

Alessandro Mazzi, Federica Tozzi

L'arte di coltivare la componente umana del Lean

Tecniche e strumenti pratici per accelerare i cambiamenti
nei progetti di miglioramento continuo



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alessandro Mazzi, Federica Tozzi

L'arte di coltivare la componente umana del Lean

Tecniche e strumenti pratici per accelerare i cambiamenti
nei progetti di miglioramento continuo

 **FrancoAngeli**

TOOLS



Immagini grafiche realizzate da:

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

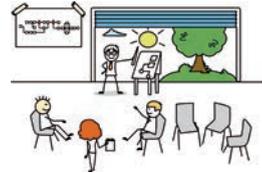
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.



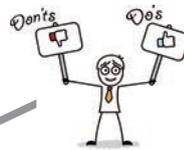
**1. Introduzione
e aspettative**



2. Oltre l'agenda



**3. Anche
l'occhio vuole
la sua parte**



**4. Le regole
del gioco**



**5. Chi ben
comincia...**



**6. Usiamo
l'udito...
e anche
gli altri sensi!**



7. In azione!



**8. Conclusioni
e guadagni**



**Appendice.
Dritti alla meta!**

Indice

Premessa	pag.	9
1. Introduzione e aspettative	»	11
2. Oltre l'agenda	»	19
1. Documento di lavoro	»	21
2. Agenda formale	»	29
3. Agenda grafica	»	31
3. Anche l'occhio vuole la sua parte	»	39
4. Le regole del gioco	»	47
1. Le regole	»	49
2. Come e quando condividere le regole	»	51
5. Chi ben comincia...	»	57
1. Il cerchio di apertura	»	59
2. Il cerchio di chiusura	»	61
6. Usiamo l'udito... e anche gli altri sensi!	»	67
7. In azione!	»	77
1. L'applicazione agli eventi <i>kaizen</i>	»	78
2. L'applicazione alle fasi del ciclo di miglioramento continuo DMAIC	»	83
3. L'applicazione alle fasi di un intervento 5S	»	103
8. Conclusioni e guadagni	»	109

Appendice. Dritti alla meta!	pag.	115
1. Play4Lean	»	116
2. Dove vogliamo andare?	»	117
3. Tutti a bordo!	»	118
4. ... senza lasciare indietro nessuno	»	119
Letture utili	»	121
Ringraziamenti	»	123

Premessa

– «Sensei, quante aziende ha conosciuto, in occidente, che sono riuscite realmente a implementare lo spirito *kaizen* di Toyota?».

Masaaki Imai, dopo qualche istante per ponderare bene la risposta, alza la mano con tre dita aperte... e risponde:

– «Tre. In tutto l'occidente solo tre».

Bologna, 2 dicembre 2015

Per quale motivo in occidente, nelle nostre aziende, facciamo così tanta fatica ad applicare fino in fondo il modello proposto dal *Toyota Production System* (TPS)?

Il sistema di produzione Toyota si fonda su due pilastri principali: *continuous improvement* e *respect for people*. Nella traduzione del TPS (applicato e vissuto in Giappone) nel *lean* (applicato nel mondo occidentale) non si è enfatizzata sufficientemente, e di fatto si è persa, una componente importante. Questa componente “*lost in translation*” riguarda la cultura in cui il TPS affonda le proprie radici e in cui è stato creato, viene applicato e continua a evolvere. Il pilastro *respect for people* è indicato da molti professionisti e studiosi del *lean* come la componente trascurata e negli ultimi anni in molti stanno dedicando attenzione a questo aspetto. Ma qual è il significato del pilastro *respect for people*? Cosa contiene realmente questa componente?

Gli approcci recenti, che riportano l'attenzione alla componente umana del *lean*, parlano soprattutto di *leadership*, di *teamwork* e di autoaffermazione individuale. Non possiamo che condividere questo impianto concettuale. All'interno del nostro metodo che unisce, o meglio ri-unisce, gli aspetti metodologici *lean* propri del pilastro *continuous improvement* con l'attenzione alla componente individuale e culturale, poniamo grande attenzione alle tematiche “da manuale”, della *sponsorship*, del piano di comunicazione, del coinvolgimento di tutte le persone, dell'avere (o creare) una

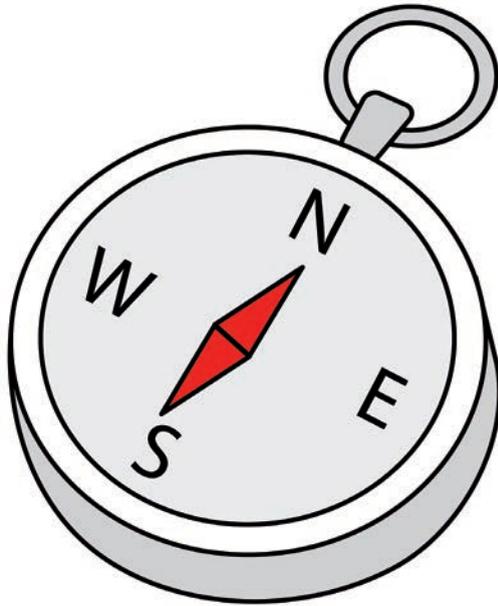
motivazione forte per guidare il cambiamento, indicate quali fattori chiave per il successo delle iniziative *lean*.

Con il nostro metodo andiamo anche oltre. È nostra convinzione che il senso stesso e la validità del sistema di produzione Toyota, il suo fulcro, risieda proprio nel pilastro *respect for people*: negli individui, nel loro approccio al lavoro e alla vita e nella cultura aziendale che ne consegue e lo sostiene.

Ma il vero punto è: come si declina *respect for people* nelle aziende? Come si può creare una cultura del cambiamento, radicata in ogni individuo, partecipata e duratura nel tempo? Come portare un'azienda a divenire una vera e propria azienda *lean*, dove il miglioramento continuo è naturalmente e spontaneamente parte integrante del modo di lavorare?

La chiave che consente agli interventi *lean* di conseguire un effetto duraturo, che vada oltre l'intervento puntuale, consiste nell'accompagnare le persone ad acquisire una mentalità di apertura al cambiamento e di miglioramento continuo. Interventi di questo tipo mirano a portare l'attività dal piano del fare al piano dell'essere, in modo che ogni persona possa tornare al proprio lavoro con occhi diversi, sviluppando una nuova attitudine, influenzando con il proprio atteggiamento positivo e costruttivo anche i colleghi, in un meccanismo virtuoso che si autoalimenti e si espanda. Quest'ottica permette di creare una cultura aziendale, alla quale ognuno contribuisca; una cultura che ruoti intorno all'idea che ogni persona può intervenire sul modo in cui svolge le proprie attività, migliorandolo sia per sé stessa, sia per chiunque altro svolga le medesime attività e, di conseguenza, per l'azienda nel suo insieme. Il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo dipende dalla volontà e dalla partecipazione di ognuno, in uno spirito di collaborazione per il raggiungimento di uno scopo comune. Il proprio e l'altrui successo sono radicati in valori e comportamenti sentiti, vissuti e condivisi.

Per ottenere tutto questo, a nostro avviso, sono necessarie una preparazione e delle competenze specifiche per lavorare con gli individui e i team e per accompagnare le imprese nel cambiamento. Per questo, integriamo le tecniche di *coaching* in ogni fase di applicazione della metodologia *lean*: il cambiamento operativo viene co-creato dagli individui che lavorano insieme per integrare visione aziendale e bisogni del cliente con la propria visione. Si vive così un'esperienza che coinvolge e valorizza ogni singolo individuo e che contribuisce alla creazione di una cultura aziendale fondata sui principi del *respect for people*. Il nostro scopo è quello di proporre un metodo che rispecchi i principi e i valori originari per cui il *lean* non si esaurisca con l'applicazione – seppur ben fatta – di alcune tecniche, ma si concretizzi in un metodo di lavoro e stile di vita. A noi piace definirlo “apprendimento continuo”.



«L'atteggiamento e l'abitudine di migliorare continuamente è uno dei principali indicatori che distinguono le aziende che, nell'economia globale odierna, restano efficaci e hanno successo da quelle che vengono messe in disparte» (*Speed of Trust*, Stephen M.R. Covey).

Abbiamo scritto questo libro per i professionisti del *lean*, per coloro che sono impegnati in azienda a promuovere o attuare cambiamenti in ottica di miglioramento continuo, per i manager e per tutti coloro che vogliono agire come *leader* del cambiamento. Il nostro obiettivo è quello di fornire strumenti immediatamente fruibili da sperimentare sul campo.

Molte volte, quando entriamo in azienda e iniziamo a intervistare le persone con cui dovremo lavorare, ci troviamo ad affrontare queste frustrazioni:

Andrea: «Nonostante tutto l'impegno e il tempo investito in un progetto sembra non si riesca mai a progredire veramente, a fare un salto di qualità. Basta poco e ricompaiono comportamenti che scoraggiano tutto il gruppo di lavoro».

Giulia: «Le riunioni sono vissute da molti come una perdita di tempo. Per me sono importanti momenti di allineamento, condivisione di informazioni e soprattutto presa di decisioni. Ma la verità è che molti dei presenti arrivano in ritardo, o non si presentano nemmeno, e quando ci sono continuano a lavorare sulle loro cose durante la riunione, e così tutti i benefici di un momento insieme si perdono».

Riccardo: «A volte provo a proporre nuove idee, o possibili miglioramenti, ma il mio capo è troppo impegnato. Ci sono altre priorità e tantissimo lavoro da portare a termine. Forse non è importante quello che dico...».

Simone: «Mi chiedono di cambiare, di essere proattivo, di guidare il team ad aumentare la sua efficienza, ma sembra non bastare mai. Credo che ci siano stati tanti miglioramenti da quando abbiamo iniziato il progetto, ma non sono riconosciuti dai capi. Anche io vorrei aver raggiunto un livello di efficienza superiore di quello che abbiamo, ma più di così non riesco a fare. Non resisto più».

Francesca: «Io non mi azzardo a espormi, chi sbaglia qualcosa viene messo alla gogna...che poi a volte, è difficile sapere esattamente cosa devi fare, non ti viene spiegato. Chissà se anche nelle altre aziende è così...».

E a te, cosa dà maggiore frustrazione nel lavoro di tutti i giorni, durante un progetto di cambiamento?

Spesso le aziende chiedono ai professionisti esperti di *lean* un intervento puntuale allo scopo di risolvere una problematica specifica in un reparto o in un processo, come se “il *lean*” fosse un rimedio orientale ai mali delle aziende. In queste circostanze il professionista farà del suo meglio – al massimo delle proprie conoscenze e della propria professionalità – per rispondere alle esigenze dell’azienda e apportare i miglioramenti desiderati, applicando le tecniche in maniera adeguata e corretta. La probabilità di successo del suo intervento sarà tanto più elevata quanto più si troverà a lavorare in un’azienda matura in termini di apertura al cambiamento e avendo la fortuna di lavorare con un team di persone collaborative e affiatate, e in un contesto in cui non sono percepite minacce interne o esterne.

Altre volte, le aziende chiedono di avviare un programma per implementare “il *lean*”, o per “diventare *lean*”, che normalmente, attraverso un insieme di progetti, prevede di allineare il management sulla strategia di implementazione, analizzare i processi dell’azienda, identificare gli ambiti operativi sub-efficienti da cui iniziare ad applicare gli strumenti *lean* per dimostrarne l’efficacia, formare a diverso livello tutto il personale aziendale.

In entrambi i casi, proprio per la forte connotazione progettuale che assumono queste iniziative, l’attenzione tende a focalizzarsi sugli aspetti e sugli strumenti che possono risultare di più immediata assimilazione e adozione per il miglioramento dei processi (eventi *kaizen*, implementazioni 5S, modelli A3 per la risoluzione rapida dei problemi) senza dedicare sufficienti risorse alle tecniche e agli strumenti che permettono anche la crescita delle persone e, di conseguenza, l’instaurarsi di una vera cultura del miglioramento continuo.

D’altra parte, quanto più una azienda è veramente *lean* tanto più si perde la connotazione progettuale a favore di un miglioramento che viene attuato spontaneamente, naturalmente, in maniera continuativa e integrata con le attività lavorative di ogni giorno, una realtà in cui le persone si sentono libere di identificare e promuovere cambiamenti per il miglioramento dell’azienda. Quando questo si verifica, si può parlare di una vera e propria cultura aziendale del miglioramento continuo, una cultura che implementa concretamente il pilastro del *respect for people*. Al contrario, l’assenza di una cultura di questo tipo fa sì che, anche laddove implementati con successo, i cambiamenti apportati restino limitati o vadano persi con il tempo.

L’approccio che utilizziamo in questo libro integra le teorie *kaizen* e *lean thinking* per il cambiamento dei processi con alcune metodologie di *coaching*, utili sia per accompagnare le persone a diventare parte attiva dei cambiamenti, sia per lo sviluppo di una azienda aperta all’ascolto e che crede al valore dei contributi che ogni individuo può offrire, a tutti i livelli gerarchici. L’intervento che tocca contemporaneamente il fattore umano, quello operativo e quello culturale è importante per il successo di qualsiasi iniziativa di cambiamento in ambito aziendale. L’impianto metodologico affonda le radici nella convinzione che una cultura aziendale che punta in egual misura all’efficienza e al *respect for people*, e che vive i due aspetti come imprescindibili l’uno dall’altro, faccia fiorire e nutra la mentalità del miglioramento continuo. Questo aspetto risulta essenziale per la sostenibilità e per la durata nel tempo dei miglioramenti messi in atto.

Le tecniche che proponiamo agiscono come acceleratori del cambiamento, in quanto hanno un potere di trasformazione sul modo in cui le

persone si relazionano al proprio lavoro. Una trasformazione personale, che può includere ad esempio la scelta consapevole di cambiare alcune delle proprie abitudini e delle proprie convinzioni, e l'acquisizione di un *modus operandi* ispirato all'apprendimento continuo che poi potrà essere utilizzato in autonomia. È per questo che, nel nostro approccio, diamo molta rilevanza alle energie e capacità che il professionista impiega nel creare un contesto in cui le persone abbiano modo e spazio di apprendere e sperimentarsi. Come abbiamo indicato nel titolo del libro consideriamo un'arte la capacità di bilanciare l'applicazione di competenze tecniche con la sensibilità alle necessità degli individui e dei gruppi con cui si lavora. Arte che va coltivata investendo tempo nella cura di entrambi gli aspetti.

Nel ruolo di professionisti del cambiamento (noi che abbiamo scritto questo libro e voi che avete iniziato a leggerlo), l'abilità di veicolare i concetti, e di farne fare esperienza nel corso degli interventi che guidiamo, passa necessariamente attraverso un percorso di crescita personale. In questo percorso noi stessi siamo chiamati a superare le nostre resistenze e ad aprirci alla novità: dobbiamo guardare costantemente con capacità analitica a ciò che facciamo con l'obiettivo di migliorarci e fare nostra la filosofia fondante delle tecniche che utilizziamo.

Siamo consapevoli che le nostre proposte potrebbero essere lontane dal vostro consueto modo di lavorare. Cominciare ad applicare le tecniche e gli strumenti descritti nel libro potrebbe richiedervi, come primo passo, lo sforzo di abbandonare qualcosa per aprirvi al nuovo e uscire dalla vostra *comfort zone*. Dovrete spingervi oltre le vostre stesse resistenze al cambiamento. Pensiamo che una piena comprensione di ciò che proponiamo in questo testo avverrà solo dopo che avrete utilizzato le tecniche descritte. Solo così sperimenterete gli effetti che esse hanno, le modalità più efficaci per metterle in atto e svilupperete il vostro modo di utilizzarle. Vorremmo che consideraste la nostra una proposta da cui prelevare ciò che pensate sia utile per voi e alla quale apportare delle modifiche in base alla vostra esperienza e al vostro stile personale.

Agli occhi di chi si concentra solo sulla identificazione e implementazione dei cambiamenti operativi, questo modo di lavorare potrebbe sembrare una perdita di tempo. In realtà tutto il tempo e le energie che vengono investiti sulle persone, sia come singoli individui sia come parte di un gruppo, risulterà in una maggiore efficacia, in termini di qualità e di velocità nella fase di esecuzione e in termini di sostenibilità nel tempo delle soluzioni implementate. In questo contesto di visione e cultura aziendale, secondo noi, si realizza a pieno il *respect for people* e si realizza un'azienda veramente *lean* in continua evoluzione.

Cosa ti dà maggiore soddisfazione nel lavoro di tutti i giorni, durante un progetto di cambiamento?

Per mantenere il libro su un piano di concretezza abbiamo strutturato il testo in modo da fornire nei prossimi cinque capitoli degli strumenti utili nella preparazione e nello svolgimento di un lavoro di gruppo. In questi capitoli troverete indicazioni tecniche molto pratiche sull'uso degli strumenti proposti assieme a delle riflessioni che evidenziano come il loro uso favorisca la creazione di un ambiente di lavoro che rispecchia le caratteristiche illustrate precedentemente. Nel cap. 7 illustriamo i benefici che derivano dalla nostra esperienza nell'applicazione degli stessi strumenti quando sono impiegati nell'ambito di alcune applicazioni *lean* classiche: gli eventi *kaizen*, le fasi di un 5S o, ancora, le fasi del ciclo di miglioramento DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve, Control*).

Al fine di facilitare il processo di apprendimento ed elaborazione personale abbiamo inserito in fondo a ogni capitolo degli spazi per le vostre riflessioni, guidate da alcune domande. Per aiutarci nel miglioramento del metodo che proponiamo vi invitiamo a condividere le vostre riflessioni con noi sul sito all'indirizzo www.thecreativityspace.it/strategic-resilience/ca4l dove troverete anche dei contenuti aggiuntivi.



bit.ly/cart4lean

Anticipando l'approccio che proponiamo in questo libro, quindi, desideriamo iniziare chiedendovi di dedicare un po' di tempo a rispondere alle seguenti domande, e vi invitiamo a farlo scrivendo le vostre risposte negli spazi dedicati qui sotto.

Per quale motivo vuoi leggere questo libro?

Cosa ti aspetti di imparare?

Come saprai che le tue aspettative sono state soddisfatte?

