a imparare a implementare Lean in un modo completamente nuovo. Perché? Perché quando la tua gente riceve i visitatori interessati a ciò che stanno facendo, prendono un



Più insegni Lean, più diventi migliore a essere Lean..



Ognuno nella struttura insegna, non solo i dirigenti.

rinnovato senso di orgoglio nel loro lavoro. Questo è il primo beneficio. Quando insegni le cose, generalmente devi osservarle più attentamente. Questo è il secondo beneficio.

Il terzo vantaggio è che è la cosa giusta da fare. Aiutare gli altri e restituire è più importante che fare soldi. Essere guidato da un obiettivo è più potente che essere guidato dal profitto. Troverete che le aziende di maggior successo nel mondo hanno bilanciato l'arte di fare soldi con il dono di condividere e aiutare gli altri. L'etica di "rendere il bene" è fondamentale per diventare un pensatore Lean.

Quindi vai avanti, prendi lo sturagabinetti e diventa un leader Lean.

L'IDEA CHIAVE
INIZIA PICCOLO, SOGNA IN GRANDE

Video Lean:



1. Lean in pillole, documento PDF

<http://bit.ly/pCOvvq>



2. Usa la tua mente in modo Lean non il tuo portafogli

<http://youtu.be/OuVfDJhf0ew>

Capitolo 12

Lean Estremo

Non c'è nulla di casuale in una cultura Lean di successo. L'impegno deve essere del 1000%. Quando questa inclinazione verso il miglioramento continuo conquista emotivamente la leadership, si dice sia Lean Estremo. Lean Estremo è quando la leadership di un'organizzazione è fissata nell'eliminazione dei rifiuti attraverso continui



Ho scattato questa foto dopo che 3 persone hanno lasciato questo pasticcio sul tavolo senza pulire. Il mio primo pensiero era "quei maiali! Come si può essere così irresponsabili?" Il mio secondo pensiero fu: due bottiglie d'acqua, un caffè, un espresso e un scone generato enormi quantità di rifiuti! Da pensatore Lean non potevo non domandarmi, "Come si può fermare questo livello di spreco?" Sono stato impegnato emotivamente dalla strabiliante quantità di rifiuti.

miglioramenti. "Siamo in guerra con gli sprechi" dice Karl Wadensten. È una connessione emotiva e intima con il desiderio di vedere qualcosa e tutto con un occhio che punta a semplificare, migliorare e a eliminare i rifiuti.

Di recente ho visitato una struttura che aveva praticato Lean per tre anni e la cultura si sentiva piatta. Non c'era emozione. I dirigenti avevano deciso di provare

Lean perché i loro concorrenti stavano praticando Lean. Quindi, questi dirigenti hanno scaricato il concetto sui loro manager a livello intermedio e gli dissero



Siamo in guerra con gli sprechi!

: "Fate questa cosa Lean".

Si erano lavati le mani da ogni responsabilità su come attuare principi Lean. Si erano impegnati su Lean solo a livello teorico e, di conseguenza, avevano una cultura piatta e inspiegabile. Certamente, stavano facendo miglioramenti e abbiamo visto esempi di applicazione delle 3S, ma era molto diverso dalla passione che avevo visto in aziende giapponesi e in alcune negli Stati Uniti. Un leader deve essere completamente coinvolto con la sua gente nel processo, altrimenti Lean apparirà come la moda del momento, un altro strumento aziendale da spostare da parte quando la gestione torna a casa dalla conferenza aziendale successiva. La maggior parte dei leader fa Lean

Ho scattato questa foto dopo che 3 persone hanno lasciato questo pasticcio sul tavolo senza pulire. Il mio primo pensiero era "quei maiali! Come si

può essere così irresponsabili? “Il mio secondo pensiero fu: due bottiglie d’acqua, un caffè, un espresso e un scone generato enormi quantità di rifiuti! Da pensatore Lean non potevo non domandarmi, “Come si può fermare questo livello di spreco?” Sono stato impegnato emotivamente dalla strabiliante quantità di rifiuti.



If you are Japanese you can't be stressed; the Chinese are two days away by boat.

perché pensano che gli farà guadagnare più soldi. Solo il 2% dei leader Lean crea culture dinamiche Lean concentrandosi sulle persone in crescita e non sulla teoria. Il Lean Estremo si sente nel cuore e nella testa.

Un grande esempio di Lean Estremo è una società giapponese chiamata Molten™. Mentre stavamo visitando la loro struttura, il Presidente ci ha mostrato una particolare cella di produzione dove stavano tentando di eliminare 1/6 di secondo in un processo



Il presidente di Hoks afferma con forza: “Queste sono gli unici distributori su ruote di tutto il Giappone! Sì, sembra folle, ma possiamo spostarli facilmente, pulire dietro di loro senza sforzo e trasmette chiaramente la nostra passione per la flessibilità sul posto di lavoro”.

di un minuto. Rimasi lì con la mia mascella aperta rendendomi conto di quanto ero goffo nell’attuazione di Lean. Queste persone inseguivano gli sprechi come il mio cane insegue un gatto. Quando ho chiesto al presidente se era stressato, mi ha risposto: “Se sei giapponese, non conosci questa parola. I cinesi sono due giorni da noi in barca e due settimane dagli USA.

Se non scendiamo in campo con questo livello di passione, non avremo posti di lavoro.” Da dove ho tratto questa energia per diventare Lean? Presso la fabbrica della Hoks in Giappone. Quando ho visto ciò che quell’azienda aveva compiuto contro tutte le probabilità, qualcosa dentro di me si è scatenato come una vita propria.

Sapevo immediatamente, “voglio questo per FastCap.” Lo spirito e l’energia del luogo mi hanno ispirato a immaginare che la mia azienda andasse a livelli che non avevo mai pensato possibile. Da quell’esperienza il mio impegno per seguire e aiutare gli altri a vedere il potere di Lean non ha mai vacillato, nemmeno una volta.



Hoks è così appassionato di eliminare i rifiuti che etichettano ogni termostato, interruttore e uscita. Non c’è tempo da perdere per indovinare. Stiamo competendo con i cinesi che pagano i loro dipendenti 17 volte meno dei nostri.

Se non scendiamo in campo con questo livello di passione, non avremo posti di lavoro.” Da dove ho tratto questa energia per diventare Lean? Presso la fabbrica della Hoks in Giappone. Quando ho visto ciò che quell’azienda aveva compiuto contro tutte le probabilità, qualcosa dentro di me si è scatenato come una vita propria. Sapevo immediatamente, “voglio questo per FastCap.” Lo spirito e l’energia del luogo mi hanno ispirato a immaginare che la mia azienda andasse a livelli che non avevo mai pensato possibile. Da quell’esperienza il mio impegno per seguire e aiutare gli altri a vedere il potere di Lean non ha mai vacillato, nemmeno una volta.

Ricorda che la visita alla Hoks è avvenuta dopo che mi ero crogiolato nel limbo Lean per cinque anni e stavo cercando di capire perché non riuscivo a far vivere Lean di vita propria. Se non sei appassionato miglioramento, allora è necessario continuare a studiare, guardare e imparare e provare a piccoli passi finché non inciampi su un filo.

Alla FastCap avevamo un dipendente che era più resistente a convertirsi al pensiero Lean. Una mattina era stato particolarmente frustrato per tutto il tempo che avevamo passato con la nostra riunione mattutina e con la passeggiata di miglioramento.

“Paul,” mi disse, “non possiamo permetterci di passare tutto questo tempo a migliorare. Abbiamo troppo lavoro da fare e non lo faremo mai. “Ho detto.” Siamo una società di grande successo. Sai perché? Miglioramento continuo. Il tuo compito non è quello di produrre Fastcaps, ma migliorare il processo di produzione di Fastcaps e le tue preoccupazioni sulla produzione si risolveranno da sole”.

Uno dei miei insegnanti Lean ha avuto una conversazione con un dirigente Toyota su tutta la cattiva pubblicità dalle cause legali e accuse di acceleratori bloccati e freni difettosi. L'esecutivo non ha provato a trovare scuse, ma ha semplicemente lamentato che alcune persone di Toyota erano diventate compiacenti per il loro successo. Avevano perso la loro passione, la loro guida.

Il mio sensei, Brad (della famosa ditta “Brad e Jon” al capitolo 2) descriveva l'effetto di una cultura Lean simile ai “cavalli selvatici”. Giuro che aveva gli occhi che gli brillavano lo descrisse! Cavalli selvatici, liberi dalla paura. Si allontanano da un livello istintivo, come se la loro vita dipenda dalla corsa. L'effetto completo della creatività viva nelle persone è altrettanto potente quanto una mandria di cavalli selvaggi. Il trucco, naturalmente, sta nel mantenere i cavalli in corsa e liberi. Non c'è mai un tempo in cui ci si può adagiare. Questo è “Lean Estremo.”



Una cultura Lean è una cultura libera dove le persone hanno fiducia di esprimersi e di essere creative ... Questo è scomodo per la maggior parte dei leader.

Poco prima che avvenisse la crisi economica del 2008, avevo cominciato a vedere segni inquietanti intorno a me. Avevo visto le aziende che erano state molto efficaci e responsabili nei loro rapporti finanziari che cominciavano a sgretolarsi e a cadere. Come sapete, la FastCap è fortemente dipendente dall'edilizia e con l'industria immobiliare e bancaria, questo è il settore tra i più colpiti dalla recessione. In questo periodo noi stavamo facendo bene. Eravamo in quella che io chiamo “moda pazza Lean”, il che significa



Qui sto illustrando la differenza tra Lean e sprechi. La scatola con l'involucro eccessivo è ciò che sembra la maggior parte delle nostre vite. La scatola marrone pulita che tengo è ciò che i pensatori Lean stanno cercando - proprio quello che il cliente ha bisogno e nient'altro.

dovevamo stare attenti e impedire alla recessione di avvicinarsi a noi. Era il momento di impegnarsi in modalità di combattimento. Era il momento di mettere in pratica il "Lean Estremo". Questo è quello che si dice operare da una posizione di forza. Perché dovremmo aspettare i cattivi tempi per metterci in tenuta da combattimento?

Riunii i miei dipendenti e ho cominciai a esplorare idee con loro sul nostro piano di battaglia. Raggiunsimo tre obiettivi.

Obiettivo 1: Sopravviveremo.

Obiettivo 2: non ci saranno licenziamenti né alcuna riduzione di stipendio.

Obiettivo 3: non solo sopravviveremo, ma prospereremo attraverso la recessione.

Il primo intervento era quello di scartare il mio progetto di espansione del



Ho interrotto il mio sogno di creare con la nostra vecchia struttura e l'abbiamo spianato, abbiamo usato le nostre teste e non i nostri portafogli e tutti hanno mantenuto i loro posti di lavoro.



Dopo anni di pianificazione e duro lavoro ho interrotto il mio sogno di costruire una nuova fabbrica avveniristica. Ho quindi ri-focalizzato l'energia del nostro team nel rendere più Lean la nostra attuale struttura. Questa fu la decisione migliore che abbia mai fatto.

sogno. io avevo stanziato 5 milioni di dollari per costruire una struttura più nuova e più grande che sarebbe stata un'icona luccicante del nostro successo. Era tristissimo abbandonare questo sogno, ma abbiamo deciso che tutti i soldi sarebbero rimasti nelle nostre casse come fondo di riserva. C'erano troppe mine pronte a esplodere nell'economia e qualcuna di loro poteva far saltare in aria. La cosa prudente da fare era risparmiare denaro, non spenderlo. I miei amici e colleghi di affari non potevano credere che avessimo fermato questo progetto a metà strada.

La cosa successiva che abbiamo fatto fu di riconoscere anche che, con il 25% di declino nel business, dovevamo tagliare il nostro budget di un altro 25%. Abbiamo fatto tutti questi tagli senza toccare salari o posti di lavoro. Abbiamo ridotto il nostro budget pubblicitario e di marketing a metà da \$ 500.000 a \$ 250.000. La maggior parte delle aziende fa il contrario nei momenti negativi perché la saggezza tradizionale è che per rimanere a galla bisogna dedicare una percentuale più elevata del tuo reddito per promuoverti e bombardare aggressivamente i clienti. Abbiamo tagliato la spesa del 25% in ogni reparto. Nessun reparto si sentiva privilegiato o trascurato. Tutti noi abbiamo portato lo stesso peso. Questa è una dimostrazione di Lean Estremo.

Anche se eravamo già un modello di azienda Lean, sapevamo che c'era spreco ovunque ed eravamo determinati a trovarlo.

Eravamo impegnati a svolgere la nostra missione di miglioramento continuo su meno risorse per sopravvivere e per prosperare attraverso la prossima tempesta.

Ricorda che eravamo già "Lean Folle". Invece di entrare con uno spirito di rassegnazione per affrontare la cattiva economia, abbiamo pressato in avanti, determinati a migliorare e fare di più con meno cavalli selvaggi di creatività e innovazione. Proprio come mi aspettavo, la nostra determinazione Lean si è rivelata grande. Accadde qualcosa di miracoloso. La nostra attività non ebbe flessioni. Non perse nemmeno. Ogni reparto ha trovato modi creativi per ridurre la spesa pur trovando miglioramenti. Il mio marketing I miei addetti al marketing hanno creato campagne pubblicitarie



Siamo passati da una videocamera professionale da \$ 5000 a una fotocamera portatile da \$ 400 e ora stiamo usando con successo l'iPhone™ per centinaia di video ad alta definizione. Allo stesso tempo siamo passati da un reparto video di 400 mq pieno di attrezzature a una singola stazione di lavoro e ora all'iPhone™. Ora, questo è un flusso a pezzo singolo, in tempo reale e senza lavoro in lotti. Guarda come facciamo un video Lean sul nostro sito web.

migliori, meno costose e più efficaci. Hanno fatto di più, con meno soldi. Figurati! Da questa esperienza è venuto il motto preferito per la nostra azienda: “Il denaro soffoca la creatività”.

Quando il denaro non è un oggetto, rinunciamo alla nostra risorsa più potente: le nostre idee. E' troppo facile gettare soldi per risolvere problemi e tuttavia vediamo di volta in volta che spesso i soldi creano problemi piuttosto che risolverli. Ad esempio, ci occorreva qualche giorno a creare un singolo video da pubblicare su internet. Credevamo che avevamo bisogno di tutte le attrezzature video e una videocamera speciale.

Questo è stato uno dei più grandi sprechi di denaro che questa compagnia aveva mai fatto.

Oggi possiamo costantemente produrre video con cinque scene separate in meno di cinque minuti. Ciò comprende:

- Ripresa delle scene
- Modifica e ridimensionamento delle scene
- Inserimento delle scene
- Applicare la musica
- Aggiunta di titoli e didascalie
- Avviare il caricamento su YouTube™

Se vuoi vedere come funziona, vai ai nostri video Lean e guarda “Come



Riprendi!



Modifica/Taglia le scene



Inserisci le scene



Aggiungi la musica



Titoli e didascalie



Caricalo

fare un video Lean” e la revisione delle migliori telecamere per realizzarlo. Direi normalmente che è così facile che un bambino potrebbe farlo, ma i bambini sono fantastici con la tecnologia. Invece dirò che è così facile che lo può fare anche un settantenne con poca o nessuna esperienza tecnologica lo

può realizzare in meno di cinque minuti. Dato che pensiamo Lean, abbiamo rimosso le barriere che in genere bloccano le persone e rendono accessibile a tutti ciò che in apparenza è complesso.

Il vero premio lo abbiamo ricevuto quando abbiamo incontrato il nostro terzo obiettivo - prosperare. Come conseguenza di tante altre imprese nel settore delle costruzioni che chiudono, le attrezzature di fascia alta sono diventate disponibili a prezzi molto inferiori. Acquistando attrezzature a metà del prezzo di mercato e talvolta a molto meno, ci ha permesso di espandere comodamente il nostro business. A seguito della nostra espansione, abbiamo assunto più persone e terminato il 2009 come uno dei nostri anni di maggior successo nel mondo degli affari.

Durante la più difficile crisi economica per il nostro settore abbiamo in effetti avuto uno dei nostri anni più redditizi, con più posti di lavoro creati, non meno, e con ottimi salari. Questa è la ricompensa per applicare il “Lean Estremo”.

Noi metteremo in azione tutto ciò che ci si presenta fino a quando ci opporremo alla tentazione di riposare sui nostri allori.



Una delle molte macchine che abbiamo acquistato a prezzi ridottissimi - creando 10 nuovi posti di lavoro nel processo.

L'IDEA CHIAVE:
SIAMO IN GUERRA CON GLI SPRECHI,
UN PO' DI RABBIA E DI PASSIONE TRA I
SOLDATI VERSO IL NEMICO NON FARÀ
MALE A NESSUNO.

Video Lean:



1. Migliori videocamere

http://youtu.be/XD3E78f_IeI

Capitolo 13

Lean umile

Oltre ad avere un impegno emotivo al 100%, un leader Lean deve essere umile. Che cosa vuol dire? Lasciami dare un obiettivo tangibile. Impegnati a convalidare, complimentarti e/o riconoscere il lavoro dei tuoi dipendenti almeno dieci volte al giorno. Le tue persone dovrebbero essere abituate a sentire dire cose come: “Questa è una grande idea, Bob” o “Maria, apprezzo quanto hai lavorato duramente a questo progetto” o “In realtà, John, la tua idea mi piace più di quella mia.” Quando l’umiltà diventa un attributo centrale della leadership Lean, scaturirà un vortice di creatività e di coinvolgimento. Quando c’è una cultura in cui la gente sa che non c’è un egomaniaco responsabile, si può cominciare a crescere e prosperare. Le persone sanno che la leadership è unita nel suo obiettivo di riconoscere agli altri i loro meriti, anziché i propri. Non esiste nessuna politica, nessuna gelosia o rivalità perché tutti sanno che saranno riconosciuti per il loro contributo e, soprattutto, capiscono che il loro compito è quello di riconoscere i contributi degli altri. Una cultura Lean è un ambiente generoso. È generoso nel dare credito ad altri, generoso nel rispetto, generoso nell’offerta di idee, supporto e aiuto.

Il leader Lean ha un ego abbastanza forte da sollecitare e accogliere idee da assolutamente ogni persona coinvolta e riconoscerà il contributo di tutti come prezioso. Infatti, un leader Lean si eccita dalla prospettiva di scatenare tutta quella creatività insolita e il genio di risoluzione di problemi che si trova dormiente nella maggior parte delle organizzazioni.

Mentre molte persone saranno timide e non così propositive in un primo momento, è un desiderio umano universale di essere convalidati e rispettati. Una volta che si abitua alla domanda, “Che cosa ti dà fastidio?”

o “Come risolvere questo problema?” Si può aspettare che un oceano di creatività scorra attraverso la tua organizzazione in nessun tempo.



Le quattro cose che un leader Lean deve dire regolarmente

1. “Ottimo lavoro, apprezzo l’opera che stai facendo”.
2. “Mary, Bob, che grande idea!”
3. “Mary, Bob, mi piace la tua idea, è meglio della mia!”
4. “Ho torto, hai ragione, ho imparato qualcosa”.



Un'onda oceanica di creatività attende l'organizzazione che è condotta con umiltà.

Per un'incredibile coincidenza, mentre scrivevo questo capitolo, uno dei miei dipendenti, Pavlo, mi avvicinò in fabbrica.

Notò che avevo presentato un ordine per il materiale sbagliato da utilizzare per uno dei nostri prodotti. Disse: "Paul, mi stavo chiedendo se volevi ordinare la marca X,

poiché avevamo discusso questo altro marchio sarebbe probabilmente

di qualità superiore". Ho sbattuto la mano sulla mia fronte in riconoscimento e ho detto: "Oh, wow, ti ringrazio tanto. Hai assolutamente ragione. "Avevo ancora il tempo di annullare l'ordine errato e di cambiarlo con il materiale corretto. Ringraziai Pavlo abbondantemente per aver scoperto il mio errore. Più tardi quel giorno, Pavlo, che è alto 1.95 e un esemplare di perfezione atletica che dovrebbe avere un ego della dimensione del Texas, ha fatto un punto di avvicinarmi a dire:" Paul, ho pensato che dovrete sapere che era in realtà Alexey che ha individuato quel errore. Doveva solo andarsene presto, quindi gli dissi che lo avrei riferito io. Volevo solo che tu lo sapessi. "

Questo è lo spirito di una cultura Lean. Quando il leader è disposto a essere corretto e non ha problemi di ego con la condivisione dei meriti, lo stesso spirito generoso e sostenuto è vissuto da tutti. In un ambiente meno ospitale, Pavlo potrebbe aver brontolato il mio errore, scuotendo la testa tutto mentre guarda l'errore portare a più errori e poi dopo che tutta quella energia sprecata avrebbe potuto rimanere soddisfatto dicendo: "Vedi? Lo sapevo che non avrebbe funzionato." Invece, si sentiva completamente a proprio agio esprimendo la sua preoccupazione con me. Inoltre, Pavlo avrebbe potuto accettare la mia gratitudine, felice di ricevere credito, ma invece lo ha gentilmente dato a colui a cui apparteneva - un altro dipendente, Alexey. Un altro effetto della leadership umile è che costruisce una cultura che libera le persone dall'ansia o dalla riluttanza a condividere le proprie idee. Il rifiuto non è un problema perché è perfettamente accettabile lanciare un suggerimento per migliorare e poi rendersi conto che forse non lo è una grande idea dopo tutto. Nessuno ha i sentimenti feriti e nessuno sente la pressione di dovere essere sempre impeccabile. Possiamo renderci un po' vulnerabili in questo modo perché siamo forti e uniti nel nostro desiderio di migliorare continuamente con l'obiettivo di migliorare la vita del cliente.

Non molto tempo fa una squadra di ingegneri e dirigenti di Bombardier, quelli che fanno i Learjet, ha recentemente visitato FastCap. Uno di loro ha condiviso una storia con me. Aveva partecipato a una festa per un amico suo ingegnere. Dopo che l'ingegnere aveva ricevuto tanti doni e auguri, rifletté per un momento sulla sua carriera di 30 anni presso la sua azienda. Con qualche rammarico disse: "Per trent'anni avevano l'opera delle mie mani. Avrebbero potuto avere il lavoro della mia testa e del mio cuore senza costi aggiuntivi, ma non lo hanno mai chiesto."

I capi Lean estrarranno i doni e le abilità dell'intera persona. Questo è ciò che ho sentito così forte e chiaro dal presidente della Lexus in Giappone tanti anni fa. "La cosa più importante è la nostra gente. Non ci interessa la prossima tecnologia, la prossima strategia di vendita o il prossimo grande modello. Investiamo nella nostra gente".

E, infine, tirerai fuori il meglio che la tua gente può offrire se li avvicini con umiltà e gratitudine. I leader Lean devono rispettare la loro gente e riconoscere che ogni persona porta sul tavolo il proprio genio unico. Se ci pensi, questo rimuove un sacco di pressione da te come leader. Che sollievo, non dovrai essere tu a trovare ogni buona idea! Hai un oceano di possibilità e di idee che aspettano di essere sfruttate dalle tue persone. Perché vorresti ignorare o mettere sullo scaffale la vostra fonte di genio più preziosa?

La leadership Lean offre i migliori prodotti e servizi possibili perché sfrutta il meglio che ogni dipendente ha da offrire, senza gelosia, senza rivalità territoriale e senza retribuzione. Qualcuno mi ha detto che la politica è il nono spreco, un grosso spreco che è principalmente guidato dall'egocentrismo. Solo qualcuno con un forte senso di sé può essere un leader Lean, perché essere umili è un segno di autenticità e generosità.

Alla fine, questo libro non è veramente sull'eccellenza Lean o operativa, sui miglioramenti di 2 secondi, su una cultura, sulle 3S o su visite Impara a Vedere. Si tratta di eccellenza nella Leadership. Quando i leader conducono con principi di classe mondiale applicati con intelligenza, il cielo è il limite.

L'IDEA CHIAVE :
L'UMILTÀ È LA STRADA VERSO
LA GRANDEZZA

Video Lean:



1. Miglioramento 2 Second Lean
<http://youtu.be/6qhE4WicKoI>



**2. Lean Lantech,
Eccellenza nella Leadership**
<http://youtu.be/fOotGdcDQ8o>

Capitolo 14

I tre pilastri di Lean

Poco più di un anno fa, ho preso la decisione di scrivere 2 Second Lean. Lo ho fatto per un paio di motivi.

In primo luogo, le persone erano curiose. Vorrebbero visitare FastCap, vedere la nostra cultura Lean nel colore vivente e desiderare ulteriori informazioni su come costruire una cultura così insolita. Era molto sensato mettere i miei pensieri su carta e raccontare la nostra storia. Ho voluto condividere il nostro viaggio e le informazioni su come abbiamo implementato Lean per essere più efficaci aiutando altre persone.



Visita alla FastCap

Il secondo motivo è stato quello di esprimere le mie idee più succintamente sulla carta e fornire un “processo chiaro” che è al centro del pensiero Lean. E’ passato un anno e ho molti pensieri su ciò che è passato - e sul contenuto del libro. Una cosa è certa: il libro è diventato popolare! Piace alla gente. È semplice, è breve e

rende il concetto di Lean accessibile a tutti. Volevo che tutti, sia che abbiano una laurea, sia che stiano iniziando una carriera a 18 anni - potessero comprendere, implementare e costruire una cultura Lean. Secondo, 2 Second Lean mi ha dato molta esposizione. Le persone hanno cominciato a chiedermi di venire a parlare presso le loro organizzazioni e le loro aziende in diversi paesi del mondo. Ho cominciato a chiedermi come avrei potuto migliorare



I 3 pilastri di Lean

il messaggio di 2 Second Lean vuol dire progettare, fare, controllare, rivalutare e migliorare tutto incessantemente. Quindi, andiamo ... ecco come ho migliorato il messaggio di 2 Second Lean.



Paul sul sedile rovente

Ho sviluppato i tre pilastri Lean di Paul. Quando andavo nell’impianto produttivo e vedevo i problemi che le persone stavano combattendo, divenne molto

chiaro che mi mancava qualcosa. Nei circoli Lean, è molto comune dire che due dei pilastri di Lean sono l'eliminazione dei sprechi e il miglioramento continuo. Non sono d'accordo. Lean è far sì che le persone vedano gli sprechi. Il primo pilastro di Lean è vedere sprechi. Se non è possibile identificare gli otto sprechi in tutto ciò che fai, allora è molto difficile eliminare sprechi. Il primo pilastro di Lean è quello di insegnare alla tua gente a vedere gli sprechi! Se stai costruendo una cultura Lean, devi guardare ogni processo e fare la domanda: "Bob, quali sono gli otto sprechi e quali si può vedere nel processo che stai facendo adesso?"

Innanzitutto, assicurati che tutti i membri del gruppo conoscano gli otto sprechi come fanno il proprio compleanno. L'insegnamento degli otto sprechi non viene raggiunto con una presentazione, un'email o un seminario. Devi insegnare gli otto sprechi ogni singolo giorno! Alla FastCap, rivediamo gli otto sprechi ogni giorno nella nostra riunione del mattino. Ogni mattina una persona a turno deve contare sulle dita gli otto sprechi, e deve raccontare una storia che illustra tutti i sprechi.

- 1. Sovraproduzione.** Il rifiuto numero uno è la sovrapproduzione. È la "mama muda" presente in tutti gli altri sprechi.
- 2. Trasporto.** Trasportiamo i prodotti sovrapprodotti.
- 3. Eccesso di magazzino.** Poi mettiamo in inventario quei prodotti sovrapprodotti.
- 4. Difetti.** Poi abbiamo difetti e dobbiamo rielaborare quelle merci sovrapprodotti.
- 5. Sovraelaborazione.** Poi abbiamo una sovraelaborazione mentre ripariamo difetti nei prodotti sovrapprodotti.
- 6. Movimento sprecato.** Dobbiamo quindi gestire quei beni sovrapprodotti. Quindi abbiamo sprecato il movimento.
- 7. Tempo di attesa.** Allora dobbiamo costringere i nostri clienti ad aspettare mentre riconfendiamo i difetti delle merci in eccesso.
- 8. Potenziale sprecato.** Poi abbiamo sprecato i potenziali dipendenti, perché i nostri membri del team stanno ricostruendo gli sprechi invece di concentrarsi sul vedere gli sprechi, eliminando gli sprechi e lasciando il flusso di valore al cliente.

8 Deadly Sins of Waste

8 Wasted Potential



Could be improving the kitchen

1 Over-Production



Make too much food

2 Transportation



Transfer food from the kitchen

3 Excess Inventory



Extra food sits in inventory

FAST FOOD STYLE

7 Waiting Time



Customers are waiting for fixed order

6 Wasted Motion



Wasted motion from reworking finished food

5 Over-Processing



Pickles have to be removed from food

4 Defects



Customer doesn't want pickles!

Make the 8 wastes relevant and fun

Il primo pilastro

Come ho detto, ogni mattina uno dei nostri cinquantadue membri del team racconta una storia sugli sprechi usando otto dita.

È così profondamente radicato nei nostri membri del team che per loro è molto facile vedere sprechi nei processi di cui si occupano. La prima



Imparando a vedere gli sprechi

cosa, e la più importante che ho imparato è quello che chiamo il primo pilastro del Lean: le persone devono vedere gli sprechi.

Il secondo pilastro

Il secondo pilastro è che ogni persona deve migliorare continuamente tutto. L'essenza del libro 2 Second Lean sta nel fare piccoli miglioramenti incrementali che rapidamente si accumulano in un significativo corpo di lavoro. Un anno dopo sono 100% convinto di quel concetto, ancor più che mai, perché rende tutto più semplice, ed è estremamente semplice. Quindi, innanzitutto, vedi gli sprechi e, secondo, tutti migliorano continuamente tutto, ogni giorno.

Il terzo pilastro

Ora, il succo delle mie revisioni del libro è legata al primo e al terzo pilastro. Il primo pilastro - la gente deve vedere gli sprechi - era una torsione o un chiarimento a ciò che la maggior parte delle persone considera un pilastro importante del pensiero magro. Il secondo pilastro: fare piccoli miglioramenti continui a tutto! Il terzo pilastro è probabilmente il più eccezionale di tutti. Questo pilastro è qualcosa che francamente mi ha preso in controtempo. Non sono riuscito a capire perché abbiamo avuto così successo nel costruire una cultura Lean. Il terzo pilastro di Lean è ... devi fare i video "prima e dopo" di tutti i tuoi miglioramenti. È necessario mostrare l'area di lavoro e il processo prima e dopo. So che stai dicendo: "Che cosa ha a che fare con Lean, Paul?" Imparando a vedere gli sprechi ovunque! Quando si sta sviluppando una cultura, si vuole documentare lo sviluppo di quella

cultura. Farlo in modo divertente in modo che le persone potranno godere nel vedere il progresso e vorranno partecipare alla festa. Questo aggiunge un'enorme quantità di energia rinnovativa. Quello che dico alla gente è solo prendere il tuo iPhone, il tuo smartphone, ogni tipo di videoregistratore, non m'interessa quale, ma non uscire e comprare una videocamera professionale e registrare con la fotocamera che è hai in tasca. Non uscire e acquistare software di editing professionale; non è necessario. Tutto quello che serve è semplicemente un telefono e un'applicazione come iMovie per la modifica del video direttamente sul tuo telefono. Mantieni tutto semplice e fallo.



Applicazione iMovie per il montaggio



*Tienilo semplice -
utilizza il telefono, non
una videocamera*

Il miglior esempio che posso dare per realizzare questo concetto è il modo in cui la squadra incredibile di Walters & Wolf lo ha fatto con uno dei primi video chiamati “Trasportare la posta”.

Semplice, divertente, low tech e intellettuale. Questo video è completo e Walters & Wolf è sono proprio Lean!

Vuoi sapere un segreto? Ho iniziato a fare i video circa quattro anni fa, ma mi ci sono voluti due anni per fare il mio primo video! In altre parole, avrei dovuto fare i video sei anni fa, ma mi sono paralizzato perché volevo che tutto fosse perfetto. Ho comprato tutti i tipi di attrezzature cinematografiche, illuminazione e software, ma non ho mai fatto un video perché stavo aspettando che tutto fosse perfetto. Poi ho capito la follia di questo. Se lo fai semplicemente, imparerai tantissimo “semplicemente facendo”. Questa è veramente la storia di 2 Second Lean. Se fai un solo un piccolo miglioramento, imparerai così tanto che il prossimo miglioramento sarà molto meglio.

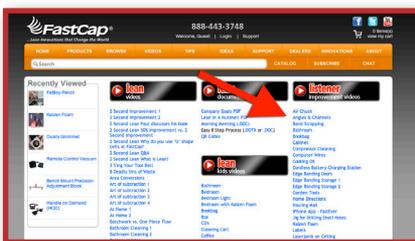
È la stessa cosa con i video. Basta farlo ora, con il telefono in tasca. Fai “prima e dopo” i video ora. Non spostare una cosa nella vostra

zona di lavoro fino a quando non registri a vive tinte il caos in cui stai lavorando adesso. Il video “Riformare piccoli maiali” illustra esattamente quello di cui sto parlando. Non cambiare nulla finché non mostri il “prima e dopo”, perché in tal modo vedi chiaramente il contrasto e fai vedere al tuo team il potere di un miglioramento continuo e come diventare un pensatore Lean.

Ho iniziato a insegnare a fare questo in varie aziende e i risultati sono stati fenomenali. Era letteralmente come versare la benzina su un falò. Hanno fatto un video e sono stati in grado di mostrarlo in diversi rami e livelli della loro azienda. Subito dopo hanno fatto un altro video. In poche settimane, hanno fatto quaranta video. Mi sono reso conto che questa è stata una componente critica. Costruisce una biblioteca dei successi e una biblioteca utile ad addestrare tutti i dipendenti attuali e futuri. Questo è un concetto potente.

Una delle ragioni per cui la FastCap è decollata con il suo viaggio Lean, e perché tutti sono stati così interessati, è che abbiamo documentato ciò che stavamo facendo nei i nostri video smielati e tutti li amavano. Se ha funzionato così bene per noi, perché non insegnare tutti a farlo e farne un pilastro per costruire una cultura Lean? E’ proprio questo quello che continuo a dire a persone in tutto il mondo. Più lo dico, più persone mi guardano e dicono: “Già! Non avevo mai pensato a questo. E’ la cosa più logica!”.

Iniziano a farlo e la prossima cosa che accade è che iniziano a collaborare con noi e inviarc i loro video di miglioramento. Li mettiamo sul nostro sito web e consente a persone di tutto il mondo di conoscere il modo in cui altre persone stanno facendo le cose. Questa è una notizia eccitante.



Video Lean di miglioramento

Un anno e mezzo dopo la pubblicazione del libro, il mio insegnamento chiave è I Tre Pilastri di Lean: In primo luogo, vedere gli scarti. In secondo luogo, migliorare continuamente tutto, ogni giorno. Terzo, fare i video “prima e dopo”. Ancora vi state chiedendo se fare i video

o no? Lasciate che vi dica una storia. Ieri, Ho intervistato due studenti di scuola media, Natalie e Mikayla dalla Cornerstone Christian School. Il loro insegnante Darryn Kleyn sta facendo un ottimo lavoro nell'insegnare i concetti Lean ai bambini e costruendo una cultura Lean nella sua classe. I bambini sono una macchina incessante di produzione di video Lean. Stanno facendo tanti video eccellenti sui loro miglioramenti Lean. Guarda il video "Che cosa è Lean?" nella sezione "Lean Kids" del sito fastcap.com.



Darryn e la sua classe Lean



*Mikayla & Natalie
Che cosa è Lean?*

Ho chiesto Natalie, "Dopo un anno di apprendimento di Lean, che cosa è l'unica cosa che potrebbe essere migliorata per far capire meglio Lean ai ragazzi?" "Ha detto:" Mostra più esempi di Lean in azione, meno parole e teoria. " Non ho altro da aggiungere... dalla bocca dei bambini.

Quando ho iniziato a scrivere il libro 2 Second Lean, il mio obiettivo era quello di spiegare come costruire la cultura Lean - e come tutti possono farlo in un solo anno invece degli undici che mi sono occorsi. Volevo anche condividere i miei molti errori per risparmiare qualcun altro dal fare gli stessi. Se avessi avuto le informazioni che so ora, sarebbe stato molto più semplice per me costruire una cultura Lean. So che posso entrare in qualsiasi organizzazione e implementare questi tre pilastri semplici e fare un impatto significativo in un breve periodo di tempo.

L'IDEA CHIAVE:
IMPARA A VEDERE GLI SPRECHI

Video Lean:



1. I tre pilastri di Lean

<http://youtu.be/R1e0wIyz9hY>



2. Trascinando la posta

<http://youtu.be/B2VemLCV8i0>



3. Riformando Piccoli Maiali

<http://youtu.be/Lj6NslY674>



4. Cosa è Lean? di Natalie & Mikayla

<http://youtu.be/BV0JMky36mE>



5. Imparando a vedere gli sprechi, di Jaymie

<http://youtu.be/EWAiD0v46vo>

Capitolo 15

Domande veramente intelligenti

Uno dei miglioramenti che ho fatto con i miei discorsi pubblici è il risultato di un suggerimento da parte di qualcuno del pubblico. Nella terminologia Lean questo si dice “andare sul campo”. Sono sempre stato molto a mio agio con le persone che mi interrompono nel mezzo del mio discorso per fare domande, ma il suggerimento era quello di “dedicare quindici minuti per fare domande alla fine di ogni discorso”.



Come posso migliorare?

Ho iniziato ad attuare questa nuova idea. Ha funzionato così bene che ho deciso di mettere per iscritto le dieci domande che mi vengono chieste più spesso.

Alcune di esse potrebbero essere un po’ insolite, ma è proprio per questo motivo che ritengo opportuno rispondere. Penso che molte persone vorrebbero fare queste domande, ma hanno paura di chiederle. Comincerò con la più insolita, ma la più comune.

Domanda 1 Paul, cosa pensi riguardo al lusso?

Risposta Questa è una domanda molto interessante. Penso che sia chiesto perché la gente vede la mia scrivania e rendo conto che non ho ufficio e che sono così minimalista nel modo in cui mi conduco i miei affari. Pensano: Ehi, questo qui deve essere contrario al lusso. Deve essere contrario ad avere qualcosa di bello “.



Amo il lusso! Questa è la mia automobile!

Posso assicurarti, niente potrebbe essere più lontano dalla verità. La mia vita è immersa nel lusso.

Posso permettermi dei lussi che la maggior parte delle persone non può, perché ho pochissimi sprechi nella mia gestione aziendale. Lean non è un programma di austerità. Lean consiste nell'eliminarne le attività a valore aggiunto. Chiamiamo questi sprechi. Se per me ha un valore indossare un bellissimo orologio Breitling, allora questo per me non è uno spreco e voglio che Breitling continui a fare le sue creazioni artistiche. Se c'è un valore per me nel pilotare il mio aereo in giro per il mondo e questo mi aiuta a fare il mio lavoro in modo più efficace, allora questo non è uno spreco.



*Lean is not an
austerity program*

Lean consiste nell'eliminare attività a valore aggiunto. Un bellissimo orologio mi ricorda ogni secondo del valore di un'arte impeccabile e dell'attenzione verso i dettagli. Il mio aereo mi permette di andare ovunque in qualunque momento e mi dà il valore della totale flessibilità.

Ci potrebbero essere sprechi nel modo in cui faccio manutenzione al mio aereo, o nel modo come pilota il mio aereo o le missioni di volo che faccio con il mio aereo - cose che sono aperte a revisione e a miglioramenti. Tuttavia, non è uno spreco il fatto stesso di avere un aereo o un bel orologio o una bella auto. Come cliente valgo i vantaggi che questi oggetti portano con sé. Questi lussi sono il risultato di come gestisco con cura il mio capitale e non mi sento per niente in colpa per averli. Lean non è socialismo. È un capitalismo pensante.

Ovviamente, quello che fai con tali oggetti potrebbe avere elementi di spreco. Ma, ricorda, è aperto al controllo e al miglioramento da parte del proprietario del lusso - e nessun altro. Perché dico questo? Perché per tutti noi, ricchi o poveri, siamo immersi nei rifiuti. Indicare le dita di qualcun altro non è una cosa gentile da fare e non è sicuramente più produttivo quanto quello di risolvere i propri problemi. I

Il lusso, in sé, non è spreco. Amo il lusso. Ho molte cose belle e posso permettermi molte di quelle cose perché sono un pensatore Lean. Sono attento a vedere ed eliminare i rifiuti in ogni angolo.

Domanda 2 Avete un ricambio di dipendenti elevato o basso?

Risposta Abbiamo un ricambio di dipendenti molto basso. FastCap è un luogo ricercato per lavorare, perché è un luogo dove le persone si sentono convalidate. Le loro opinioni e le loro idee sono importanti. Nel tentativo di costruire una cultura Lean, uno dei miei obiettivi era quello di rendere il dipartimento risorse umane della nostra azienda molto meno gravosa. Creando un'azienda dinamica, saremmo diventati un magnete per il talento anziché dover cercare talenti.

Lean riduce drasticamente il ricambio dei dipendenti - al punto in cui è quasi inesistente. Di rado ci sono dipendenti che se ne vanno.

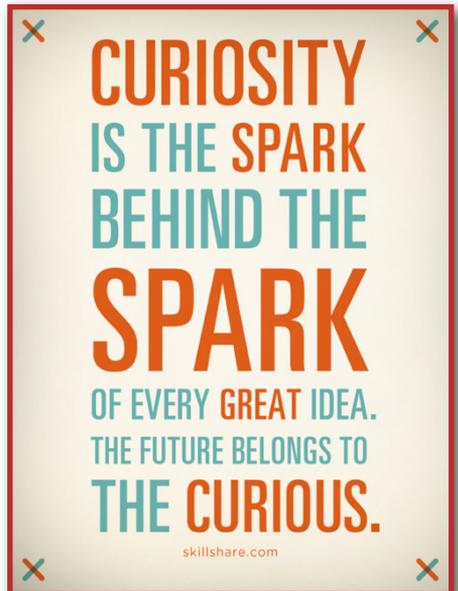
Di solito è solo perché vanno a scuola per perseguire il loro sogno di diventare un medico, un avvocato o un contabile. Il ricambio di dipendenti è estremamente basso, perché valorizziamo gli esseri umani e consideriamo le loro opinioni.

Domanda 3 Ci sono mai persone che non sposano Lean e non vogliono cooperare?

Risposta Certamente. All'inizio, almeno il cinquanta per cento delle persone che lavoravano a FastCap se ne sono andate o li abbiamo licenziati. Oggi, è molto raro che qualcuno non viva la cultura Lean. La ragione è duplice.

In primo luogo, siamo molto attenti al modo in cui assumiamo persone. Cerchiamo due caratteristiche: persone umili e curiose. Vogliamo persone che non agiscono e che fanno sembrare di sapere tutto. Vogliamo gente che sia naturalmente curiosa della vita.

Quando in un colloquio qualcuno ci dice tutto quello che sa e non è seriamente incuriosito di ciò che stiamo facendo e del modo



operiamo come azienda, sappiamo che questa persona in realtà non possiede le caratteristiche di cui abbiamo bisogno nei nostri membri del team.

Abbiamo bisogno di persone umili e curiose. Ecco perché siamo così attenti nel modo in cui assumiamo. Il secondo motivo è che la nostra cultura è così forte e positiva che ci vogliono solo una settimana o due affinché una persona l'assorba. Quando crei una cultura ferma e coerente, allora sarà molto facile per le persone capire il tuo modo di pensare. Ci sarà sempre qualcuno che non vuole abbracciare il modo in cui fai affari. All'inizio era difficile. Ora è facile. Uno dei miei detti preferiti è: "Lean è un lavoro duro che rende tutto facile". Questo è un dato di fatto.



Hannah

Per capire meglio che cosa sia la nostra cultura, vista attraverso gli occhi di una giovane collaboratrice, guarda l'intervista con Hannah, un membro del team FastCap di 16 anni. Scansiona il codice QR alla fine di questo capitolo

Domanda 4 Fai Lean a casa e com'è la tua casa?

La risposta è che amo Lean! Io miglioro tutto quello che faccio ovunque vado.

Se sto in vacanza, a casa, al lavoro o al volo, sto costantemente cercando di perfezionare i processi, eliminare i rifiuti e rendere le cose più semplici. La maggior parte delle persone è un po' sconcertata da qualcuno che è così fanatico di Lean, ma posso assicurarti, Lean porta una grande gioia nella mia vita. Ottengo molto di più di molte persone.

Per rispondere a quelli che mi chiedono: "Fai Lean a casa?" Ho fatto diversi video che mostrano la mia casa e come ho implementato Lean nella mia casa. Eccone uno divertente con cui ti puoi fare un'idea...



L'armadio Lean di Leanne

Lean a casa. Le cose che faccio sono così facili perché penso in termini Lean dovunque vado. Mia moglie e io abbiamo appena trascorso l'intero weekend implementando miglioramenti Lean nei nostri armadi. Oggi i nostri armadi sono spaziali. Mia moglie ha un armadio speciale che utilizza per decorazioni per la casa per le diverse stagioni. Ha decorazioni speciali per il 4 luglio, per la primavera, per l'autunno, per il Giorno del Ringraziamento e per Natale.

La casa è sempre molto festosa e meravigliosa e adornata. Il problema era che le sue decorazioni non erano molto ben organizzate.

Così ho chiesto: “Come possiamo rendere migliore questo processo?” Ho lavorato con mia moglie per due giorni consecutivi e abbiamo reso il ripostiglio più sorprendente. Tutti i suoi arrangiamenti floreali sono stati collocati in modo preciso, le sue corone di fiori le abbiamo appese splendidamente e tutte le diverse candele sono state collocate in scomparti separati. Adesso, quando è il momento di decorare la nostra casa, è un processo semplice. Mia moglie si diverte e non c'è niente di gravoso.



Il guardaroba Lean di Leanne

Ecco perché Lean è così bello. Lean prende le cose che tradizionalmente potrebbero essere difficili o ardue e le rende semplici e divertenti. E tu hai l'ulteriore vantaggio di esercitare la tua mente, perché diventa un grande gioco su come migliorare tutto quello che fai. L'obiettivo di Lean è quello di non avere noie.

Domanda 5 Cosa fai con quelli che non seguono e non applicano Lean nel modo con cui fanno il loro lavoro? Gli fai notare i loro sprechi?

Risposta Questa è forse una delle mie domande preferite da rispondere, perché è una delle risposte più importanti da capire. Voi e io abbiamo abbastanza sprechi nelle nostre vite che potremmo portarceli per altre dieci vite. Non guardare agli sprechi degli altri, ma ai tuoi. Ho sottolineato questo concetto in modo assai chiaro di recente, durante

una visita alla nostra azienda. Alcune persone provenienti da un'altra azienda manifatturiera hanno visitato la nostra struttura.

Erano nell'area produttiva dell'azienda. Al termine della visita, uno di loro disse: “Voglio sapere come possiamo implementare Lean in ufficio”.

Lo guardai e gli chiesi: “Perché? Sei in ufficio? Pensavo di aver detto che eri in un impianto produttivo” Mi rispose: Sì, ma il nostro ufficio è un disastro”.

Poi dissi: “Questo è uno dei più grandi errori che avrai mai fatto in tutta la tua vita. Concentrati su di te. Concentrati sull'eliminazione dei tuoi sprechi. Credimi. Ne hai abbastanza per dieci vite. “Quando le persone vedono quanto la tua area è migliorata, quanto è più facile il tuo lavoro, quanto più possono dipendere da te, quanto sono coerenti e come migliora la qualità del tuo prodotto, vorranno sapere come lo stai facendo. Poi potrai mostrargli. E poi saranno ansiosi di imparare e di



Concentrati, su di te

iniziare il loro proprio viaggio Lean. Ma non cercare di prendere la tua moglie, il tuo cane, il tuo criceto, il tuo gatto o i tuoi colleghi per fare Lean.

Concentrati su te stesso. Tu e io abbiamo così tanti scarti. Questo è stato uno dei punti più critici che ho imparato negli ultimi due anni, mentre ho parlato con persone e abbiamo visitato impianti di produzione e aziende in tutto il mondo. Concentrati, concentrati, concentrati su te stesso.

Domanda 6 Dai incentivi ai tuoi dipendenti per migliorare?

Risposta All'inizio abbiamo fatto e forse è stato uno dei più grandi errori che abbiamo fatto. Da allora abbiamo appreso che Lean è il nostro lavoro. Non è qualcosa che facciamo al di là del nostro lavoro. Il miglioramento continuo è il primo e più importante lavoro



Posso invogliarti a fare il tuo lavoro?

di tutti i giorni della vita. Il primo incentivo per fare i miglioramenti Lean è che la vita continua a migliorare quando stai pensando Lean! Quando abbiamo dato incentivi monetari, abbiamo sentito che la gente stava facendo i miglioramenti perché volevano un incentivo di \$ 5,00 o \$ 10,00 per ogni miglioramento fatto. Quando abbiamo tolto l'incentivo e detto: "Questo è il tuo lavoro. Il tuo lavoro dipende da questo ..." "le persone si resero conto che eravamo seri a proposito di Lean. Le abbiamo assunte perché volevamo usare il loro cervello, non solo le loro mani.



Vogliamo il tuo cervello!

Questo è molto importante perché la maggior parte delle persone non si sente apprezzate per ciò che contribuiscono al lavoro con il loro intelletto. Sentono come se vogliamo che loro costruiscano solo articoli. Abbiamo cambiato il paradigma e abbiamo detto: "Il tuo valore è nella tua mente." Quando lo abbiamo fatto, le persone hanno cominciato a coinvolgersi a un livello completamente diverso. La mia umile opinione è che pagare le persone per fare Lean è un errore. Dare incentivi prende il sopravvento su quello che è lo scopo di una società. Lo scopo di una società è quello di migliorare la qualità della vita del cliente. Lo scopo di un'azienda è di offrire un valore elevato al cliente. Lo scopo di una società è quello di togliere le attività che non aggiungono alcun valore e consegnare al cliente il massimo valore possibile, costantemente giorno dopo giorno, mese dopo mese, anno dopo anno. Quando lo fai, la tua immagine aumenta all'occhio del tuo cliente, il tuo cliente continua a tornare per più e poi ti fai più soldi.



Rispetto

Quando si imposta l'attenzione di ciascun membro del team per migliorare continuamente ogni giorno per il resto della propria vita, cambia il paradigma. Toglie l'attenzione da loro stessi e la mette nuovamente sul cliente. Libera i membri del team per concentrarsi sulla collaborazione con altri membri del team per fornire più valore al cliente.

Il secondo incentivo per fare miglioramenti Lean è quello di guadagnare rispetto dal cliente, dai loro membri del team e da me.

Ogni essere umano desidera essere rispettato, ma per la maggior parte delle persone questo non succede mai.

Domanda 7 Che cosa succede se non voglio essere efficiente in tutto quello che faccio? Mi piace camminare. Faccio più esercizio.

Risposta Questa è la tua prerogativa. Quello che devi capire è che Lean è un lavoro duro che rende tutto facile. Un po' di sforzo può rendere la tua vita più piacevole. Quando si accoppia il concetto che "Lean è un lavoro duro che rende tutto facile" con una prospettiva globale, allora saprai perché perseguiamo Lean in modo così intenso.

Sono venuto a sapere che il tempo è il grande equalizzatore sociale. Ogni essere umano ottiene 24 ore al giorno. Tutti noi riceviamo le stesse 24 ore ricche o povere, istruite o non istruite. Ciò che facciamo in queste 24 ore determina in larga misura il successo e la felicità che godremo nella vita. Se sei un individuo altamente produttivo che è altamente disciplinato e affidabile per i tuoi membri del team, la tua famiglia e le altre persone con cui lavori, è ovvio che avrai un'esperienza di vita migliore.



Il tempo è il grande equalizzatore

Se sei una persona improduttiva che non ha molto da fare, non è affidabile per i tuoi membri del team, la tua famiglia e le altre persone con cui lavorate, allora inevitabilmente ci sarà più delusione e più attriti nella tua vita. Lean consente di ottimizzare e ottenere di più da quelle 24 ore. Quando diventi veramente bravo con Lean e molto competente a vedere gli sprechi, riuscirai a ottenerne 48 ore da una giornata di 24. Lo dico con un po' d'ironia, ma quelli che visitano la nostra fabbrica rimangono colpiti da un ambiente così positivo, quando vedono il modo in cui lavorano i nostri dipendenti, i sorrisi sui loro volti e la

collaborazione che esiste tra tutti i nostri membri del team. La mia risposta è che “non cambierei i miei dipendenti con nessun altro al mondo”. Perché? Perché in sole 8 ore, la mia gente fa quello che la maggior parte delle persone fa in 40 ore.

La gente ha difficoltà a credere che possiamo essere molto più produttivi. Alla Fastcap, il lavoro scorre così naturalmente che le persone non faticano per fare il loro lavoro, ma si divertono. Quando fanno il loro lavoro hanno un’energia emotiva e il risultato netto è una produttività significativamente maggiore. Ancora una volta, non devi fare Lean, ma ricordati che il tempo è il grande equalizzatore. Quello che fai con quelle 24 ore in larga misura definisce chi sei e la felicità di cui godi ogni giorno della tua vita.

Domanda 8 Ashley, dal Regno Unito, ha chiesto: “Il nostro carico di lavoro è aumentato molto di recente e stiamo lottando con il tempo fisico per fare i miglioramenti, anche quando facciamo gli straordinari. È difficile avere una riunione ogni giorno e stare lì a dire: “So che abbiamo avuto questo problema ieri, ma non abbiamo ancora avuto il tempo di sistemarlo. “I miei dipendenti stanno concentrando la propria attenzione sui modi e affrontando alcune ottime idee di miglioramento, ma l’elenco dei possibili miglioramenti sta cominciando ad accumularsi backup perché non abbiamo il tempo di implementarli. Qualche idea?”

Risposta A volte non ha senso smettere e fare le 3S e migliorare quando il carico di lavoro è schiacciante. Quindi risponderò alla domanda raccontando una storia su cosa è successo alla FastCap. Molti anni fa, lavoravamo regolarmente, e anche nei fine settimana, perché il nostro carico di lavoro era enorme. Non sembrava che riuscivamo mai a recuperare. Alla fine ho detto a tutti: “Stop. Smettete di lavorare. Puliamo le nostre aree di lavoro. Applichiamo le 3S per ogni cosa e facciamo dei miglioramenti. E se ci vuole un’ora o addirittura quattro ore ogni giorno per farlo, non mi importa. Lo facciamo e poi torniamo a lavoro. “



Ci riuniamo e studiamo ogni giorno...e poi lavoriamo

Ora, come si può immaginare, ci fu una grande angoscia tra tutti i miei dipendenti, perché pensavano di non fare altro che andare avanti e indietro. Li ho assicurati che se avessero preso il tempo per migliorare e creare un'area di lavoro ordinata, pulita e ben organizzata, avrebbero sbrigato più lavoro e avrebbero recuperato.

Così siamo andati avanti e abbiamo ci siamo impegnati ad attuare le 3S e a migliorare - indipendentemente dal carico di lavoro - e ci riuscimmo. Non solo abbiamo raggiunto quell'obiettivo, ma abbiamo aumentato il fatturato di diversi milioni di dollari in più in affari con lo stesso numero di persone e senza mai fare straordinari. Questa è la differenza tra fare del miglioramento continuo una priorità e il farlo quando è conveniente. Migliorare in primo luogo non ti dà solo il miglioramento in se stesso, ma alleggerisce anche il carico e ti permette di tenere il passo con l'aumento rapido della domanda.

È controintuitivo e lo capisco, ma ho imparato questa lezione e sono dedicato al 100% a questo. Ci assicuriamo che applichiamo le 3S in tutte le nostre aree di lavoro e che ognuno abbia fatto un miglioramento di 2 secondi prima di iniziare il nostro lavoro di produzione. Quando il lavoro è fluido, il caos viene eliminato. Lean non è solo una filosofia che conviene. È alla base di grandi aziende. Più Lean diventa una priorità consumante, più veloce il lavoro sarà fluido e i miglioramenti ripagheranno i dividendi dell'eccellenza operativa.

Domanda 9 Un'altra domanda di Ashley ... “Motivazione. Quando ti stai solo abbattendo, ed è uno di quei giorni, come fai a motivare te stesso? Tieni presente che questo è il primo giorno di Lean per la nostra azienda, quindi non è ancora auto-alimentato. I miei dipendenti mi osservano per trarre motivazione, perciò vedermi abbattuto ha un effetto negativo. Hai qualche consiglio?”

Ashley, come sempre, fai delle eccellenti domande. Ecco la risposta. Sarò onesto con te. Anch'io ho avuto quei momenti. Ho una vita molto ricca e non intendo solo finanziariamente. Ho molta gioia e successo nella mia vita. Ho molte buone relazioni con persone in tutto il mondo. Riconosco che tutto questo è grazie al fatto che ho scelto di seguire i principi storici di grandezza. In altre parole, le scelte che ho fatto nella

mia vita sono state determinate da principi che hanno prodotto grandi risultati nel corso della storia.

Questi sono principi che, implementati da qualsiasi essere umano nel corso del tempo, hanno prodotto risultati sorprendenti - non risultati buoni, ma sorprendenti. Il migliore esempio per me è quello seguito dai nostri padri fondatori: tutti gli uomini sono creati uguali!



Principi storici di grandezza

Il risultato è un paese che ha fatto più bene per più persone di qualsiasi forma organizzata di governo nella storia dell'uomo. Non perfetto, lontano da esso! Ma questa singola idea è diventata la pietra di prova per le persone di ogni nazione. Milioni sono liberi oggi a causa di principi che producono ottimi risultati.

I miei principi preferiti

- Metti le persone al centro della tua vita. Questo è forse il mio preferito.
- Persegui la cosa giusta prima che il profitto. Il profitto seguirà.
- Insegna e forma la gente. Ogni volta che addestrate intensamente una persona, la loro capacità di svolgere un lavoro con efficacia aumenta drammaticamente - in modo significativo più di quelle persone che sono addestrate solo moderatamente o occasionalmente.

Il miglior esempio di insegnamento e formazione sono gli US Navy SEALs, i corpi speciali della Marina Militare USA. Se prendete le persone che sono state addestrate ad un livello così alto e le mettete in situazioni stressanti, si comporteranno con costanza nel 99% dei casi. Mi chiedo: “Se prendo questi principi e li rendo il fulcro del modo in cui faccio le cose, è inevitabile che riuscirò a ottenere ottimi risultati? “



U.S. Navy SEALs

Quindi, in quei giorni quando mi chiedo: “Wow, voglio veramente continuare a farlo? Questo è un sacco di lavoro. Le persone lo apprezzano? Questo è difficile ... “Rifletto sempre sul fatto che ho fatto la cosa difficile.

Ho abbassato la testa e sono andato avanti applicando questi principi.

Ecco perché la mia vita è piena e ricca. Queste idee ottengono ottimi risultati.

Quindi, non voglio mai deviare dal seguire questi principi. Storicamente hanno prodotto sostenibilità, equità, gioia, soddisfazione e sì, profitto. Concentrarmi sugli altri mi porta piacere e felicità. Se non fossi concentrato sull'aiutare le persone, non avrei le relazioni preziose che ho con persone in tutto il mondo. Questo mi tiene motivato. Quello che mi motiva è un gruppo storico di lavoro che urla che questi principi e idee funzionano. Non rinunciare!

Domanda 10 Sam da Israele ha chiesto ... “Ho appena visto il tuo video su” Making Lean Stick “. Come sempre, mi piace l’attenzione e la semplicità del tuo messaggio. Ma mi chiedevo una domanda ipotetica. Da quello che capisco da te e dal libro, l’approccio di 2 Second Lean è stato sviluppato qualche anno durante il tuo viaggio Lean. Pensi che se aveste iniziato con l’approccio a tre



Sam

passi a cui fai riferimento nel video (in cui insegni alle persone a vedere i rifiuti, li inviti a risolvere ciò che dà loro fastidio e a fare il video prima e dopo), avresti potuto arrivare a questo punto?

“Ad esempio, nel capitolo due del tuo libro, descrivi come hai ottenuto il tempo di preparazione della macchina da 45 a 5 minuti. Pensi che se avessi iniziato con l’approccio secondo 2 Second Lean, avresti potuto farlo? “O, in altre parole, come si va dal concetto 2 Second Lean, che sembra più localmente focalizzato, alle soluzioni che influenzano l’intero sistema nella sua globalità? (È possibile che io non capisca completamente il concetto, per cui potrei stare fraintendendolo quando dico che è focalizzato a livello locale.) “

La domanda di Sam ci consente di toccare un punto molto importante. Con 2 Second Lean sembra che io sia concentrato su piccoli miglioramenti e sembra che io non sia un sostenitore di eventi kaizen. Tuttavia, quando Brad e John vennero per la prima volta a noi per insegnarci, hanno utilizzato gli eventi kaizen come metodo primario per guidare i miglioramenti.

Innanzitutto, dovrete sapere che proprio la ragione per cui abbiamo risultati così efficaci alla FastCap è proprio per l'approccio 2 Second Lean.

Prometto che c'è più di quello che si vede a prima vista, o non ho fatto un buon lavoro nello spiegare tutti i processi dietro la scena che sono focalizzati sul grande obiettivo che è il flusso di valore nella sua totalità.

Il mio obiettivo con 2 Second Lean era quello di sviluppare una strategia facile che consentisse alle persone di costruire una cultura Lean e di avere successo nel farla adottare da tutti. Negli ultimi undici anni ho scoperto che sono i piccoli miglioramenti incrementali a fare il miglior lavoro e, infatti, fanno un lavoro migliore rispetto ai grandi eventi kaizen. Detto questo, non significa che gli eventi kaizen non abbiano valore. Semplicemente non sono la mia strategia preferita.

Lean Globale

Considero questo come Lean Globale, perché alla fine dei conti, tutti devono capire che ciò che stiamo cercando di fare in qualsiasi processo, grande o piccolo, è quello di eliminare gli sprechi. Vogliamo consentire al cliente di raggiungere il massimo valore. Quando si prende l'aspetto iniziale di qualsiasi processo, è importante guardarlo globalmente.

Non ci si dovrebbe concentrarsi solo sulla rimozione di una piccola quantità di sprechi da un passo particolare, perché quel passo, in sé, potrebbe essere sprecato. È possibile rimuovere tutti gli sprechi che si desidera da un processo, ma la linea di fondo è che il processo stesso potrebbe non fornire valore al cliente. Questo sarebbe un esempio classico dell'elaborazione.

Tornate indietro e chiedetevi: "Che cosa stiamo cercando di fare qui per il cliente? Che valore stiamo cercando di fluire verso il cliente?" "Innanzitutto, guardalo da questa prospettiva globale in combinazione con piccoli miglioramenti incrementali. Nella mia ricerca per rendere le cose semplici ho fallito non prestando un'attenzione adeguata a una prospettiva globale.

La nostra gente ha una prospettiva globale, ma non ho mai discusso di

questo e né di come otteniamo quella componente cruciale.

Ogni giorno insegniamo al nostro gruppo una serie di principi che costituiscono il nucleo della nostra filosofia aziendale. Uno di questi principi è che Toyota non cerca mai di rimuovere i rifiuti da qualsiasi processo a meno che non possano tagliarlo a metà. A prima vista, questo principio non sembra in linea con il concetto di 2 Second Lean, tuttavia, in realtà, è coincide alla perfezione.



Taglia gli sprechi a metà

Il nostro gruppo sa che l'obiettivo è quello di prendere un processo che richiede dieci minuti e lo trasforma in cinque minuti, poi porti i cinque minuti a due minuti e mezzo. Vedono l'immagine grande e il pennello che applica la vernice è il miglioramento di due secondi. Le meccaniche di come ci arrivano è fatto attraverso piccoli miglioramenti incrementali.

Anche il nostro gruppo sa come individuare l'ostacolo più grande. Tutti sono stati addestrati a capire che il collo di bottiglia, il più grande sostegno del lavoro in un processo particolare, è il posto migliore per vedere ed eliminare i rifiuti.

Inoltre sanno chiedersi: “È l'attività che sto facendo che da un valore al cliente, o è solo un processo che è stato aggiunto? Sto cercando di eliminare i rifiuti, anche se il processo non ha alcun valore? “Capiscono fortemente questi tre concetti.

Capiscono che non vogliamo fare nulla a meno che non stiamo distribuendo valore al cliente.

C'è un valore per il cliente se mettiamo un sacchetto di plastica intorno a un pezzo? Certo è bello mettere un sacchetto di plastica intorno ad un articolo, ma c'è qualche valore in questo? Se non esiste alcun valore, non cercheremo di migliorare il processo riducendo la dimensione della busta o trovando un modo più veloce per mettere la busta. Se la busta non aggiunge valore per il cliente, è uno spreco. Un ottimo esempio di questo è l'imballaggio dei prodotti Apple.

Recentemente ho comprato un altro iMac per la nostra azienda. Sono stato sorpreso quando ho aperto la scatola. C'era una quantità minima d'imballaggio - meno dell'ultima volta che avevo comprato qualcosa da Apple sei mesi fa. Ho notato che non avevano un sacchetto di plastica attorno al computer. Il computer è stato posto tra due pezzi di schiuma con il cavo di alimentazione e un piccolo manuale chiuso. Tutto lì. Sono rimasto quasi sconvolto che non c'erano più le tipiche quantità voluminose di imballaggi e rifiuti che accompagnano la maggior parte dei prodotti nel mercato di oggi.

Apple ha chiaramente compreso che questo non è di alcun beneficio per il cliente. In realtà ho finito per sentirmi ancora meglio sul prodotto quando ho visto quanto fosse confezionato così intelligentemente con così poco spreco.

È indispensabile che i dipendenti comprendano gli otto sprechi.

È imperativo che capiscano che l'obiettivo è quello di tagliare tutto a metà, non solo fare piccoli miglioramenti incrementali. I miglioramenti incrementali sono gli strumenti che utilizziamo per tagliare tutto a metà. Eppure, stanno sempre guardando la grande immagine come risultato dell'insegnamento e della formazione che facciamo quotidianamente nella nostra riunione del mattino.

Il Lean Globale è un concetto importante che io posso avere trascurato o non identificato abbastanza chiaramente nei miei scritti precedenti, ma sto dedicandogli tempo ora per chiarire. Avere una prospettiva globale è ugualmente importante che avere una prospettiva di due secondi. Entrambi lavorano in tandem per produrre una cultura di successo e consentire di far fluire il valore al cliente.

Un altro modo di sviluppare un quadro globale alla FastCap è attraverso la grande dieta del materiale che digeriamo regolarmente nel nostro insegnamento e formazione. Libri come *The Way of Toyota*, *14 Principi di Eccellenza Operativa* e il libro di Art Byrne, *The Lean Turnaround* sono solo alcuni esempi di DOZZINE di libri che leggiamo per migliorare la nostra comprensione di LEAN.

Recentemente, nel mio spettacolo L'innovatore americano, ho detto: "Il nostro obiettivo è che tutto sia privo di fatica o che ci zero fatica in ogni attività".

Un ascoltatore, Shannon, ha scritto: "Wow! Questo rende Lean così tangibile. "

L'idea che ogni attività dovrebbe avere "zero fatica" o essere "senza fatica" nella terminologia Lean significa che non ci dovrebbero essere:

MURI = Aggravi o fatica

MURA = Disomogeneità o incompatibilità

MUDA = Sprechi, eccessi che sono il risultato di un carico che produce disomogeneità o mancanza di flusso, che rende ogni cosa una lotta

Se non hai alcun aggravio, allora avrai la omogeneità, che riduce i rifiuti, rimuove la fatica e consente il flusso di valore per il cliente. In termini semplici, "fatica zero" riassume perfettamente l'obiettivo di Lean e perché è così importante che tutto debba fluire.

Il flusso è esattamente quello che il 2 Second Lean offre nell'impianto produttivo. 2 Second Lean è l'approccio "Lean" per implementare Lean. Lean è per la maggior parte circa il flusso e l'uniformità. Gli eventi di Kaizen, mentre hanno la capacità di produrre risultati positivi - come facemmo nei primi anni alla Fastcap - non si sono dimostrati il modello migliore per noi. Credo che gli eventi di kaizen siano essenzialmente l'applicazione di principi Lean in lotti. Non introducono flussi nel luogo di lavoro. Sono per natura dirompenti. Richiedono di fermarsi per un giorno, una settimana - o qualunque tempo occorra - affinché tutti si concentrino su una particolare area. Ciò crea irregolarità e addirittura un peso per il sistema.

Penso che l'approccio secondo secondo Lean sia riuscito perché chiede piccoli miglioramenti su base giornaliera in un tempo predefinito - la prima cosa della mattina prima di iniziare la tua normale produzione. Nel fare questo, si introduce il flusso di miglioramenti e non si introduce incomprensione nel luogo di lavoro. 2 Secondo Lean è il principio Lean applicato in modo uniforme e coerente che consente un

miglioramento continuo di flusso attraverso qualsiasi organizzazione. Shannon ha anche scritto: “Quello che Lean tutti si riducono è questo: Lean è veramente la regola d’oro, fai agli altri come vorresti che facciano a te”.

Lean rende la persona che fa il lavoro un avvocato in tempo reale per il cliente. Il cliente non può essere dentro alla fabbrica assicurandosi che gli sia consegna valore, ma un dipendente ben addestrato che pensa Lean è il migliore avvocato del cliente. Lean fornisce al cliente solo l’attività a valore aggiunto. Se tu fossi il cliente, è quello che vorresti. Come produttore di qualsiasi cosa, sia alimentare, elettronica, software, auto o assistenza medica, il mio vero ruolo è di essere continuamente l’avvocato dentro la fabbrica per il cliente. Come cliente posso essere molto eccitato dell’idea che ogni organizzazione sia concentrata attentamente sul servizio.

Il Lean Globale ha molteplici aspetti, ma gli avvocati in tempo reale del cliente possono essere il miglior esempio di Lean Globale.

Ho imparato tanto dalla collaborazione con gli altri. Io cerco deliberatamente di dare riconoscenza, non cercare di ottenere riconoscenza. Il risultato è una cultura collaborativa dinamica, in cui ognuno può imparare e migliorare ogni volta. Sam e Shannon, oltre a migliaia di altri, hanno dato un contributo profondo nell’aiutarmi a capire la potenza di essere un pensatore magro.

Isaac, un altro ascoltatore e grande pensatore Lean, ha recentemente inviato questa email dopo aver visto uno show di American Innovator: “Paul, la maggior parte degli adulti ha perso l’entusiasmo da bambino che tu hai riguardo la vita e la scoperta. È così rinfrescante vedere come sei entusiasta della vita e della prospettiva di apprendimento continuo “.

Sono entusiasta di 2 Second Lean, del Lean Globale, del Lean Avvocato, del Lean della Regola d’Oro - e oserei dire del Lean della Scuola Nido

L'IDEA CHIAVE:
LEAN È LA REGOLA D'ORO

Video Lean:



1. Intervista con Hannah

<http://youtu.be/JxmP5Nq15GI>



2. Lean a casa 1

http://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3. Lean a casa 2

<http://youtu.be/zkIXuS2p6o0>

Capitolo 16

Lean è una lingua straniera

Spesso, quando parlo, dico cose che possono far sentire le persone a disagio. Parlo una lingua d'affari che spesso sembra una lingua straniera. Ecco alcune delle mie parole preferite - e cosa significano per me.

Fiducia: l'atto di lasciare che le persone sbagliano.

Parlo di fiducia delle mie persone. Per la maggior parte dei leader è molto scomodo fidarsi delle proprie persone, perché i leader si elevano alla posizione di leadership avendo tutte le risposte. Sono leader a causa del loro acume, dell'intelligenza e della loro capacità di fare le cose. Assumono persone per sostenere queste attività, ma raramente le invitano ad innovare come pari loro nel processo. Raramente si fidano delle loro persone e in questo modo sprecano una enorme quantità di potenziale.

Mi fido della mia gente e so che sbaglieranno, così come sbaglio anche io. La maggior parte dei maggiori progressi che ho avuto sono venuti al costo dei miei errori.

Perché non dovrei permettere alla mia gente la stessa opportunità e permettere loro di crescere e di sperimentare queste lezioni allo stesso modo che ho fatto io?

La fiducia è un ingrediente importante nello sviluppo di una cultura Lean e probabilmente è quello che mette più a disagio le persone. Molti non vogliono rischiare che qualcuno sbaglia. Sbagliare consente di acquisire profondi e seri insegnamenti, il che si traduce in una forza propulsiva di cui la maggior parte delle aziende e delle organizzazioni hanno disperatamente bisogno.

I leader sono sempre alla ricerca del vantaggio in competizione, ma alla fine se lo fanno sfuggire, perché rifiutano di fidarsi della loro gente.

Fanatico: abbracciare idee storiche provate dal tempo con emozione e inarrestabile risolutezza.

La maggior parte dei dirigenti pensa di dovere avere sempre il sangue freddo e che non si può entusiasmare di nulla. Io sono entusiasta di tutto, in particolare della vita stessa. Per me, essere fanatico è fondamentale per essere un leader efficace. Sono un fanatico per l'adesione ai principi testati di tempo

per eliminare in modo implacabile i rifiuti e le persone in crescita. Sono un fanatico dei principi magri. Perché? Perché funzionano! Hanno sempre funzionato e continueranno a funzionare per chiunque li applica con passione.

Sono le cose che le più grandi aziende del mondo sono costruite e che vale la pena di essere un po' fanatico. Toyota, Harley Davidson, Virginia Mason Hospital, Wire Mold, Southwest Airlines e molte altre compagnie hanno applicato in maniera fanatica i principi del pensiero Lean, in un'inesorabile ricerca di principi testati nel tempo e hanno prodotto risultati sorprendenti. Per queste società, Lean non è semplicemente un'altra metodologia o uno strumento nella cassetta degli attrezzi. È una strategia distintiva che si applica a 360 gradi in tutto ciò che fanno.

Deflessione: l'atto di onorare gli altri

Uno dei concetti più potenti per diventare un leader efficace Lean è la capacità di spostare il merito da te stesso e di darlo ad altri. Inizia dall'alto, è modellato in alto deve rimanere l'idea più strategica che un leader ha. Quando il leader più in alto lo prende come modello, altri faranno la stessa cosa. E' nell'atto di deflessione che le persone conquistano i più grandi scettici. Se in un'azienda c'è una cultura di arrivismo, le persone saranno in conflitto tra di loro e la cultura collaborativa sarà soppressa. La deflessione è magica ed è in alto nella lista del vocabolario della leadership Lean efficace.

Umanità: l'atto di riconoscere i talenti degli altri

Lean è tutto centrato sulle persone. La nostra missione è quella di cambiare e di migliorare l'umanità. Al centro, Lean non è altro che l'insegnamento, la formazione, la raffinazione, l'apprendimento e il miglioramento delle condizioni delle persone.

Lean non è un sistema meccanico per eliminare gli sprechi. È una metodologia per cambiare la mente delle persone sul modo in cui vedono il lavoro.

Il lavoro è nobile e possiamo fare tanto per elevare qualcosa che tutti facciamo.

Audace: la convinzione costante di potere risolvere l'impossibile

I pensatori Lean sono audaci. Siamo qui per cambiare il mondo. Non siamo qui per creare buone e sane imprese.

L'obiettivo di qualsiasi leader Lean è molto più che costruire una linea di fondo. Vediamo la possibilità che il modo di pensare Lean possa migliorare

significativamente la qualità della vite della gente. Siamo qui affinché questo accada e, durante il processo, per cambiare il mondo.

Kata: il ritmo del lavoro

Amiamo le routine che creano l'eccellenza. Kata è una parola giapponese che significa semplicemente routine. Le routine che implementiamo come pensatori Lean sono la riunione del mattino e il miglioramento quotidiano di 2 secondi. La riunione del mattino crea una chiara comunicazione tra tutti i membri del team. Il miglioramento giornaliero di 2 secondi è il ritmo di battuta per una vibrante cultura Lean.

Profitto: il risultato dell'eccellenza

Forse uno dei concetti più controversi che trasmetto è che non siamo qui per fare soldi. L'utile e il denaro sono un sottoprodotto di un'efficace cultura Lean. Siamo qui prima e soprattutto per migliorare la qualità della vita del cliente. Internamente, siamo qui per far crescere la nostra gente.

Se facciamo entrambe queste cose ad un livello elevato, saremo redditizi. Tuttavia, il profitto non è il motivo per fare Lean né è il motivo per cui una società esiste. Se ti dicessi il numero di volte che ho incontrato aziende che sono andate a picco, con buoni prodotti e persone capaci, saresti scioccato. In definitiva, il problema deriva dalla leadership che si concentra sul profitto e su se stessa, dimenticando perché l'attività esiste in primo luogo. Prendi la tua mente dai numeri, concentrati sul tuo cliente, sulle tue persone e nel servire gli altri, e sarai sorpreso di come tutto il resto funzionerà.

Capitolo 17

Organizzazione dei sprechi

In un recente viaggio in Europa ho avuto una sessione di domande e risposte con un gruppo molto attento di bancari Lean della Tatra Banka, una controllata slovacca della Raiffeisen Bank International di Vienna. Le domande erano eccezionali, quindi ho pensato di dedicare un capitolo per rispondere alle loro domande e parlare della loro notevole applicazione di Lean.

L'ambiente bancario sarebbe l'ultimo posto dove mi aspetterei di trovare una vibrante cultura Lean. Raiffeisen è grande nell'Europa orientale, in diciassette nazioni e con oltre 60.000 dipendenti.

La dimensione da sola sarebbe formidabile se si cercasse di spostare la cultura al pensiero Lean. Le banche non è produzione manifatturiera, non che questo

sia importante, ma non è certo l'epicentro di Lean. Siamo schietti, i bancari possono essere rigidi e inflessibili e non troppo cordiali, ma non la Raiffeisen.



Bancari Lean

Nel mio viaggio Lean di dodici anni, non ho mai incontrato un gruppo di persone infuocate come loro. Hanno una mentalità del tipo “che venga l’inferno o l’acqua alta, faremo questa cosa”. Inoltre, sono divertenti, creativi e molto avanzati nella loro comprensione di come funziona Lean. Per i loro campioni Lean e per i navigatori magri, Lean non è uno strumento di business rigido.

Lean è una piattaforma per la creatività, l’innovazione e un sacco di risate. Ecco tre esempi dei pensatori Lean di Raiffeisen al lavoro.

Arrivato al loro forum Lean, ho partecipato a un evento serale in una barca sul Danubio. Dopo le bevande e la cena Leanne e io siamo stati informati di un esercizio di team building. Natalia, membro del consiglio di amministrazione della banca, sussurrò: “Non crederai che cosa stanno per fare. Avranno un abito Lean, basato sui sprechi che abbiamo raccolto. Ogni squadra dovrà vestire una persona con gli ‘sprechi’. Vediamo quanto possono essere creativi. “

Ho pensato, “Wow! Sembra interessante, ma funziona?”

Beh, dopo circa un’ora che ogni squadra lavorò con grande diligenza, la passerella è stata aperta e ha avuto inizio la sfilata degli sprechi. Uno dopo l’altro, i concorrenti che indossavano sprechi che sono comuni a tutti noi, come bottiglie di plastica, giornali, involucri di bolle, cartone, ecc., avevano tutta



Waste dress-up

la nostra attenzione. Era la cosa più divertente che abbia mai visto e illustrava in modo chiaro quanto esistono gli sprechi e quanto sia facile non individuarli. Appendere sprechi su di un singolo individuo lo porta veramente in vita. Ho fatto un video perché pensavo che la presentazione fosse proprio potente. Si chiama “The Lean Catwalk”. Questo è un ottimo esempio di come una banca ha insegnato alla propria gente a pensare

creativamente a vedere i sprechi e divertirsi allo stesso tempo.

Un secondo esempio è il capitano Bob e i suoi tre compagni. Il giorno successivo, avevano lezioni di Lean in gruppi separati per persone che venivano da diciassette paesi diversi. Uno di loro era incredibile. C’era il capitano Bob e i suoi tre compagni che aveva legato con una corda. Ogni compagno aveva una camicia personalizzata che indicava il suo tipo di spreco.

C’era il primo compagno Variabilità, con un gancio sul braccio. Gridava con una voce da pirata: “Sto rubando i tuoi profitti e i tuoi clienti!” Poi c’era il secondo compagno, Rigidità, che gridava: “ruberò la tua redditività. Sono inflessibile. Le esigenze dei vostri clienti non sono importanti. Faccio sì che i tuoi clienti non tornino da te!”



Captain Bob & 3 mates

L’ultimo compagno aveva una camicia che leggeva “Capitano degli alti mari”. Questi era Capitano Tanti Sprechi.

Abbigliamento con sprechi

Il Capitano Bob e i 3 compagni

Tutti e tre i compagni caratterizzavano gli attributi di pensatori non-Lean. Il capitano Bob li aveva circoscritti e aveva limitato la loro influenza sulla sua

nave. Divertirsi sull'inconsistenza e sulla rigidità ha mostrato con grande chiarezza il modo più veloce per uccidere i tuoi clienti, i tuoi affari e il tuo profitto. Chiaramente, i pensatori Lean di Raiffeisen hanno una comprensione acuta di ciò che il pensiero Lean può portare al tavolo e lo hanno comunicato in un modo divertente e memorabile.

Il terzo esempio è forse il più divertente di tutti. Uno da un altro paese aveva uno swami seduto in un abito bianco con un lenzuolo intorno alla sua testa.



Gli sprechi sono legati

Lo chiamarono “Il Guru Lean”. Una ragazza suonava una campana e diceva: “Vieni a chiedere al Guru Lean tutte le tue domande Lean”. E naturalmente una bella ragazza gli era seduta in braccio. La gente si avvicinava e chiedeva allo swami: “Come posso applicare Lean in questa situazione?”



Il guru Lean

Tutto quello che posso dire è che queste persone sanno divertirsi e ho apprezzato sia la visualizzazione, sia l'umorismo utilizzati per rendere Lean rilevante e divertente.

Raiffeisen capisce che Lean non è solo qualcosa che fai. Lean è una strategia costruita attorno a una forte cultura del pensiero Lean che può effettivamente far passare il valore al cliente.

Quando è venuto il momento di parlare, uno dei punti che ho fatto è che Lean non è di essere organizzato, perché sono stato organizzato prima di diventare un pensatore Lean. Avevo una bella fabbrica che era ben organizzata ed era l'esempio quintessenziale di quello che dovrebbe essere una struttura organizzata. Non avevo capito gli 8 sprechi e la mia fabbrica è stato un ottimo esempio di sovrapproduzione - e ancora lo è per alcuni versi.

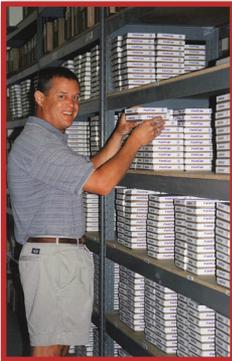
Avevo effettivamente “organizzato gli sprechi”. Quando chiesi al gruppo se c'era qualcosa che dicevo fosse forse un po' sconvolgente o interessante, Petra alzò la mano e disse: “Sì, tutta questa cosa di essere organizzata, e che non è veramente Lean”.

Ho risposto: “Puoi organizzare i sprechi.” Poi ho guardato la diapositiva

che avevo appena mostrato nei miei ripiani pieni di inventario - perfettamente organizzati, lucidi e prevedibili, ben illustrati e con buoni controlli visivi: tutti gli elementi di Lean. Ma purtroppo l'inventario era un rifiuto. Era un esempio di sovrapproduzione, e la sovrapproduzione è dove cominciano tutti gli sprechi. Avevo organizzato efficientemente i sprechi!



Petra



Sprechi organizzati

Quindi, se si sovrapproduce come stavo facendo prima di capire Lean, e come ancora faccio, allora non importa quanto sia ben organizzato, hai ancora organizzato sprechi. Penso a Petra, è stata una rivelazione, perché molti pensatori magri trascorrono molto tempo assicurandosi che tutto sia perfettamente organizzato. So che sono colpevole di questo, ma dobbiamo renderci conto che organizzare qualcosa non è indicativo di essere Lean. Lean sta nell'eliminare i sprechi o l'attività a valore aggiunto. Tutto ciò che non aggiunge valore al cliente è spreco. Il cliente vuole il prodotto. Non vogliono pagare affinché io lo produca, lo trasporti, lo metta su di uno scaffale, lo gestisca, fornisca energia e riscaldamento al magazzino per conservarlo, illuminare gli scaffali e poi pagare tutti i miei dipendenti per salire e scendere, fare l'inventario una volta al mese. Quello è spreco totale. Organizzato ... ma, spreco totale.

Il titolo del mio discorso era "Lean è semplice". Alla fine del discorso uno dei partecipanti mi ha chiesto una domanda fantastica: "Qual è il miglior miglioramento Lean più importante che hai mai fatto?" Ho pensato, "Wow! Questo non me lo ha mai chiesto". Ho dovuto soffermarmi e pensare, perché abbiamo fatto tanti grandi miglioramenti magri.

Il miglior miglioramento è stato quando siamo passati dal fare eventi kaizen a fare miglioramenti di 2 secondi. Da quel momento tutti hanno abbracciato la mentalità Lean. Lo abbiamo fatto semplicemente chiedendo alle persone di risolvere cosa gli dava fastidio, di osservare le proprie aree di lavoro e chiedersi: "Tutto è perfetto? Non cambierei una sola cosa? Certamente deve esserci qualcosa che ti fa andare in

bestia!” Credo che il miglior singolo miglioramento che abbia mai fatto è quello di aver messo le persone a pensare a questo livello sulla cosa che dà loro fastidio per poi fare lo sforzo per migliorarla o risolverla - non importa quanto piccolo il miglioramento sia stato .

Prima di 2 Second Lean, la metodologia Lean mi avrebbe richiesto di organizzare eventi kaizen.

Qualcuno doveva organizzare un evento, gestire un giornale kaizen e una varietà di altri strumenti kaizen. Ma quando ho semplicemente detto: “Basta faticare. Correggiamo gli errori e facciamo un miglioramento di 2 secondi “, questo è stato l’elemento rivoluzionario per la FastCap.

Mentre molti alzavano le mani per fare domande, un’altra ragazza mi sentì dire: “Ovunque vado, vedo sprechi. Non importa se sto comprando un hot dog per le strade di Praga o in un centro conferenze come questo, vedo sprechi ovunque. E questo è stato molto importante per il mio successo. Vedo sprechi ovunque. Ho addestrato i miei occhi per vederlo.” Questa giovane donna alzò la mano e fece una delle domande migliori. Invece di indicarmi, lei chiese: “Dove vedi i sprechi in noi?” Questo è un esempio di una cultura Lean matura. Sono abbastanza a loro agio da poter chiedere dove vedo i loro sprechi.



Dove sono i miei sprechi ?

Quando parlo, di solito prendo cinque o sei Mini iPoles e Super Mounts, uno dei prodotti che ho sviluppato per fare la produzione cinematografica Lean, e li do le persone che mi fanno grandi domande. Inutile dire che gliene diedi uno prontamente. E ho chiesto al pubblico: “Perché ho scelto di dare il Mini iPole e il Super Mount per questa domanda, oltre a tutte le altre domande che mi hanno chiesto questa sera?”

La ragazza rispose nell’umorismo tipico della Raiffeisen: “Perché sono bellissima”.

Scoppiò una grossa risata in sala. Ci furono varie risposte, ma finalmente qualcuno diede quella giusta. “È perché lei si è concentrata su se stessa e sui suoi problemi”.

Proprio così! Questa è una delle cose più difficili da fare per ogni cultura. Il segno di una cultura matura è di sentirsi a proprio agio chiedendo le domande: “Che cosa devo migliorare? Dov’è il mio spreco? Che cosa vedi?”

Penso che una delle cose più importanti sia stata la nostra volontà implacabile di chiedere ai nostri clienti dove stiamo sbagliando e come possiamo migliorare. Chiediamo questo sia ai nostri clienti, sia internamente tra di noi. Non siamo minacciati da qualcuno che dice: “Sai, penso che ci possa essere un modo migliore per farlo” o “Bob, sei sicuro che quella che stai applicando sia una metodologia Lean?” E nove volte su dieci non c’è difensività, solo una voglia di migliorare. Questa è una pietra miliare nel costruire qualsiasi cultura Lean. E nella sessione di Q & A, questa ragazza ha fatto un bel lavoro di riflessione su come tutti dovremmo approcciare il miglioramento. Ora ricordati che qui sto parlando di una banca. Questo non è il posto che ci si aspetterebbe di trovare un tale pensiero Lean avanzato.

Poi mi è stato chiesto: “Come insegnare Lean a un bambino di sei anni?” Pensai che questa fosse un’altra domanda grandiosa.

Neanche a farlo apposta la diapositiva che avrei voluto presentare immediatamente dopo era sui bambini della Cornerstone Christian School, su come hanno implementato Lean e su come hanno fatto i video prima e dopo. Ho mostrato il video e ho detto: “È molto semplice. Fai vedere un problema ai bambini e poi consenti loro di creare una soluzione e incoraggiali a fare i video prima e dopo.

Quando fai così, l’esperienza Lean diventa



Lean filming



Cornerstone Christian School

divertente e pertinente. Questo è come insegnare Lean a un bambino di sei anni: renderlo pertinente e renderlo divertente!

Uno dei miei miglioramenti preferiti è di una bambina di sei anni, Katie Bailey. Katie stava avendo un problema arrivare al bus scolastico in tempo al mattino. Il padre, un pensatore Lean, ha suggerito di fermarsi e di domandarsi: “Che cosa sta causando il problema che ti fa ritardare?”

«Be ‘, papà, la mattina non riesco a trovare il mio zaino.» «Perché non riesci a trovare il tuo zaino?»

«Perché lo lascia sempre da qualche parte e poi non lo trovo.» «Perché non troviamo un posto speciale per mettere il tuo zaino in modo che sia sempre nello stesso posto?»

Allora, prima che gli ingranaggi di Katie cominciassero a girare, stabilì un luogo specifico dove mettere il suo zaino ogni sera prima di andare a letto. Ora, la mattina, quando si sveglia, si prepara, si lava i denti, va al posto predefinito, prende il suo zaino e non è più in ritardo per la scuola.



Katie

È così che insegni un pensiero Lean a un bambino di sei anni. Lasciate che risolvano il problema e che si sentano partecipi della soluzione. Fai domande, permetti loro di risolvere i loro problemi e di rendere il processo divertente e pertinente.

Potete immaginare il tipo di leader, impiegato o imprenditore che Katie Bailey sarà quando cresce? In giovane età sta imparando a risolvere i problemi e ad eliminare i rifiuti migliorando continuamente tutto.

Il commento successivo, però, è uno dei miei preferiti. Chiudo questo capitolo con questo. Chiedo alle persone del pubblico: “Come ti fa sentire Lean o come ti senti di Lean?” Non tutti sposano al cento per cento dietro il modo di pensare Lean.

Lucia, una giovane donna dietro, alzò la mano. “Lean ti fa sorridere anche al lavoro.” La mia risposta fu: “Perché ti senti in questo modo?” “Perché Lean rende più facile la mia vita. Lean rende la mia vita più felice. Lean mi rende più fiduciosa. Lean mi rende padrona del mio futuro.” Come si potrebbe definire Lean meglio di così?

Lean è stato frainteso per essere la metodologia di togliere i posti di lavoro, rendere le cose sterili con poca o nessuna creatività. Lean è

l'opposto di tutto questo. Raramente, se mai, toglie un singolo lavoro. Invece, crea opportunità illimitate e continua occupazione, aggiunge la longevità per i dipendenti esistenti e la crescita per la gente nuova essere portato in azienda. Questo è il modo in cui funziona alla FastCap.

La mia risposta è stata: “Quando sei un pensatore Lean, sei un assetto prezioso”, mentre avrei voluto dire: “Ovunque Lucia vada, se rimane un forte pensatore Lean, ogni organizzazione la riconoscerà, così come per tutti gli altri pensatori Lean, come un bene prezioso “. Questa sessione di domande e risposte presso Tatra Banka è stata tra le migliori che abbia mai avuto da uno dei gruppi più impegnati di persone che abbia mai incontrato.



Lucia

Hanno reso Lean divertente, rilevante, e non avevano paura di fare domande toste e di riflettere sulle proprie azioni. Soprattutto il resto, la leadership di Raiffeisen è incredibile, tu sai chi sei ... Grande lavoro! Tanto di cappello!

L'UNICA COSA:
LEAN TI RENDE IL PROPRIETARIO DEL
TUO FUTURO.

Video Lean:



**1. La borsa per i libri di
Katie**
<http://youtu.be/Ip66VBZsZqI>



**2. The American Innovator:
Asilo Lean**
http://youtu.be/e8G0QOWUS_Q



3. Pista degli Sprechi
<http://youtu.be/VBE94oKH5Vc>

Capitolo 18

Il vero succo di Lean

Abbiamo un principio nella nostra azienda che afferma semplicemente: “Ci sono due tipi di persone al mondo, quelli che danno e quelli che prendono”. Il nostro obiettivo dovrebbe essere quello di eliminare dalla nostra vita tutti quelli che prendono e per noi di dare a tutta l’umanità quanto più possibile e con tutta l’energia possibile.

Un altro modo per esprimere questo concetto è: “Ci sono due tipi di persone nel mondo, persone felici che si concentrano sulla felicità degli altri e delle persone che sono infelici perché si concentrano sulla propria felicità - quelli che danno e quelli che prendono”.

Questo è un concetto profondo di cui ho preso sempre più coscienza nel corso della mia vita, concetto che ha differenziato come mi comporto in ogni situazione. Non sto negoziando il vantaggio. Penso in termini di creazione di vantaggi per ambe le parti con un’enfasi sull’aiutare gli altri. Ho scoperto che ogni volta che agisco come servo, la vita migliora e che quando cerco di ricevere cose, la vita diventa brutta. Nell’applicare questo principio a Lean, ho scoperto che è la stessa cosa. Il vero succo di Lean viene quando si inizia a restituire.

Abbiamo creato un’organizzazione Lean il cui obiettivo principale è

1. Servire e fornire valore ai nostri clienti
2. Crescere e sviluppare pienamente le nostre persone
3. Rinviare alla comunità e rafforzare l’ambiente imprenditoriale.

Queste tre attività contribuiranno a migliorare la qualità delle vite delle persone in tutto il mondo e ciò è emozionante.

Alla FastCap, la nostra attività Lean non è stata fatta per profitto. Per la maggior parte, i libri che abbiamo stampato li regaliamo. Così come offriamo gratis i libri in formato audio. Offriamo visite della nostra struttura senza alcun costo aggiuntivo, ma a grandi costi in tempo e

risorse della nostra azienda. In tal modo, le nostre persone crescono e allo stesso tempo facciamo crescere gli altri. Le nostre persone sono consapevoli di dare il proprio contributo. Si sentono positive su se stesse e sulla loro capacità di fare la differenza. Stiamo creando un ambiente in cui le persone operano a un livello superiore rispetto a quello tradizionalmente previsto in un'organizzazione. Abbiamo costruito la nostra azienda interamente sul dare e restituire.

Quando un'organizzazione si prefigge di incorporare o costruire una cultura Lean, è una grande impresa. E questa impresa sarà amplificata quando l'azienda comincia a insegnare, addestrare e facilitare le pratiche Lean al di fuori della propria organizzazione. Ecco quando abbiamo sperimentato il vero succo di Lean.

Circa sei o sette anni fa, abbiamo cominciato a lasciare che la gente visitasse la nostra piccola struttura imprevedibile che aveva difetti da



Fai visitare le tue strutture e restituisci

cima a fondo. Ogni volta che qualcuno ha visitato la nostra struttura, abbiamo imparato di più circa i nostri rifiuti, circa le nostre carenze e siamo diventati consapevoli di ulteriori opportunità per migliorare quello che stavamo facendo.

In tal modo, non solo abbiamo aiutato le persone a venire a visitare la struttura, ma abbiamo ricevuto il vantaggio di nuovi occhi che guardavano le nostre attività. A tutt'oggi continuiamo a farlo e lo facciamo con intensità e con proposito, perché sappiamo che il vero succo di Lean viene quando si inizia a restituire.

**L'IDEA CHIAVE:
E' MEGLIO DARE CHE RICEVERE**

Capitolo 19

Il 90% sono sprechi

Che dichiarazione sconcertante! La maggior parte delle persone dice: “No, Paul, io sono molto produttivo!”

Allora gli rispondo: “Tu e io siamo estremamente produttivi nella produzione di attività non valorizzate”.

Dall'alba del tempo l'uomo è stato in cerca di essere più produttivo. Basti pensare a tutte le grandi innovazioni come la ruota, il mulino a vento, il motore a vapore, l'automobile e l'aereo. È nel nostro DNA migliorare, ma il modo in cui si migliora e i processi che implementiamo possono essere anche efficienti generatori di sprechi.

Nel mondo magro c'è qualcosa che chiamiamo lo spaghetti. Un semplice esercizio Lean sarebbe quello di tracciare il percorso a piedi di come una persona si sarebbe recata per svolgere un compito comune, come svuotare la lavastoviglie. La maggior parte di noi è scioccata per la quantità di attività senza valore aggiunto (camminare, raggiungere, aprire e chiudere) confrontata con quella a valore aggiunto (mettendo i piatti e le posate negli armadi e nei cassetti). L'attuale valore aggiunto è un millisecondo rispetto a tutti gli sprechi.

Lo stesso vale per l'entusiasta del computer che passa la maggior parte del tempo facendo clic sul computer e alla ricerca di documenti, in contrasto con l'aggiunta di valore e la modifica e il miglioramento di



Labirinto di spaghetti

qualcosa. Sono perfettamente consapevole degli sprechi e molte volte vedo scambi di dieci e-mail tra me e i miei collaboratori, quando ne sarebbero occorse una o due al massimo. Il novanta per cento di tutto quello che facciamo ogni giorno è sprechi. Questa è solo una realtà statistica. Gli esseri umani hanno una capacità naturale per creare,



Entusiasti del Computer

sviluppare e migliorare. Tuttavia, è essenziale che lo sviluppiamo e lo utilizziamo al suo pieno potenziale.

In essenza, siamo risolutori di problemi, è nella nostra sostanza. Tuttavia, la maggior parte delle volte non sfruttiamo questo potenziale innato, perché non abbiamo un buon processo per farlo fruttare.

Noi non siamo formiche che entrano e prendono appena un granello di sabbia, lo tirano fuori, lo impilano e scavano un buco. Noi entriamo, prendiamo il grano di sabbia, lo tiriamo fuori, lo impiliamo e poi abbiamo la capacità di chiedere: “Come posso farlo meglio?” E costruiremo un escavatore. La chiave è quella di creare una strategia, una intenzionalità, una metodologia che tragga profitto da quel genio che ci ha dato Dio.

Forse è per questo che sono tanto appassionato di Lean, perché fa proprio questo. È un sistema che fa fruttare quello che Dio ha infuso e disegnato in tutti noi.

Forse la storia più efficace che posso usare per illustrare la quantità di sprechi nei processi e l'efficacia di una strategia Lean, è la storia del nostro reparto di progettazione grafica. Devo ammettere che non ho mai trovato facile lavorare con i disegnatori grafici. Sono più inclini al lato artistico e spesso mancano di una predilezione naturale per elaborare i miglioramenti.

Ad un certo punto avevamo due disegnatori grafici a tempo pieno e siamo sempre rimasti colpiti dal lavoro.

Come avrei lavorato con loro ho notato una quantità eccessiva di apertura e chiusura di file, e la ricerca di file e copie. Non riuscivo a capire come questo processo potesse essere così complicato. Quando glielo domandavo, rispondevano dicendo che è quello era proprio il modo in cui funziona la progettazione grafica. Sapevo che avrebbe potuto essere migliorata drasticamente. Indipendentemente da quanto

gli ho insegnato Lean e da quanto li abbia spinti a migliorare il processo, non sono riuscito a ottenere i miglioramenti significativi del processo. Alla fine, la mia frustrazione era troppa per uno dei progettisti e lei si dimise. Sì, questo è un esempio di Paul essere un cattivo leader ... non ho mai detto che ero perfetto! Il secondo doveva essere licenziato. Invece di assumere un altro professionista, ho preso Graham dalla produzione. Era un disegnatore grafico autodidatta che aveva lavorato in fabbrica e aveva fatto miglioramenti di 2 secondi in un modo straordinario.

Ricorda che non era un disegnatore grafico formalmente istruito. In poche settimane è riuscito a imparare le competenze necessarie, a capire dove erano state memorizzate le cose e a recuperare il lavoro arretrato. Infine, avevo qualcuno che aveva applicato Lean nel dipartimento di disegno grafico e ora, non solo eravamo al passo con il lavoro, ma aveva fatto da solo il lavoro di a due persone e gli avanzava anche tempo per fare altre cose. Oggi, la maggior parte dei lavori che gli vengono dati li completa entro un'ora dal momento in cui gli sono stati. Graham è instancabile nei miglioramenti. Non ricordo l'ultima volta che ho dovuto chiedergli di fare un miglioramento, perché impiega i principi Lean con ogni clic del mouse. Non solo compie il lavoro di progettazione di due persone, ma aiuta in tre altri reparti significativi su base giornaliera.

Questo illustra come il 90% di quello che facciamo è spreco. Ci sono infinite opportunità per eliminare gli sprechi e consentire il flusso di valore ai nostri clienti interni ed esterni.

Capitolo 20

Campioni di Lean

Manager di livello intermedio mi dicono continuamente... “Il mio capo non lo fa e non sosterrà quello che sto cercando di fare”. La mia risposta è sempre la stessa, “Concentrati su di te, sviluppa la tua area d’influenza e sii implacabile per il miglioramento continuo della tua vita. Se adoterai questo approccio, in breve tempo non ti avvanzerai e sarai promosso, ma sarai il leader della tua organizzazione o di un’altra organizzazione intelligente che capisce il potere della vera leadership Lean “.

La leadership Lean non è un po’ diversa da quella dell’altra leadership, è completamente diversa. I tipici leader sono preoccupati per se stessi, per la loro posizione e per il loro status. Il leader Lean sta sempre pensando alle persone che sono responsabili e come possono insegnare, addestrare, migliorare e migliorare la vita di tutti. Questo è leadership servile al livello più elevato. È una caratteristica rara e ricercata.

Mi viene chiesto assai spesso se conosco dirigenti Lean che vorrebbero un lavoro da manager per gestire un’organizzazione importante. Purtroppo la risposta è quasi sempre no. Vedete, ho incontrato e mi sono imbattuto in centinaia di professionisti certificati, cinture verdi e cinture nere Lean, tuttavia, pochi hanno la capacità di ispirare la gente alla grandezza. Proprio oggi mi è stato chiesto nuovamente se conoscessi qualcuno che potrei segnalare per assumere una posizione di leadership Lean presso una grande società. Ho risposto che potrei solo pensare a una persona con le qualifiche per il lavoro. Il suo nome è Bruce. Qui sotto riporto la risposta di Bruce, che è l’essenza di questo capitolo. Quando tu ti “trasformi” in un leader Lean, tu sei la bomba, una razza rara e il cielo è il limite.

Ciao Paul.

Grazie per aver pensato a me per questa posizione. Sono onorato! Sembra una compagnia straordinaria.

Come te, anche io sono riluttante a consigliare qualcuno, a meno che quella persona non sia una vera e propria stella Lean. Conosco molti professionisti Lean, ma francamente pochi, pochissimi possiedono la personalità dinamica e coinvolgente che è necessaria per ispirare e stimolare una forza lavoro per abbracciare una migrazione culturale a Lean. Ritengo che non sia etico consigliare un professionista Lean solo perché sono un amico o un collega. Conosco solo una persona che penso sarebbe eccellente in questa posizione, ma come ci si può aspettare, è ben pagato (circa \$ 200.000 annui) e ama davvero il suo lavoro e la sua vita nel Mississippi.

Mi dispiace di non essere in grado di fornire una valida segnalazione.

-Bruce

Ho raccomandato Bruce per il lavoro non perché mi ha mostrato grafici e grafici di dati statici su tutto il loro successo Lean. Non ha cercato di impressionarmi con termini Lean o con i concetti giapponesi. Non mi ha recitato tutte le società che ha trasformato sotto la sua grande direzione. Ho incontrato Bruce quando tenni un discorso. Era venuto ad imparare, anche se aveva 15 anni di esperienza più di quanta ne avessi io. Si era seduto a un tavolo nella prima fila con 5 o 6 persone e tutti loro sorridevano divertiti per Lean! Erano felici perché al centro del loro successo non c'erano i gli strumenti e la terminologia Lean, ma la loro cultura. E' questo il modo con cui misuro il successo Lean. Non ho mai visto una cultura come questa che non abbia prodotto statistiche sorprendenti, ma ho visto molte statistiche e nessuna cultura. Sii un campione Lean. Sarai amato, apprezzato e compensato più di quanto tu possa mai immaginare.

Quando assumo qualcuno, assumo per il carattere e poi gli insegno le competenze. Posso insegnare qualcuno a fare il lavoro, ma il carattere è una merce rara. Recentemente ho sviluppato un nuovo modo per selezionare le persone interessate a lavorare per la

Fastcap. Chiedo loro di mandarmi un video veloce di 2-3 minuti che mi parli di loro stessi. Puoi imparare tanto da come rispondono a questa richiesta. I campioni non hanno alcun problema, dicono che non lo hanno mai fatto prima, ma lo fanno e lo mandano subito. Altri esitano e presentano scuse per cui non vogliono farlo. Questo semplice compito rivela tanto sulle persone. Allo stesso tempo, ti consente di incontrare molte più persone in modo da poter decidere con più efficacia su potenziali nuovi membri del gruppo.

L'IDEA CHIAVE:
I CAMPIONI AMANO LE PERSONE
E LE ISPIRANO



Esempio del Video CV di Paul

<http://youtu.be/bF7rOuBQDok>



Graham's All-Star Video Resume

http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I

Capitolo 21

Fai Esplodere Lean

La maggior parte delle persone rifiuta il concetto di “semplice” perché gli dà uno schiaffo in faccia quando si rifiutano di agire. Se aggiungi la complessità a qualcosa, questa si rallenta e mette in pericolo il cammino che è davanti, e farà sgonfiare le menti più brillanti.

Questi sono i miei primi 11 passi per sovralimentare ogni cultura Lean, nell'ordine di importanza. Se la tua cultura manca di energia e potenza, torna al punto 1 e ripeti fino a quando non si sperimenta una fusione nucleare.

1 - L'amministratore delegato o il presidente devono abbracciare Lean personalmente e non delegarne l'implementazione.

2 - Tenere riunioni regolari come squadra, preferibilmente una volta al giorno, per affrontare le questioni, parlare di miglioramenti e problemi e insegnare i principi Lean. Non si può giocare la finale di Champions League senza avere un incontro di per fare strategia. Alla FastCap, trattiamo ogni giorno come se stessimo giocando la finale di Champions League. In questo modo, vinciamo i cuori e le menti dei nostri clienti e miglioreremo le prestazioni della squadra.

3 - Imparare e insegnare gli 8 sprechi. Tutti in compagnia dovrebbero conoscerli a memoria senza utilizzare acronimi. Devono capirlo. I rifiuti iniziano sempre con sovrapproduzione, poi trasporto, quindi inventario, poi c'è un difetto, allora devi riparare il difetto, creando gli sprechi di sovrapproduzione e mentre il cliente sta aspettando e tu stai perdendo la tua capacità data da Dio di migliorare e cambiare il mondo.

4- Fai semplici video prima e dopo di tutti i tuoi miglioramenti.

Avvia un canale YouTube e il concetto si diffonderà come un incendio per la tua organizzazione. Mantieni le cose semplici. Il video deve essere fatto con il tuo smartphone. Non comprare apparecchiature fotografiche o software costoso. È importante farlo immediatamente quando si vede il potenziale di un miglioramento. Non lavorare in lotti - non ritardarlo. La perfezione è una maledizione!

5 - Non indicare mai qualcun altro e dire: “guarda tutti i loro sprechi”. Puntare sempre il dito su te stesso. Hai abbastanza sprechi nella tua vita per 10 anni di vita! Non posso dirti il numero di volte che dirigenti vengono da me dopo che parlo, e cominciano a parlare degli sprechi di altri nelle loro organizzazioni. Li guardo negli occhi e dico: “il problema sei tu. Questo inizia e finisce con te. Smettila di spiegarmi come devi cambiare tutti gli altri. Il problema sei tu. Dai tu la direzione e la gente ti seguirà”.

6 - Non riesci a trovare qualcosa da migliorare? Basta risolvere ciò che ti dà fastidio. Correggi tutto quello che ti crea fatica. Tutto ciò che non scorre liscio è una facile occasione per migliorare. Posso trovare 10 processi ingombranti nella prima ora che passo con qualcuno, compreso me stesso.

7 - Dove dovresti iniziare? Come dovresti trovare questi potenziali miglioramenti? Cerca dove si interrompe il lavoro. Il lavoro non deve mai smettere, deve sempre scorrere. Se si ferma, c'è spreco.

8 - Ho bisogno di qualcuno che mi aiuti? Devo assumere un consulente? La risposta è no! Se prendi un consulente, garantirà la tua dipendenza da qualcun altro. Diventare un pensatore Lean è facile, al contrario di quanto ti possano dire in molti. Se impari questo da solo, sarete profondamente incorporati nel modo in cui pensi a tutto. Non tutti i consulenti sono negativi. Infatti molti sono buoni. La maggior parte dei consulenti sono usati in modo scorretto. Non assumere mai un consulente per portare Lean nella tua organizzazione. Assumi un consulente per modificare e migliorare una cultura vibrante. Se un consulente ti porta alla sala conferenze,

mostragli la porta e corri come un pazzo! Il lavoro è dove si svolge il lavoro: in ufficio, nei locali di vendita o di produzione, non in una sala conferenze.

9 - Non cercare mai di convincere la tua famiglia a fare Lean. Fallo tu, fallo bene e diventerai un magnete per ogni persona pensierosa sul pianeta. Ecco perché il passo 1 è così importante. Guarda il video alla fine di questo capitolo.

10 - Che cosa succede se non sono il leader della mia organizzazione? Come posso influenzare il cambiamento e costruire una cultura Lean? Indipendentemente dal punto in cui sei nella tua vita, ogni essere umano ha influenza su qualcosa e qualcuno. Costruisci Lean in quella sfera di influenza e sarai elevato al livello superiore in breve tempo.

11 - Non cercare mai la soluzione complessa per risolvere un problema. Segui sempre soluzioni semplici ed eleganti. Usa la tua testa, non il tuo portafoglio!

L'IDEA CHIAVE:
LEAN È DIVERTENTE.
SE NON C'È DIVERTIMENTO, MANCA IL
DESSERT DELLA VITA.



Weekend Lean
<http://youtu.be/gHlnhjea61w>

Capitolo 22

Video a Tutta Birra

Questo capitolo riguarda tutto il marketing Lean. Abbiamo letteralmente aiutato migliaia di aziende in tutto il mondo ad attuare il modello di 2 Second Lean rendendo Lean semplice e divertente. La domanda è ora come mettere la tua cultura divertente a tutta birra? Il motivo per cui tante culture hanno avuto tanta fortuna con l'implementazione di Lean è perché sono stati determinati nella sua attuazione. Hanno sviluppato un modello coerente giornaliero:

- Fare le 3S
- Miglioramenti di 2 secondi
- La riunione del mattino
- I video prima e dopo

Sono stato in oltre 50 paesi. Viaggiare mi permette di vedere tutti i diversi tipi di organizzazioni. Questa esposizione mi permette di vedere piccoli modi per fare dei miglioramenti che possano fare una profonda differenza nella mia azienda e negli altri. Ho notato un'organizzazione che ha realizzato oltre 2000 video di miglioramento, ma il numero di visioni di questi video non era altrettanto elevato di quanto credo doveva essere. Erano stati ottimi video, i dipendenti li hanno prodotti con grande energia e creatività, ma l'intera squadra non li aveva visti e il mio pensiero naturale era che spreco! Tutti dovrebbero vedere questi video, sono fantastici. Hanno bisogno di fare alcune domande; C'è un modo organizzato con cui potete diffondere queste informazioni? Esiste una pratica particolare con cui le persone possano trarre idee da questi video straordinari?

Alla Fastcap abbiamo applicato Lean al modo in cui facciamo tutto, soprattutto per il nostro marketing.

Una volta alla settimana inviamo una email 2 Secondi Lean affinché persone in tutto il



mondo possano vedere tutti i grandiosi miglioramenti che la gente sta facendo.

Una volta alla settimana inviamo una e-mail di vendita di prodotti in modo che i nostri clienti possano vedere tutte le nuove innovazioni con cui stiamo continuando a uscire. I risultati sono stati come minimo eccezionali. L'aspetto migliore è che questa è una cosa facile da fare perché abbiamo creato dei modelli per queste email esplosive, tutto quello che dobbiamo fare è spedirli alla lista dei destinatari.

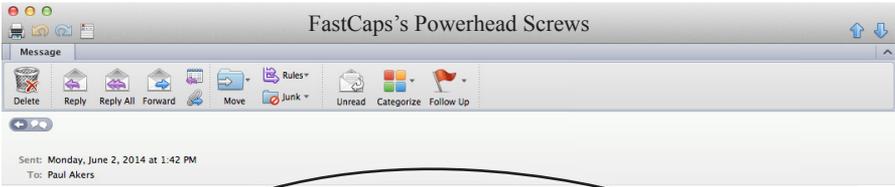
Mi sono chiesto, perché mai ogni azienda non manda i propri video dei miglioramenti in 2 secondi al loro personale? Ho iniziato a suggerire alle organizzazioni di inviare una e-mail esplosiva ogni settimana con i grandi video che vengono prodotti dalla loro squadra. Come potrai immaginare, i risultati sono stati fantastici.

La chiave di successo di questi messaggi di posta elettronica è che sono/hanno:

- Semplici
- Pochissime parole
- Collegamenti visibili a video
- Personali: sono sempre indirizzate alla persona che riceve l'email, ad esempio Ciao Paul
- Se possibile, fai sempre una domanda. "Puoi credere che Bob ha risparmiato tanto tempo? Guarda il video qui sotto e vedi come l'ha fatto. "

Questa è una pratica determinata. Nella prossima pagina, troverai un esempio della nostra e-splensione Lean. Sentiti libero di copiare tutto ciò che vuoi. I risultati saranno Lean a tutta birra!

2 Second Lean™



Hey Bob,
 Stai facendo un lavoro di camuffamento? Beh, abbiamo la vite per te! Divertiti, Paul (paul@fastcap.com)

- Un saluto personale dal proprietario.
- Fai sempre una domanda

Description	Part Number	Price
Quick Mandrel	QUICK MANDREL	\$19.95
Quick Mandrel Drill Bit Replacement	QUICK DRILL BIT	\$2.20
Long Quick Mandrel Drill Bit Replacement	QUICK LONG DRILL BIT	\$2.50

Link diretto per rispondere

Simple promotions

Un sacco di immagini

Luce sul testo

Collegamento visibile al video



Copyright © 2014 FastCap. All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#)

2 Second Lean™

Message

Sent: Monday, June 2, 2014 at 1:42 PM
To: Paul Akers

Hey Bob,
Cosa c'è nel tuo portapenne?
Divertiti, Paul (paul@fastcap.com)

2 Second Lean™
How to Grow People and Build a Lean Culture

Watch Video

[www.2secondlean.com](#)

Annotations:

- Un saluto personale dal proprietario.
- Fai sempre una domanda
- Link diretto per rispondere
- Collegamento visibile al video



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#)

Capitolo 23

La Nostra Nuova uovaova

Casa!

Costruendo per il futuro



Dopo anni di attesa e di pianificazione, abbiamo finalmente terminato il nostro tempio di 50.000 metri quadrati Lean, la nostra nuova fabbrica a Ferndale, Washington.

Ogni dettaglio è stato progettato con i dipendenti e i clienti in mente.



Paul aveva sognato di costruire un edificio allo stato dell'arte per anni, ma con la crisi economica del 2008, il progetto di costruzione è stato messo in attesa. Grazie al Lean Estremo, abbiamo continuato a crescere. Il progetto di costruzione è ripreso all'inizio del 2013 e ci siamo trasferiti alla fine dell'anno.

Il nostro nuovo edificio è pieno di innovazioni Lean. Uno dei principi Lean più importanti, il rispetto per le persone, è evidente ovunque si guarda. La struttura dispone di 110 finestre per luce naturale, illuminazione a LED automatica, riscaldamento,



2 Second Lean™



Cucina dello Chef

Big Ass Fans™ e un sistema audio Bose™ integrato. Ogni giorno sembra che sia estate!

Abbiamo anche costruito un'avveniristica cucina da chef a uso dei dipendenti.

Con i migliori elettrodomestici e armadi di qualità, la nostra gente si sente rispettata e

apprezzata.

Spesso si possono sentirli gli odori di cucina mentre si cammina in giro per la fabbrica.

Si vede che siamo nati falegnami nel momento in cui entra attraverso la porta.

Per tutto l'edificio si vedono belle travi a vista e finiture di pino. La falegnameria è il nostro parco giochi di 120 mq e lì ci troverai sempre qualcuno. I bagni di FastCap sono sempre stati il



La falegnameria - il nostro parco giochi

nostro orgoglio e gioia, quindi quando è arrivato il momento di progettarli per la nuova struttura, abbiamo rimosso tutti gli ostacoli.



Il bagno - il nostro orgoglio e gioia

Nel nostro vecchio edificio, la gente doveva sprecare il movimento a piedi per andare in cinque bagni diversi. Quei bagni erano spesso occupati senza alcun modo di sapere prima di controllare

manovrando la maniglia della porta. Per eliminare gli sprechi, abbiamo costruito il nuovo bagno in una sola posizione con più aree private.

Questo ha eliminato il movimento in eccesso dover camminare in diverse parti. Abbiamo anche

aggiunto un sistema luminoso per avvertire le persone quando un bagno è occupato.



Semafori per il bagno



Bagni completamente privati

Poiché le luci sono visibili da qualsiasi punto dell'edificio, le persone possono facilmente vedere quando i bagni diventano disponibili. Questi due miglioramenti Lean ci hanno salvato ore di spreco ogni giorno.



Niente muri

Oltre a rendere il nuovo edificio il miglior posto possibile per lavorare, abbiamo progettato tutto in modo che tutto il lavoro fosse estremamente fluido. Non

ci sono pareti nella struttura tranne il bagno, il legno e una piccola sala conferenze e server. Ciò ci consente una flessibilità assoluta quando si progetta il flusso di lavoro e ci permette anche di adattarsi a qualsiasi futura necessità.



Celle di ingegneria e produzione su ruote

L'impianto è stato progettato anche per essere facile da pulire e da mantenere. Invece di tappeti, piastrelle e pavimenti in calcestruzzo, abbiamo usato calcestruzzo lucido in tutto. Questo ci permette di standardizzare i processi e le forniture di pulizia. Ora la pulizia è divertente, veloce e facile. Ogni postazione di lavoro e la cella di produzione dell'edificio sono su ruote.

È

Questo ci permette di adattarsi a qualsiasi situazione che richiede il nostro lavoro. Se abbiamo bisogno di spostare la produzione più vicino



Una stazione completa di scooter

alla spedizione, possiamo farlo in pochi minuti piuttosto che nei giorni. Tutto, dall'ingegneria alla produzione all'ufficio principale è mobile e modulare. Anche le nostre persone sono su ruote! Dal momento che il nostro nuovo edificio è molto più grande della nostra precedente struttura, abbiamo bisogno di trovare un modo per

l'ufficio



Ufficio in piedi

andare in giro efficacemente. La nostra flotta di scooter Razor® muniti di cestelli ci permette di arrivare da un'estremità dell'edificio all'altro in meno di 30 secondi.

Tutti i nostri uffici dispongono di scrivanie in piedi. Poiché non ci sono pareti, è facile rimanere sulla stessa pagina.

I banchi sono disposti in quadranti che incoraggiano la collaborazione e vedrete spesso persone che si aiutano per affrontare progetti e rispondere alle domande.



Sezione Progettazione Graficament



Carrelli e stazioni standardizzati

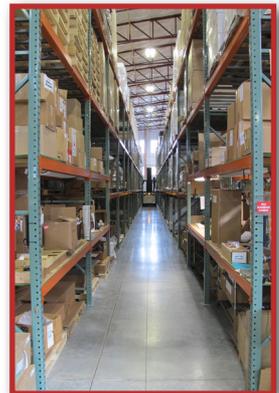
Non ci sono opportunità di accumulo di rifiuti in questo ufficio! Il reparto di progettazione grafica è aperto verso i locali di produzione, rendendo facile la rapida modifica dell'imballaggio e dei materiali di marketing in base alle necessità. La maggior parte delle nostre postazioni di lavoro sono costruite con il nostro FastPipe, un sistema di tubi e connettori in acciaio. Poiché usiamo materiali di costruzione standard, possiamo adattare qualsiasi stazione secondo le nostre esigenze. Inoltre ci permette di costruire carrelli modulari, tavoli e stazioni facilmente duplicabili e modificabili.

Non ci sono opportunità di accumulo di rifiuti in questo ufficio! Il reparto di progettazione grafica è aperto verso i locali di produzione, rendendo facile la rapida modifica dell'imballaggio e



La stazione ordini

Se una stazione non è più necessaria, possiamo riciclare i materiali e trasformatarli in qualcosa di diverso. Possiamo mettere in primo piano le esigenze dei nostri clienti e offrire prodotti più veloci, a un costo ridotto perché non siamo ancorati a stazioni di lavoro costose o fisse. La scaffalatura dell'inventario è disegnata con le navate larghe 1.70 m, permettendoci di immagazzinare il nostro inventario in metà dello spazio di scaffalature convenzionali.



Corridoi stretti

I sistemi di guida incorporati consentono al carrello elevato di funzionare in modo sicuro a piena velocità. Alla fine di ogni scaffale di inventario sono le celle di produzione per tutti i prodotti nel corridoio. Ciò consente il flusso dall'inventario dei prodotti grezzi alle merci finite prima che i prodotti lascino il corridoio.

Tutti i miglioramenti Lean implementati durante il design e la costruzione hanno portato ad enormi aumenti di produttività in tutta la fabbrica.

Produciamo articoli di altissima qualità che abbiamo mai prodotto e il nostro volume è aumentato, il tutto mentre il nostro lavoro è diventato ancora più facile e più piacevole. Tutto grazie a Lean!

Vuoi vederevedere di più? Guarda il nostro video tour qui sotto!

Ecco una risposta da uno dei nostri appassionati fan:

So che ancora non hai finito, ma il tuo lavoro continua a ispirare. Ti prego di assicurarti che la tua squadra sappia che gli sforzi che mettete nel processo ogni giorno stanno ispirando persone qui in Pennsylvania. So che la ricetta per il successo richiede un'ottima leadership e una squadra eccellente. Voi siete FORTISSIMI e mi rendete orgoglioso dell'industria manifatturiera americano e di che cosa è capace di fare questo paese. Continuate l'eccellente lavoro. Siete per me un modello di vita!

Shawn Gross

Direttore di Ingegneria & Materiali

Viking Plastics

**L'IDEA CHIAVE:
INTEGRALO, E SARÀ POI DIFFICILE
CAMBIARLO**



Fai un giro Lean con Paul!

http://youtu.be/jYby_HczyDA

Capitolo 24

Facciamo un giro

Ogni giorno ottengo circa tre richieste per fare discorsi e/o per visite alla FastCap. Adesso facciamo 24 visite all'anno e i requisiti sono deliberatamente rigidi per eliminare chiunque non sia serio per costruire una cultura Lean. Non stiamo insegnando a fare Lean, stiamo insegnando a costruire una cultura Lean. Con tanta richiesta di apprendimento, abbiamo dovuto trovare un modo Lean per raggiungere il maggior numero possibile di persone.

Ho preso la mia videocamera e lo scooter Razor e ho trascorso 4 ore del mio tempo a produrre un video tour. Nessun equipaggio professionale di produzione video, solo io, la mia gente, un Sony PJ 790 e il mio Mac con Final Cut Pro. Era semplice, veloce e facile, ma non è perfetto! La perfezione è per coloro che vogliono spiegare tutte le ragioni per cui non possono ottenere le cose fatte. Questo video è stato progettato per offrire una panoramica del nostro modo di pensare. Abbiamo quasi 1000 video (con oltre 1 milione di visualizzazioni combinate) che sono gratuiti in linea e entrano in tutti i dettagli di qualsiasi soggetto Lean.

Ci sono tante società in tutto il mondo che stanno facendo un lavoro fantastico per costruire una cultura Lean. Quest'anno ho intervistato i leader di quelle aziende alla conferenza MAPP in Indiana. È possibile trovare l'intervista Lean Roundtable alla fine di questo capitolo.

6 Aziende con Cultura Lean

Walters & Wolfe	California
Xylem Design	Colorado
Klime-Ezee	UK
YelloTools	Germany
Viking Plastic	Pennsylvania
Omni Duct	California

Requisiti del tour

- Il CEO deve essere presente. Ci rendiamo conto che alcune organizzazioni sono enormi e non è probabile che l'amministratore delegato partecipa al tour, però, dovresti sapere che abbiamo avuto aziende con 70.000 dipendenti a livello globale e che il presidente e i membri del consiglio hanno partecipato a molte visite. Abbiamo fatto eccezioni a questa condizione, ma solo se siamo convinti che il leader che partecipa abbia il potere di costruire con successo una cultura Lean.
- I partecipanti devono leggere questo libro, 2 Second Lean.
- I partecipanti devono guardare in anticipo almeno 10 dei nostri video Lean.
- Siate impegnati a trasformare la tua cultura e l'azienda in un modello Lean in un anno.
- Crea 50 video di miglioramento (prima e dopo) nel primo anno.
- Imposta un canale pubblico di YouTube per condividere ciò che impari (video Lean) con il mondo.
- Assicurarsi che altre aziende possano visitare la tua struttura entro un anno dalla tua tour FastCap (restituire)!
- La prima cosa che farai al tour è pulire i nostri bagni.

Questo insegna l'umiltà e dimostra processi efficaci ... due delle basi di Lean.

Se è possibile soddisfare i criteri di cui sopra, questi sono i dettagli del tour:

- Rispondi a me con i nomi dei partecipanti.
- Lavoriamo in un impianto di produzione per incoraggiare vestiti caldi nei giorni freddi; La temperatura nella nostra fabbrica è di solito di circa 16.7 gradi centigradi.
- Raccomando di guardare i seguenti 8 video in modo da avere tutti un buon punto di riferimento per ottimizzare la tua visita. Puoi anche visitare il nostro sito web di 2 Second Lean dove troverai molti altri video e risorse che puoi utilizzare come strumenti di formazione per il tuo team.

Perché FastCap offre visite Lean

- Abbiamo beneficiato tanto dell'apprendimento del Toyota Production System. Questo è il nostro modo di restituire.
- Vogliamo che gli altri ricevano gli stessi vantaggi che abbiamo per costruire un forte clima imprenditoriale in America.
- Toyota ci ha insegnato apertamente gratuitamente i loro 50 anni di esperienza, quindi lo restituiamo e facciamo la stessa cosa.
- Le nostre persone diventano migliori con Lean quando lo insegniamo.
- Le nostre persone si sentono molto ricompensate e soddisfatte quando altri vogliono vedere e sperimentare quello che stiamo facendo per costruire una cultura Lean.

Le aspettative di FastCap per la visita

- I partecipanti dovrebbero venire con un obiettivo chiaro di quello che vogliono raggiungere.
- Mentre impari e implementi Lean, la nostra speranza è che tu lo paghi avanti insegnando agli altri entro un anno dalla tua visita a FastCap ..
- Il tour non è per il curioso - è per coloro che seriamente vogliono imparare Lean e si sono impegnati a prendere ciò che imparano e a implementarlo.
- Il tour deve essere accompagnato da dirigenti senior (proprietari, presidenti, COO, ecc.).
- Tutti i partecipanti devono essere impegnati verso Lean.

Appena dopo il giro

- Prima di tutto, Lean è facile. Approccialo con questo modello mentale e avrai successo.
- Smettila di trovare scuse perché non puoi farlo. Se trovi scuse, non imparerai mai né sperimenterai Lean. Cambia te stesso, cambia la tua famiglia, cambiare il tuo vicinato, cambia la tua città e cambia il mondo.

- Vivi una cultura Lean visitando aziende Lean.
- Diventa parte della famiglia Lean delle imprese. Collegati con loro.
- Siamo tutti qui per aiutare l'un l'altro.
- Prova prima, vedi i benefici con i tuoi occhi, poi comincia a leggere e ad apprendere.
- Guarda tutti i video Lean FastCap fornisce e usali come strumenti di formazione nella tua azienda.
- Leggi The Toyota Way.
- Iscriviti e ascolta le trasmissioni settimanali, The American Innovator e 2 Second Lean. Tutte le trasmissioni precedenti sono disponibili su iTunes come podcast e sul sito web.

Ricorda, Lean è un viaggio infinito.
La mia speranza è che il tuo viaggio
Lean ti diverta come ha divertito me.
La vita è un'avventura!



L'IDEA CHIAVE:
NON IMPARARE LEAN. IMPARARE A
COSTRUIRE UNA CULTURA LEAN.



La Videoteca Lean di FastCap

Altri Video nella pagina seguente



MAPP:

Intervista a Tavola Rotonda

http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf:

Dov'è la Fabbrica B?

<http://youtu.be/cqojZ-3aCKI>



Xylem Design:

Visita alla fabbrica

http://youtu.be/6IUywb_O2KU



Klime-Ezee: Percorso Lean

<http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE>



Omniduct: Blog Lean



Viking Plastics:

Percorso Lean

<http://youtu.be/dNCfKVQifbU>



Ricevi la trasmissione settimanale

Lean in pillole

<http://bit.ly/pCOvvq>



Impara a vedere Lean

Lean in pillole!

1. Il miglioramento continuo proviene da “risolvendo le cose che ti danno fastidio” ogni giorno!
2. Lean è tutto sull’eliminazione degli 8 sprechi mortali.
 - Sovrapproduzione
 - Sovraccarico
 - Movimento
 - Attesa
 - Trasporti
 - Inventario
 - Difetti
 - Genio inutilizzato
3. Gli sprechi vengono eliminati con un miglioramento continuo.

Importanti principi Lean

1. I pensatori Lean incoraggiano la creatività e il rispetto di altre persone.
2. I pensatori Lean non possiedono idee; È sempre uno sforzo di squadra.
3. I pensatori Lean dicono che si sono sbagliati almeno 2 volte al giorno.
4. I miglioramenti sono infiniti perché i rifiuti sono come la gravità.
5. Il 90% di tutto quello che fai è spreco.
6. Non guardare mai gli sprechi di altri; Avrai sempre un sacco di tuo!
7. Lean non è di lavorare velocemente, ma piuttosto lavorare in modo liscio.

7 Punti magici per costruire una cultura Lean

1. Insegnare e formare le persone.
2. Il miglioramento di 2 secondi ogni giorno da parte di tutti.
3. Fare ogni mattina le 3S giornaliero: Spazzare, Separare e Standardizzare.
4. Tenere una riunione mattutina ogni giorno.
5. Inizia il tuo viaggio Lean nel bagno.
6. Inizia lentamente il tuo viaggio Lean.
7. Mai iniziare il tuo viaggio Lean fino a quando non sei 1000% sicuro che sia la giusta direzione per te. Se inizi senza questa convinzione, non ci riuscirai.

I risultati della costruzione di una cultura Lean

1. Eccellenza operativa
2. Basso attrito dei dipendenti
3. Conservazione del parco clienti
4. Riduzione consistente dei costi
5. Aumento consistente della qualità
6. Innovazione continua
7. Un posto divertente per lavorare

Lean Morning Meeting Agenda Sample Pages



Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
- 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes until morning meeting
- 8:00 Good morning FastCap!
- 8:01 Announce tomorrow's Meeting Leader
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion
- 8:10 Raving Fans
- 8:15 Product Review
- 8:20 Improvement
- 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
- 8:35 Constitution
- 8:40 Stretching
- 8:45 Back to Work

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.



Leader: Our goal is for people to rave about our company. This is where emails and letter are read out loud to recognize our team for exceptional service.

Raving Fans

Examples of how FastCap blows people away!!

Example Letters

1. "Hi Kenzie! I want you to know that I am very grateful for what you did for me. You provided such friendly customer service and went the extra mile. Please forward this message to your supervisor. I want to extend a compliment to an excellent employee!"
Thanks, Lisa
2. "Hi Paul! Thank you for opening up your doors and letting us in for the Learn to See Lean Tour. Being able to see what you do is encouraging and impressive. I have seen my fair share of "World Class" companies over the years and your company by far has been one of the best...hands down.
We are considering ourselves lucky to be able to tour with you and Jon in Japan. Please convey our group's big "Thank you" to your employees. Their passion for continuous improvement and working together slapped me in the face the minute we walked in the door. Kudos!"
Jack Louie
3. "Hi FastCap! I just wanted to thank you for all your support. I am proud to be selling your line, the name is like selling Kleenex, the name is so recognized. Your staff does an excellent job and is very helpful and customer driven."
Thanks, Roger York
4. "Hi Jenny! Geez, you make it hard to stay mad. You (and FastCap) have provided absolutely outstanding customer service. I received the HOD's today - TODAY, the day after our last communication. Before I opened my little handyman business, I spent decades providing and managing customer support operations in the computer industry. I would have LOVED to have had an employee like you.
Thanks for restoring my faith in (at least one) American business."
Don Meyers
5. "Hi Clint! Thank you for escorting me through your facility today for our annual safety audit. As usual, your facility stands front and center in tidiness. Your record keeping is impeccable and always up-to-date, and all the personnel are always aware of each others' presence and safety awareness. My rating gives you an A-. It is rare for me to hand out A's."
Frank Enriquez





Leader: Every day review one of our products so that our team is well-trained with hands-on information.

Product Review

The leader should be prepared to do the following:

1. Refer to the catalog to find the next product to be reviewed.
2. Go to our website and queue up the product video (when available).
3. Get the product to explain and pass around a sample.
4. Talk to Paul/Mike/Andrey/Jon about any additional technical info and additional demonstration for the group.
5. Encourage questions about the product and test for comprehension.
6. Cross off the product in the catalog.





Leader: Check with Andrey and queue up the most recent improvement video that has been made.

Improvements

Leader calls on 6 people everyday about their current morning improvement.

Every day we focus on an improvement that has been made. Because everyone is required to make one 2 second improvement a day, it is easy to showcase and celebrate one improvement every day. We take the improvements that are the most compelling and actually produce short videos showing the problem and improvement. These videos are then posted on our website under Lean Improvements.

The concept of reviewing an improvement every day comes from the idea that if you want to make a culture stick you must do the following 3 things:

- **Create an expectation:** Our expectation is that everyone makes a 2 second improvement everyday.
- **Inspect the expectation:** This is done in the first hour of every day during the Morning Improvement walk where we inspect the improvements that every team member is making.
- **Reinforce the expectation:** This is done by showing everyone videos of the improvements being made on a daily basis. Note: in the beginning we reviewed improvements by walking from department to department. This method may be effective for smaller companies, however as we grew it was more effective to make videos of the improvements and show them in the morning meeting.



QR Code Link

(PDF format)
<http://bit.ly/xNSQoa>



Leader: Read one principle and discuss with group the meaning and how to apply it at work and home.

FastCap's 22 Principles

- 1) What is the purpose of FastCap? Grow People.
- 2) FastCap is always looking for a way to make things... Safety, Quality, Simpler, Faster.
- 3) Winston Churchill said these words... "Action This Day."
- 4) When we walk away from something we... "Leave It Better Than You Found It".
- 5) Our job title is... Process Engineer.
- 6) Everything of value comes after... Much hard work.
- 7) Our goal each day is to make one... 2 second improvement.
- 8) The most powerful word in the human language is... A Person's Name.
- 9) Enjoy your day to the fullest by... Doing the Hard thing First.
- 10) If we want to know what the real issue is, we must... Ask why 5 times.
- 11) When there is a problem, we should always... Go and See.
- 12) What must we do if we want to understand our actions? Hanse! (reflect).
- 13) Real learning comes when you ask... Questions.
- 14) What did Bob Taylor say? Responsible for things and people.
- 15) "I'll trade all the intelligence in the world for someone with...vision".
- 16) Toyota never attempts to improve anything unless they can... Cut the waste in half.
- 17) Hold each other accountable. Hold each other accountable.
- 18) Your success at FastCap will be determined by the fact that you are... Never Satisfied.
- 19) Toyota's success is the result of the relentless pursuit of ... Building a Culture.
- 20) How do you make a vision stick? Cast it over and over. Repetition
- 21) There are two kinds of people in the world...Givers and Takers
- 22) According to Bob Taylor anything worth doing is... worth doing poorly.



Leader: Queue up and review the video, audio or book that provides our History and Personal Improvement lesson for the day.

History

Examples:
America the Story of Us video.
Top 100 people of the Century video.
Today in History



Personal Growth/Enrichment

Examples:
Read one page from book or listen to 5 minutes audiobook.
Good to Great
The Toyota Way
Nido Qubein



Leader: Ask one team member about one amendment per day.

Constitution



- 1st Amendment (1791, George Washington):**
Freedom of Religion, Speech, Press, Assembly & Petition.
- 2nd Amendment (1791, George Washington):**
A well regulated Militia Right to Keep and Bear Arms.
- 3rd Amendment (1791, George Washington):**
No Soldier shall be quartered without consent.
- 4th Amendment (1791, George Washington):**
Right to be secure
No unreasonable search and seizure
No warrants without probable cause, sworn by oath
Particularly describing place to be searched, persons or things to be seized
- 5th Amendment (1791, George Washington):**
No person shall be held to answer for Capital or Infamous Crime without indictment by Grand Jury, Except Military
No Double Jeopardy of life or limb
Shall not be compelled to bear witness against oneself
Shall not be deprived of Life, Liberty, or Property without due process of law
- 6th Amendment (1791, George Washington):**
Right to a speedy trial by a jury of their peers
Be informed of the accusation against them
Confront witnesses against them
Compulsory process of witnesses in their favor
Assistance of Counsel for defense
- 7th Amendment (1791, George Washington):**
Suits of common law exceeding 20 dollars: right to trial by jury
No fact shall be re-examined, other than by rules of common law
- 8th Amendment (1791, George Washington):**
Excessive bail shall not be set
Nor excessive fines imposed
Nor Cruel and Unusual punishment inflicted



Leader: Lead team in a 3-5 minute stretch for the day.

Stretching



Grow People

- Take LEAN home
- Attitude of Gratitude, kindness to other workers
- Learning every day (History, Culture, Literature, Constitution)
- Hold each other accountable

Goals Sample Pages

<http://bit.ly/xMn1R4>

One 2 Second Improvement

- Everyone makes One 2 Second Improvement every day for the rest of their life.
- Make the goal so small that anyone can achieve it.

Poka-Yoke

- Mistake-proof every process
- Create a simple process that anyone can follow in 5 minutes of training
- Less than one mistake a week
- Make things simple so we can free up RAM memory for higher-level thinking

No Bleeding

- Zero accidents
- Zero missed days

Best in the World at Lean

- Weekly tours
- Disney ship mentality
- Leave it better than you found it
- Morning meeting, build a culture
- Morning improvement from 7-8 am
- Video of improvements to help others
- Make one 2 Second Improvement a day

Made in the U.S.A.

- Bring manufacturing home
- Make all products in U.S. within ten years. Start - 2007, Complete - 2017

Same-Day Shipping

- Fax to truck in 2 hours

No Assuming No Guessing

- Ask why
- Ask why
- Ask why
- Make sure you are 1000% before you proceed.

Raving Fans

- If customers don't rave, we've failed
- Use person's name 2x's in 1st minute
- Attitude of gratitude, blow them away
- 1 minute product video on all products
- Create a binder of Raving Fan letters

World Class Problem Solvers

- Give me a solution
- No Excuses!! Don't tell me why you can't do it!
- History tells us that many others have overcome much bigger obstacles than we will ever face.



Improve the life of our Customer

- 100% Focus
- Zero waste of time
- Improve quality
- Reduce costs
- Don't make the customer pay for misuse of time and resources

Easy 8 Step Process

Sample Pages

KIDS CAN CLEAN THE KITCHEN & DO DISHES

- 1** Scrub and rinse off stuck food
- 2** Place dishes in dishwasher from right to left
Sort silverware into slots for easy removal
- 3** Sort glasses: Tall stuff on the sides, short stuff in the middle
Tupperware on top rack
- 4** Put dishwasher detergent in well
- 5** Normal Wash
Start
- 6** Bleach water on counters & stove
Wipe down face of dishwasher
Use counter sponge to wipe die
- 7** Clean sink strainer
- 8** Wipe down sink with bleach water



Download
Word Template
from our Lean
Webpage

<http://bit.ly/xNSQoa>

Cleaning Checklist: Bathroom #3

Before you leave, check the following...

- 1** Clean ceiling corners (no cobwebs)
Clean vent (no dust)
Clean light fixture (no bugs)
- 2** Clean the toilet
Clean handrails
Refresh toilet paper when empty
Clean glass and straighten picture frame
- 3** Wipe down sink
Wipe soap dispenser & fill if needed
Refresh paper towels if needed
Take out garbage when full and replace bag
Clean mirror
Wipe down plumbing pipes
- 4** Wipe down & check stock of first aid kit
All supplies to be stocked
All supplies front facing
- 5** Clean & disinfect inside and outside door handles
- 6** Move shelving and garbage can
Mop entire floor
Clean base molding
Clean base of toilet
Clean drain flange

PERSON RESPONSIBLE

"I work very hard to keep this bathroom clean! Please help me & leave it better than you found it!"

Breah

DATE: 10-20 DAY: Wed

CLEANED BY: ↑

DESCALE & CLEAN ESPRESSO MACHINE

- 1** Fill reservoir with water and pour in one packet of Descaler & Cleaner
Find packets in bottom utensil drawer
- 2** Press MENU
- 3** Press NEXT until you see DESCAL No
- 4** Press CHANGE
Choose YES to descale
- 5** Press OK to confirm function
- 6** Place bowl under wand and spouts
Turn knob to start cycle
Empty bowl when cycle is over
- 7** Rinse out reservoir of all descaler and cleaner
Fill with water
Repeat descaling process (Step 2-6)
- 8** Clean and dry bowl
Put away



Curiosity...

where it all starts
-Paul Akers

Paul Akers is the founder and president of FastCap, a product development company specializing in woodworking tools and hardware for the professional builder. FastCap was started in Paul's garage in 1997 when he simply "fixed what bugged him" and developed his first product: the Fastcap Cover Cap. From humble beginnings, and no MBA, FastCap has thousands of distributors worldwide in over 40 countries. Paul's intense curiosity on how things could be improved paved the way for him to become a prolific innovator and today he holds many US and International patents. FastCap launches approximately 20-30 innovative products per year and has won business of the year in 1999 and 2010. In June 2011 Paul won Seattle Business Magazine's prestigious Business Executive of the Year award. He wrote his first book, 2 Second Lean, about creating a fun, Lean culture, that, is now available in 11 languages. In 2015, he wrote his 2nd book, Lean Health and in 2016, he wrote Lean Travel. In 2016, Paul's book, 2 Second Lean, was recognized by the Shingo Institute and won the Research and Professional Publication Award.

Paul learned to embrace adventure and pursue excellence by his father when he earned the rank of Eagle Scout at the young age of 14. At the age of 15, Paul built a guitar in high school woodshop and earned the attention of Bob Taylor, founder of Taylor Guitars. Bob put Paul to work the day he graduated from high school and mentored him, making a lasting impression as Paul watched Bob – a true American innovator – changed the guitar industry right in front of Paul's eyes. In 2017, Paul was honored to document Bob Taylor on his World Forestry Tour where a small team journeyed around the world to increase awareness of sustainable forestry practices.



He graduated from Biola University in 1983 with honors, obtaining a degree in Education.

Paul worked in Pasadena, restoring some of the most prestigious historical homes and became part of an exclusive group of craftsmen that built the home for the editor of Architectural Digest.

Paul taught Industrial Arts at Mark Keppel High School where his innovative thinking led to the development of a program that focused on teaching kids to build furniture, rather than the standard high school projects like key racks and cutting boards.

He catapulted into the business world when his knack for problem solving led to an invention and eventually to his own manufacturing business. Through a series of twists and turns he discovered Lean and the Toyota Production System (TPS) which was instrumental in propelling FastCap as an example of Lean manufacturing and culture, followed by thousands of companies around the world.

In 2010, Paul ran for the US Senate in Washington State on a Lean platform of transforming government by empowering people. After the election, Paul has continued to work with various government agencies teaching Lean thinking and helping them create a Lean culture in government organizations throughout the country. In 2013, Paul was invited to do a TEDx talk on innovation.



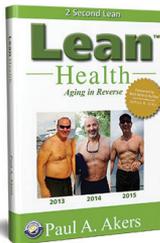
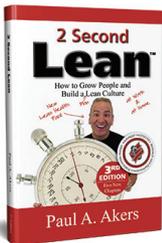
Paul is an avid outdoors man that surfs, runs, swims, bikes, and has summited many 14,000 foot mountains, including Mt. Kilimanjaro, and trekking to Everest Base Camp. Paul is passionate about health and completed 2 ironman (Lake Placid, NY and Vichy, France).

Paul is an instrument rated pilot with over 2,000 hours of flight time, which includes 3 North Atlantic crossings in a single engine plane.

Paul is an energetic speaker whose core passion is helping people discover their full potential and showing others how to implement Lean in their business and personal life. Paul's passion for Lean has taken him around the world to over 70 countries to work and speak with such notable organizations as the Israeli Defense Forces, Mercedes Benz, Amazon, the US Navy, Turner Construction, and many universities. From Kazakhstan to Iceland, Tasmania to Japan, Germany, Israel, Africa and Slovakia, you never know where Paul is ... but for sure he is teaching Lean concepts with passion and excitement. Paul is also passionate about Japan and teaching people the philosophy of this amazing country (Japan Study Mission). He has trained over 25 teams in Japan at Toyota and their suppliers.

Paul has thousands of followers on his weekly podcast, "The American Innovator" where he teaches about the power of innovation and Lean thinking. He shares his insights and observations as he interviews fascinating people along with documenting his travels and adventures around the world with staggering photography and videography.

Paul has been married to his wife Leanne since 1983 and they have 2 grown children, Andréa and Kolbe, who work with him at FastCap. It is truly a family run business!



2 Second Lean™

Pensi che tutto il discorso sulla Produzione Lean Manufacturing sia un po' 'noioso e tutto su grafici e grafici? Leggete questo libro e sarete ispirati da quanto sia facile e divertente. Non ci sono diagrammi di flusso o grafici - solo il viaggio reale di una società e i risultati sorprendenti che il pensiero Lean-può produrre. Prenditi qualche ora, leggi 2 Second Lean e cambia la tua vita!

“Paul Akers ha trasformato la FastCap in un'azienda leader dell'industria e in una delle più vibranti aziende manifatturiere degli USA. Il suo innovativo e puramente Americano utilizzo dei principi e delle tecniche di produzione Lean lo hanno reso un esperto di fama mondiale, con numerose richieste per discorsi da parte di ogni tipo di organizzazione, da fabbriche a ospedali, a uffici di ogni sorta. Durante la mia visita alla FastCap, i collaboratori di Paul mi hanno mostrato diversi esempi di come hanno applicato i principi di *2 Second Lean* per risparmiare tempo e denaro, di solito tagliando molto più dei semplici 2 secondi! Mi sono pienamente convertito a 2 Second Lean e ho incorporato gran parte delle strategie e dei principi di Paul nelle attività quotidiane del mio ufficio, aiutandomi a potenziare e a motivare più di mille professionisti nel campo legale e personale di supporto, risparmiando così milioni di dollari ai nostri clienti e contribuenti.”

*~Rob McKenna, Procuratore Generale, Washington State**

*La qualifica è per scopi di identificazione, e non implica l'approvazione dell'ufficio del Procuratore Generale dello Stato di Washington.

