

## Lettere straniere

### Sintesi

*Il presente articolo costituisce una sintesi del discorso tenuto da Osten presso la sede centra ledi Staufen AG a Köngen in Germania.*

Manfred Osten

## **Errare è umano. Non errare non è umano**

I metodi di management di successo di origine asiatica non si basano particolarmente sull'intuito geniale di un singolo, ma sono stati piuttosto sviluppati sulla base di una cultura che, tra l'altro, ha una visione degli errori ignota a noi occidentali. Va infatti evidenziata chiaramente la differenza, culturalmente condizionata, tra la nostra forma occidentale di conoscenza, che si orienta alla perfezione ed alla razionalità padroneggiata a livello individuale, e la cultura dell'armonia e del consenso propria dell'oriente. Sulla base di questa conoscenza di fondo vanno comprese le differenze di base tra le modalità occidentali e quelle asiatiche di gestione degli errori. Nella nostra cultura regna un'avversione apparentemente congenita per gli errori. A tale riguardo si dovrebbe chiarire che, invece, l'esistenza degli errori è proprio la condizione della nostra stessa esistenza. In fin dei conti l'uomo stesso è un errore di copiatura, sviluppatosi attraverso mutazioni casuali - è per così dire un "errore fortunato della divisione cellulare imperfetta". Questo "errore umano" è un presupposto genetico per il progresso culturale. Ciononostante la cultura occidentale ripugna l'errore.

Lo studio del cervello mostra che la corteccia prefrontale del cervello umano offre il vantaggio cognitivo di rimuovere in retrospettiva

## ..... Letture straniere

gli aspetti negativi - e con ciò anche l'ammissione degli errori. Il motto che si potrebbe coniare per questa vanagloria umana è: "più sono vecchio, più sono stato bravo" - in quanto ho rimosso tutti i ricordi negativi. L'uomo trae insomma un beneficio di adattamento di tipo "ex positivo" e non "ex negativo", il che gli impedisce di cadere in una sorta di "stato depressivo perenne", dovuto al ricordo di una sequenza di errori commessi. Malgrado gli aspetti positivi derivati da questa autoprotezione, si instaura di fatto un ostacolo cognitivo che limita in tal modo la possibilità di riconoscere gli errori.

Quello che si vuole qui evidenziare è che comunque il rapporto con gli errori non è solo basato su fatti biologici, ma anche su fatti culturali: e qui si evidenzia la netta differenza tra la cultura europea dell'errore e quella asiatica.

La cultura europea dell'errore si basa dai tempi dell'Illuminismo sulla ragione, e stabilisce quindi l'obiettivo di un uomo capace di un pensiero privo di errori. Nella realtà, a fianco di questo desiderio, si generano più problemi, derivati dal fatto che l'uomo non è in concreto infallibile. Il superamento dell'errore non può avvenire attraverso la riflessione preventiva. Esso attinge invece dalle decisioni sbagliate precedenti, da un "archivio degli errori". Ma un limite della nostra società europea è che noi attingiamo troppo poco da questa consapevolezza collettiva dell'errore. In Europa l'immagine di sé si basa su una cultura individualista, del dibattito e del ragione/torto: la cocciutaggine e l'autorealizzazione dei singoli vengono accettati dalla società e la nozione cristiana di colpa è agganciata all'individuo. La redenzione si ottiene solo con la remissione del comportamento erroneo individuale. Quindi nella nostra cultura occidentale il singolo deve affermarsi attraverso il confronto, nel quale dimostra di avere ragione e di non fare errori.

In Asia si è affermata una diversa strategia del superamento dell'errore, che si basa sull'insegnamento del senso

civico da parte di Confucio (circa 500 a.C.). Per la genesi del Toyota System è di rilevante importanza l'immagine di sé di origine confuciana. In questa filosofia di vita, per la sopravvivenza del singolo, la cooperazione e la comunicazione nella comunità sono di fondamentale importanza ed è imprescindibile una continua disponibilità all'apprendimento. Il retroterra economico di questa regola confuciana è che nel contesto asiatico la cultura idrologica dei coltivatori di riso costituiva la base per l'esistenza. La collettività viveva dello scambio di acqua nei campi di riso. Il singolo, per la propria stessa sopravvivenza, doveva farsi portatore di una elevata consapevolezza della responsabilità e dell'errore nei confronti della collettività. Questo ridimensionamento dell'individuo si estrinseca anche grammaticalmente. In opposizione alla nostra coniugazione dei verbi legata alla persona, nella lingua cinese non esiste il soggetto. Per esempio, risulta spiacevole che il singolo individuo enfatizzi sé stesso tramite un non necessario "io". Di conseguenza non esiste il riferimento all'individuo per il rimprovero della colpa. Al contrario che dai noi, dove impera una cultura della colpa addebitabile alla persona. In Asia la formazione è ritenuta il bene più grande.

In Cina vengono ogni speso anno 90 miliardi di euro per investimenti privati in formazione. L'insegnante ha un'altissima posizione sociale e i genitori vivono nella consapevolezza di essere responsabili della formazione dei propri figli. La formazione come bene più grande viene supportata dalla virtù collettiva del senso civico, rappresentata dalla riconoscenza, dalla cortesia e dal rispetto. Anche in Giappone è presente una forte predisposizione e una forte motivazione all'apprendimento.

Da 2500 anni la cultura asiatica è condizionata dall'apprendimento che dura tutta la vita e dal coordinamento delle azioni. A ciò contribuisce anche lo spossante apprendimento determinato dall'esistenza di più di

## ..... Letture straniere

50.000 diversi ideogrammi. Solo per l'accettazione in un asilo privato i bambini devono padroneggiare 500-600 ideogrammi. Per leggere un giornale è importante conoscere circa 5.000-6.000 ideogrammi. Il che significa che la predisposizione e la motivazione all'apprendimento devono essere coltivate sin dall'inizio. Inconsapevolmente vengono così applicate nuove conoscenze nate dalla ricerca sul cervello. Da queste si è appreso che nella fase emotiva dei 4-5 anni viene costruito l'80% delle zone del cervello. Le ricerche neurologiche dell'Accademia Americana delle Scienze sull'apprendimento dei bambini cinesi dimostrano un'enorme sviluppo di diverse zone del cervello come i centri acustici e del linguaggio.

Il sistema sviluppato da Taiichi Ohno, il fondatore del Toyota Production System, si basa sull'assimilazione di queste caratteristiche di una cultura dell'armonia e del consenso, e sulla loro applicazione volta ad una radicale riduzione degli errori nei processi produttivi della Toyota. Ohno applica questi elementi culturali, e sviluppa su questa base un sistema per l'eliminazione della sovrapproduzione, dei processi superflui, dei trasferimenti non necessari di prodotti e persone, dei tempi di attesa delle lavorazioni a monte, delle prestazioni di prodotti e servizi che non sono state richieste dai clienti. Il suo sistema si basa su una grande predisposizione ad ammettere gli errori. Questa trasparenza nei confronti degli errori deriva da una coscienza della responsabilità altamente sviluppata nella cultura idrologica dei coltivatori di riso. In essa infatti gli errori vengono premiati, in quanto sono vitali per la sopravvivenza della comunità. Taiichi Ohno lega questi requisiti culturali con i lotti e i magazzini minimi in produzione. Tramite una gerarchia piatta e la cultura dell'armonia e del consenso, le decisioni non vengono adottate dai singoli. La comunità porta la responsabilità, e pertanto non esiste nemmeno una memoria di lungo periodo dell'errore. Ciò offre il vantaggio che i processi produttivi

crescano senza la crescente incompetenza di pochi decisori. Naturalmente ciò conduce a processi decisionali lenti, ma è anche un chiaro vantaggio che la conoscenza venga accresciuta tramite il riconoscimento degli errori. Come possiamo utilizzare a nostro vantaggio questo sistema di superamento degli errori?

Nell'applicazione aziendale non dovremmo lasciare solo il lavoratore singolo, ma stimolarlo a riconoscere gli errori in ogni fase del processo produttivo, e ricompensarlo per ciò. Dovremmo cercare di rimuovere il nostro principio appreso di colpa. Tramite la nostra matrice cristiana ricerchiamo più la colpa che l'errore in sé. Questo grava sulla nostra cultura perfezionista dell'errore: gli errori non vengono riconosciuti, o lo vengono appena.

Soprattutto in medicina e in politica risulta evidente questo blocco della colpa e del relativo "non riconoscimento" dell'errore, laddove gli errori non vengono mai ammessi. La nostra cultura "zero errori" nasconde così anche il progresso che sarebbe possibile ottenere tramite il miglioramento dagli errori.

Inoltre sarebbe consigliabile assegnare all'istruzione uno status più elevato. Lo stesso nostro sistema scolastico non contribuisce a rafforzare il senso di responsabilità del singolo nei confronti degli altri. Queste non sono precondizioni ideali per il progresso. Tramite il miglioramento di questi fattori le prestazioni europee potrebbero essere sensibilmente migliorate.

Il nostro sistema plasmato dall'individualismo ha però un vantaggio: la creatività necessaria per l'innovazione viene così fortemente stimolata. Un fatto che hanno riconosciuto gli stessi cinesi e giapponesi. Essi hanno chiesto a più di 100 ricercatori occidentali che si occupano di scienze della formazione di riformare il loro sistema pedagogico per svilupparne uno più marcatamente individualistico - un'azione densa di rischi, se si considerano i vantaggi della cultura orientale dell'errore.