

RIDURRE SPRECHI E PERDITE PER **COMPETERE**

Ogni azienda ha una banca che offre finanziamenti a tasso zero: è la banca degli sprechi e delle perdite che le organizzazioni alimentano con i propri processi. Il caso illustrato mostra come si possa recuperare questo capitale e attivare un canale di liquidità quanto mai utile in questo periodo di credit crunch

di A. Palaveri, S. Dalla Via

- Alberto Palaveri, amministratore delegato Akerlund & Rausing
- Stefano Dalla Via, partner BW Consulting Srl

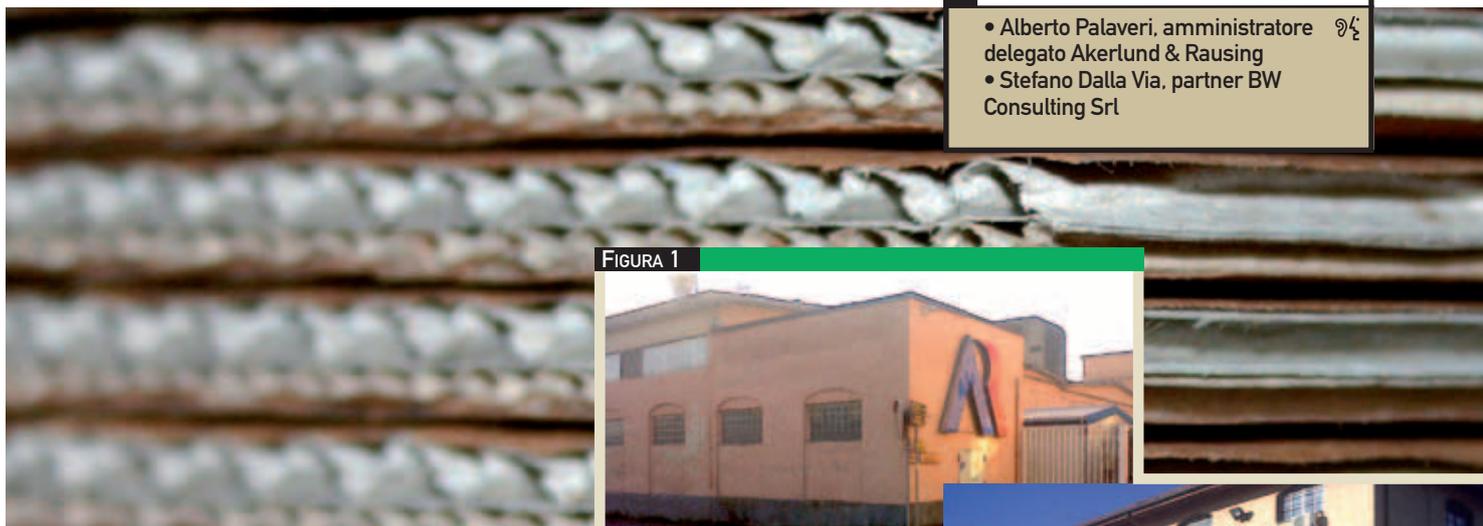


FIGURA 1



“**M**isurare è indispensabile. Misuriamo l'indispensabile”. Con questa massima in mente, Akerlund & Rausing Spa, una media impresa italiana che opera nel settore del packaging alimentare, sta introducendo, attraverso le tecniche lean, una cultura dei numeri e della condivisione degli obiettivi con la quale punta a migliorare marginalità e valore per il cliente.

AKERLUND & RAUSING SPA: UNA TRAVAGLIATA STORIA DI SUCCESSO
Akerlund & Rausing Spa (A&R) fa parte

del Gruppo Sacchital, una realtà italiana (Figura 1) di più di 200 dipendenti, operante su tre siti produttivi (Lanzo Torinese, Pregnana Milanese e Rho), con un giro d'affari di circa 70 milioni di euro, presente dagli anni '50 nel mercato del packaging alimentare. La storia recente di A&R, ridottasi a mero sito produttivo con 60pp e 20 milioni di euro di fatturato, è legata alla multinazionale svedese, attiva nel settore della cellulosa, che l'aveva acquisita da una società italiana, operante nell'imballo flessibile, a fine anni '90. La lontananza, sia geografica che di business, aveva lasciato la filiale italiana alla periferia delle decisioni strategiche

della casa madre, ma l'indipendenza non aveva giovato in termini di risultati economici.

Ceduta al Gruppo Sacchital nel 2004, nel 2010, anche a causa delle difficoltà legate alla recessione, lo stabilimento di Lanzo Torinese, dove A&R ha sede, è stato affidato ad un management

FIGURA 2



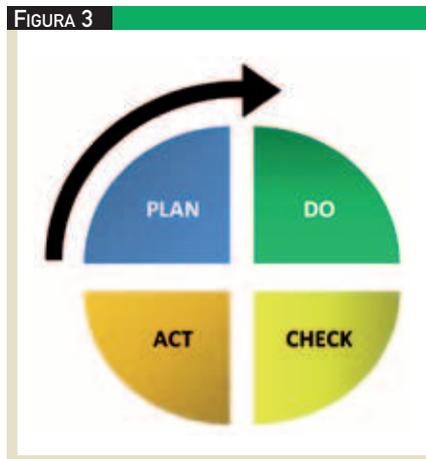
completamente rinnovato che, con tagli sui volumi e una oculata politica commerciale, ha riportato i bilanci all'utile. La strategia perseguita, centrata su specialty (Figura 2) e sulla flessibilità, ha tuttavia creato forti tensioni all'interno della fabbrica per il venir meno delle campagne di produzione e l'affermarsi di commesse evase su piccoli lotti, realizzati su ordine del cliente. In particolare i cambi prodotto sulla rotocalco, dove si stampano i film successivamente accoppiati e tagliati a misura, rappresentano un'area di elevata criticità sia per i tempi sia per gli scarti di avviamento. Per passare veramente dall'emergenza all'eccellenza, quindi, occorre prendere mano ai processi industriali riconsiderando i vincoli fisici che ne condizionano le performance.

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO NELLA VISIONE A&R

I processi di miglioramento continuo si articolano di norma secondo la logica PDCA (Fig. 3):

- *Plan* che comporta la definizione

FIGURA 3



del problema, la condivisione del suo perimetro, la comprensione delle cause radice che lo determinano, la valutazione delle azioni con cui contrastarlo e la loro organizzazione;

- *Do* che implica l'esecuzione del piano definito nella fase precedente, dunque la sua messa a punto in un'area di test, come impone un approccio pragmatico, di graduale adeguamento alla realtà (dall'as designed all'as built);

FIGURA 4



- *Check*, fase in cui si verifica, con il controllo a posteriori, l'efficacia delle azioni condotte, la rimozione delle cause profonde, alla radice del problema, il valore effettivo del presunto miglioramento con l'esame oggettivo dello stato attuale rispetto alla situazione iniziale;

- *Act*, momento di standardizzazione e diffusione della conoscenza, di socializzazione dell'esperienza, di

Leadership e coinvolgimento

È interessante rimarcare la differenza tra due termini:

- **Partecipazione:** "trasporto passionale ed emotivo per qualcosa" (fonte Dizionario Il Sabatini Coletti)
- **Coinvolgimento:** "l'azione di chi trascina altri in una responsabilità perché capace di renderli emotivamente partecipi, di appassionarli o di avvincerli" (fonte Dizionario Enciclopedico Treccani).

La forma verbale rafforza le differenze:

- **Partecipare:** l'iniziativa viene dal soggetto che vuole essere parte attiva;
- **Essere coinvolto:** forma passiva, l'iniziativa viene da un agente esterno che motiva, anima, indirizza e spinge all'azione.

In definitiva, partecipare significa cercare energie in se stessi trasferendole verso l'esterno, essere coinvolti, invece, significa ricevere energie dall'esterno che canalizzano l'attenzione del soggetto: coinvolgere, dunque, è il risultato dell'azione di un leader. Parlando di approccio orientale al management si fa riferimento a tante cose (*just in time*, *kaizen*, *total quality*) ma alla base degli strumenti con cui perpetuare i risultati c'è un patto nuovo tra capi e base operativa: "io ti chiedo sicurezza, produttività, qualità e servizio tu dimmi di cosa hai bisogno". Questo patto si basa sul coinvolgimento dunque sulla leadership.

FIGURA 5

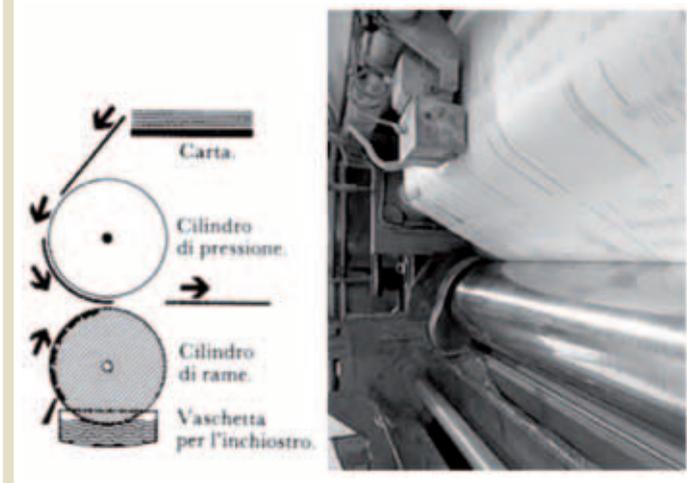
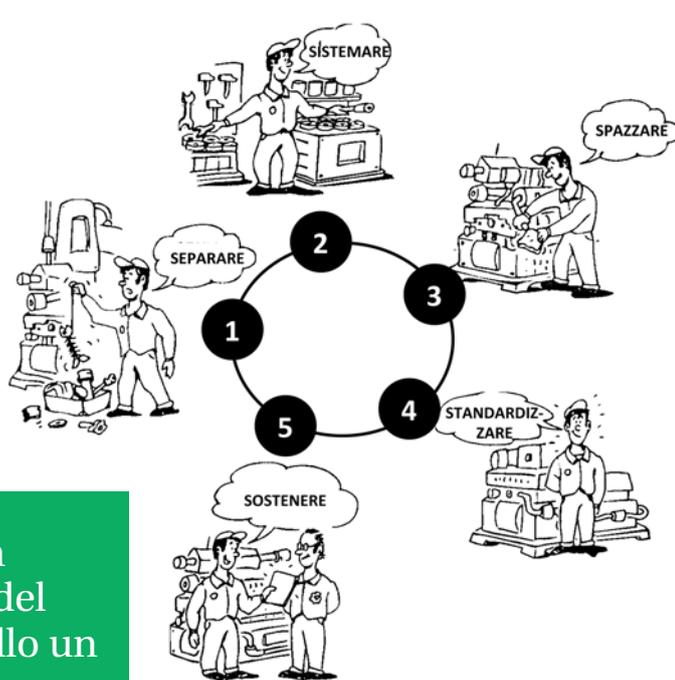


FIGURA 6



“ I prodotti sono soggetti a stampa e ad un controllo cromatico molto attento da parte del cliente, che attribuisce all'estetica dell'imballo un elemento differenziante del proprio prodotto ”

razionalizzazione in una regola e in un sistema di controllo che stabilizzino e conservino i benefici ottenuti.

Come ogni metodo, il percorso è obbligato e non consente né bypass né scorciatoie: tutte e quattro le fasi vanno seguite per considerare una soluzione davvero efficace. In A&R questo ciclo virtuoso è stato tradotto in quattro passaggi (Figura 4):

- **Comprensione:** oggettivare i fenomeni, classificarli, con metodo, in base alla loro gravità, chiarendone così i contenuti prima di aggredirli.
- **Direzione:** stabilire un punto d'arrivo, un obiettivo comune in logica SMART:
 - Specific (aggredibile da chi lo riceve);
 - Measurable (traducibile in termini quantitativi);
 - Achivable (praticabile anche se ambizioso);
 - Realistic (non vago, generico o astratto ma reale, concreto e tangibile);
 - Time framed (definito in un orizzonte temporale).

■ **Comunicazione:** coinvolgere le persone che operano sui processi perché siano loro a proporre e attuare le soluzioni, unica modalità per garantire che queste siano poi mantenute e migliorate nel tempo.

■ **Azione:** la sintesi delle tre ultime fasi del PDCA dove è la motivazione a portare i risultati e il team a verificarne l'efficacia, ad assumere le soluzioni come regole e prassi di gestione da estendere e divulgare.

LA CREAZIONE DELL'AREA MODELLO

La fase più delicata del processo produttivo in A&R è la stampa: film di diverso spessore, materiale e larghezza vengono passati su una macchina rotocalco che, tramite rulli incisi montati su diverse stazioni, riproduce un'immagine sovrapponendo strati di inchiostro al film di supporto, in carta o poliestere (Figura 5). Le difficoltà maggiori stanno nel registro delle immagini, che devono combaciare perfettamente, e nella mescola degli inchiostri causa di sfumature nei colori, che invece vanno

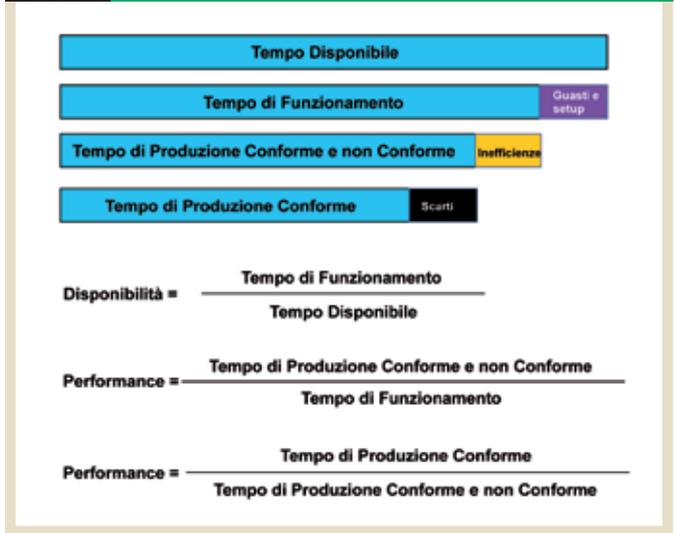
mantenuti invariati nei diversi lotti di produzione. Tutti i prodotti sono soggetti a stampa e ad un controllo cromatico molto attento da parte del cliente, che attribuisce all'estetica dell'imballo un elemento differenziante del proprio prodotto. D'altro canto, le difficoltà nella messa a punto di registri e cromie, rende il setup delle macchine rotocalco un'operazione delicata e costosa a causa dello scarto e del tempo macchina impegnato senza produrre valore. Anche la stabilità del processo, ovvero il mantenimento delle caratteristiche del semilavorato e dei parametri di velocità impostati sull'impianto, sono elementi che condizionano la marginalità di una commessa.

Queste caratteristiche hanno portato a scegliere il Reparto Stampa come area modello su cui avviare un'attività di miglioramento continuo secondo gli indirizzi della lean production. A tal scopo si è applicato, innanzitutto, il metodo 5Esse (Figura 6) con l'obiettivo di:

FIGURA 7



FIGURA 8



- selezionare ciò che serve separandolo da ciò che è inutile, poco usato o in eccesso rispetto al normale impiego;
- sistemare ciò che resta intorno al posto di lavoro, definendo una precisa ubicazione che ne segnali l'eventuale mancanza;
- spazzare ovvero pulire le aree, gli impianti e le attrezzature, con questo eliminando fonti di inquinamento, causa di mancata conformità dei prodotti o di danneggiamento degli impianti;
- standardizzare le procedure di pulizia e i controlli di corretta collocazione di attrezzi e materiali, in modo da

preservare le condizioni di base del processo;

- sostenere il mantenimento dei risultati ottenuti attraverso audit di self-assessment, check list e one point lesson che aiutino a conservare focus e impegno delle persone.

Successivamente si è affrontato il tema della riduzione dei tempi di setup:

- illustrando al personale di turno il metodo SMED;
- applicandone i principi (distinzione tra setup interno/esterno, spostamento del setup interno all'esterno, studio dei

fissaggi delle racle, sincronizzazione delle attività, ecc.);

- valutando le proposte in funzione dei benefici in brainstorming in cui si è fatto uso del metodo dei brown paper (Figura7) e degli affinity diagram.

A seguito di queste iniziative si è coinvolto anche il Reparto Manutenzione, avviando un 5Esse in Officina che ha portato al riordino fisico, nelle scaffalature esistenti e in nuove rastrelliere, delle attrezzature di più frequente impiego e ad un loro primo inventario.

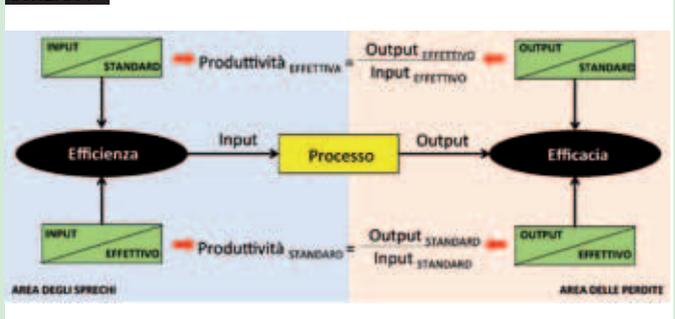
Perdite, sprechi e OEE: inquadramento metodologico

I KPI che misurano l'abilità di trasformare i fattori di produzione in prodotti finiti, sono riconducibili alla logica indicata dallo schema a lato:

- si parla di produttività (effettiva o standard) quando si confronta l'output di un processo con un suo input specifico (si tratta quindi di un rapporto dimensionale, come il numero di pezzi prodotti per le ore di manodopera lavorate);
- si parla di efficienza (efficiency) se, considerando solo il numeratore della produttività (il fattore di produzione), se ne confronta il valore consuntivo con un riferimento standard (da cui l'efficienza come numero indice adimensionale);
- si parla di efficacia (effectiveness) quando, dato il numeratore della produttività, si misura il rapporto tra il suo valore consuntivo e quello atteso a standard (per cui anche l'efficacia risulta essere un numero puro).

Si definiscono, poi, sprechi consuetudini e comportamenti che, a parità di output, impiegano più risorse di quanto atteso: l'eccesso di utilizzo di un fattore produttivo rispetto allo standard è uno spreco (l'area azzurra degli input quindi è l'area dove si

SCHEMA 1



agisce sugli sprechi). Ridurre gli sprechi significa aumentare la produttività agendo su un miglior utilizzo di uno o più fattori di produzione. Sono invece perdite, consuetudini e comportamenti che, a parità di risorse impiegate, ottengono un output inferiore alle attese: l'utilizzo non efficace di un fattore produttivo rispetto allo standard causa una perdita (l'area rosa degli output è l'area dove si agisce sulle perdite).

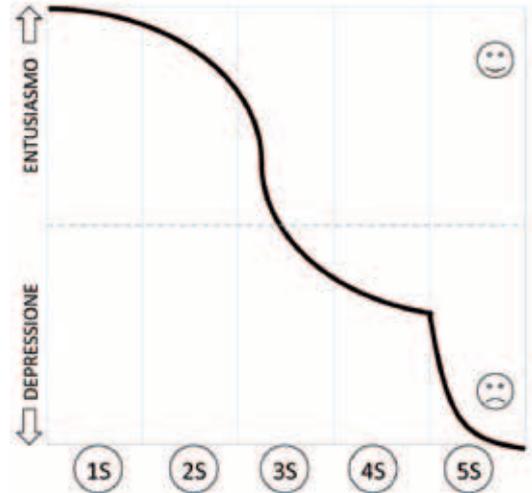
Le 5Esse: una strada in salita

L'applicazione delle 5Esse può portare dall'entusiasmo alla depressione. Normalmente, infatti, l'atteggiamento che si incontra in azienda subisce questa parabola discendente:

- I Esse: togliersi di torno quello che non si è mai avuto il tempo/l'autorità di eliminare
- II Esse: provare un senso di maggior controllo vedendo ogni cosa al suo posto
- III Esse: l'ambiente di lavoro si trasforma in uno spazio più vivibile e accogliente ma fare le pulizie comporta anche una diminuzione del proprio status;
- IV Esse: lo standard costituisce una costrizione e la regola inibisce le proprie libertà personali;
- V Esse: gli indicatori di performance sono vissuti come strumentale giudizio del proprio operato.

Per contrastare gli atteggiamenti negativi, i suggerimenti più comuni sono:

- III Esse: ricordare che non di pulizie si tratta ma di ispezione con cui pilotare la manutenzione predittiva, che è il modo più evoluto per conservare gli impianti;
- IV Esse: affidare definizione e successive modifiche dello standard a chi opera sui processi (il focus, per il management, è il risultato e non le modalità);
- V Esse: animare le attività di sostegno coinvolgendo il Vertice Aziendale, usare il rinforzo positivo e, in assenza dei risultati attesi, non cercare il "chi" ma il "perché".



Era evidente, tuttavia, quanto queste azioni, pur encomiabili, fossero difficili da mantenere nel tempo e rischiarono di essere presto abbandonate. Da questa considerazione emergevano due esigenze: come sostanziare i risultati ottenuti in termini quantitativi e come mantenere la tensione anche dopo la chiusura del progetto. Il primo fronte apriva la strada degli indicatori di performance, il secondo portava ad affrontare il tema della continuità tramite il coinvolgimento.

L'OEE UN INDICATORE SINTETICO DELL'EFFICACIA DI UN PROCESSO

L'acronimo OEE (Overall Equipment

Effectiveness) è ormai da tempo divenuto una misura intersettoriale della buona conduzione di un impianto, sia esso un processo continuo, come nell'oil and gas, che un processo intermittente, come una linea di montaggio.

A&R ha deciso di introdurre questa metrica nel valutare il proprio percorso di miglioramento, senza con ciò inibire altri indici di performance, relativi alla sicurezza, al tasso di servizio al mercato e alla soddisfazione del cliente. Rimandando, per ulteriori approfondimenti, al box "Perdite, sprechi e OEE: inquadramento metodologico", è sufficiente ricordare

qui che l'OEE è il prodotto di tre fattori (Figura 8):

- la disponibilità degli impianti (rapporto tra il tempo di funzionamento e la somma di questo e dei tempi di fermo per guasti o per set up);
- la performance del processo (rapporto tra il tempo che sarebbe stato necessario a standard per realizzare l'intera produzione, conforme e non conforme, e il tempo di funzionamento);
- la qualità dei prodotti (rapporto tra il tempo assorbito a standard in assenza di scarti e/o perdite all'avviamento e quello che, sempre a standard, si sarebbe consumato, per realizzare il totale dei pezzi, conformi e non).

SCHEMA 2 E 3



IN GENERALE, SI INDIVIDUANO SETTE CATEGORIE DI SPRECO E SEI CATEGORIE DI PERDITA.

Ridurre le perdite significa aumentare la produttività agendo sul denominatore ovvero massimizzando l'output di un processo. Per migliorare la produttività occorre non solo individuare perdite e sprechi ma, attraverso la ricerca delle cause radice, risalire al motivo per cui si è sempre accettata quella data anomalia

per rimuoverla definitivamente. In questa logica l'OEE è un buon segnalatore dell'efficace utilizzo degli impianti, ovvero delle eventuali perdite del processo produttivo, in quanto ne considera l'output traducendolo in termini di tempo utilizzato per ottenere pezzi conformi sul totale del tempo disponibile.

OEE e amplificazione del segnale

Sia dato un impianto di cui i singoli fattori di prestazione siano:

- disponibilità: 92%
- performance: 91%
- qualità: 96%

Apparentemente sembrerebbe che non vi siano particolari problemi nei risultati eppure l'OEE risulta:

$$OEE = 92\% \times 91\% \times 96\% = 80\%$$

un valore ben lontano da un ideale target di eccellenza

Il significato politico della misura

Un collega, cinico ma navigato conoscitore delle organizzazioni, un giorno se ne uscì con questa affermazione "I numeri non mentono ma sono usati per mentire". Avere troppe misure, non tra loro collegate e che afferiscono ognuna ad un fenomeno parziale, può portare ad un loro uso improprio, se non opportunistico, che tende a nascondere piuttosto che a far emergere le criticità.

Il manager e l'allenatore

È singolare osservare come nel senso comune si accetti, in azienda, un approccio per "misura dei risultati" mentre in altri ambienti, ad esempio nello sport, sia indiscutibile l'approccio per "misura di processo". Se foste il presidente di una squadra di calcio, impedireste al vostro allenatore di assistere alle partite dalla panchina imponendogli di vederle registrate e a risultato acquisito? Evidentemente no, eppure molte aziende, focalizzate solo sui risultati e non sul binomio risultati/processi, lo fanno abitualmente con i propri manager.

Già da questa sommaria introduzione si comprendono i motivi che hanno portato al successo dell'OEE:

- sintesi: l'OEE riassume più fenomeni legati alla conduzione degli impianti, fenomeni che hanno tutti un impatto importante sulla gestione economica dell'impresa e che sono soggetti sia alla tecnologia sia all'efficacia di un suo controllo, focalizzando così l'attenzione su un aspetto fondamentale, il contesto socio-tecnico, caratteristico di ogni ambiente produttivo;
- amplificazione: l'OEE è ottenuto attraverso una produttoria di più fattori, ognuno singolarmente potrebbe essere giudicato in modo positivo ma il loro effetto complessivo, come indica l'esempio sopra riportato, può essere molto diverso;
- autosimilarità: la proprietà dei frattali di ripetersi, nella propria struttura, allo stesso modo su scale diverse è propria anche dell'OEE, che mantiene una sua intrinseca significatività sia che si modifichi l'asse del tempo (un mese, una settimana, un giorno un turno, un'ora ecc.) sia che si vari l'asse dello spazio (uno stabilimento, un reparto, un gruppo di macchine, un attrezzo ecc.);
- oggettività: benché condiviso da tutti gli indicatori quantitativi, nell'OEE questo aspetto è particolarmente rilevante perché, a livello intuitivo in fabbrica, a livello analitico in un Comitato di Direzione, non vi può essere nessuna resistenza a riconoscere che si opera bene solo se le macchine lavorano, producono secondo i dati di targa e non generano scarti.

Il calcolo dell'OEE, come di tutti gli indicatori di efficacia ed efficienza, si basa però su due fondamentali presupposti:

- l'attendibilità dei riferimenti a standard (per A&R le schede tecniche);
- la qualità dei dati sui processi (i moduli in autocontrollo compilati dagli Operatori).

Se la definizione degli standard, per quanto impegnativa, ha una complessità di natura puramente tecnica, consistendo nel ricalcolo dei parametri e nell'aggiornamento dei relativi archivi, più difficile è garantire la qualità dei dati introdotti a sistema.

MISURE DI RISULTATO E MISURE DI PROCESSO

I Key Performance Indicator (KPI) utilizzati in ogni azienda sono dell'ordine di qualche centinaio (da cui spesso la difficoltà a decidere cosa sia davvero un indicatore chiave) e gli scopi che si prefiggono sono diversi e spesso conflittuali. Sulle misure, infatti:

- si prendono decisioni strategiche (make or buy, contenere o ampliare il catalogo, quali clienti/canali/mercati sviluppare ecc.);
- si valutano gli investimenti/disinvestimenti (aumenti/riduzioni di capacità produttiva, accentramento/decentramento impianti, introduzione di nuove tecnologie ecc.);
- si compensano le persone (promozioni, gratifiche, premi di stabilimento, target di vendita, incentivi individuali e di team ecc.);

■ si fissano i budget che, a loro volta, diventano i riferimenti per altre misure. Uno scopo tutt'altro che secondario, anche se spesso trascurato, è poi l'uso della misura per comunicare. Questa funzione può essere a sua volta:

- il giudizio su un'azione passata e che difficilmente potrà essere recuperata (è il caso della riunione del Comitato di Direzione dove, confrontando il mese appena trascorso con quanto pianificato, se ne evidenziano i divari e si programma un intervento correttivo, senza però alcuna possibilità di recuperare il delta consuntivato);
- l'indirizzo immediato per annullare uno scostamento (come nelle carte di controllo

FIGURA 9



Evoluzione del significato di controllo

In molte culture industriali il sinonimo più prossimo al termine controllo è ispezione, ovvero "attento esame di un fenomeno per ricavarne elementi di giudizio". Molto spesso l'elemento di giudizio ha carattere sanzionatorio dunque è visto come una minaccia tale da giustificare comportamenti difensivi se non ostruzionistici. Nella logica, invece, di controllo come governo di processo, l'azione del controllore ha lo scopo di aiutare il controllato non tanto attraverso la sorveglianza quanto attraverso il supporto, facendosi carico dei suoi problemi per portare soluzioni e migliorie.

che, dalla segnalazione di un'anomalia, operando in modo opportuno, consentono di intervenire sui parametri di macchina, di prevenire derive del processo e di evitare non conformità e rilavorazioni).

La differenza tra i due approcci sta nello scarto temporale che intercorre tra l'evento e l'analisi del dato: se tale intervallo è elevato si potrà solo rendicontare un risultato, se la valutazione è rapida e conseguente, si potrà agire sul processo correggendolo. D'altro canto, accorciando i tempi di risposta, cioè spostando l'analisi verso il basso, là dove il dato viene generato (nel linguaggio lean il genba), è anche più facile capire se quel dato è corretto e, se lo è, perché si è venuta a creare quella differenza rispetto alle attese. In definitiva, non esiste altro modo per assicurare la qualità dei dati di un archivio se non esaminarli e commentarli nel breve con chi li ha prodotti. A quel punto, per contro, la confidenza sulla correttezza dei numeri sarà il sottoprodotto di un processo di comunicazione e di ricerca delle cause dei fenomeni che destabilizzano la produzione e su cui occorre agire per migliorare.

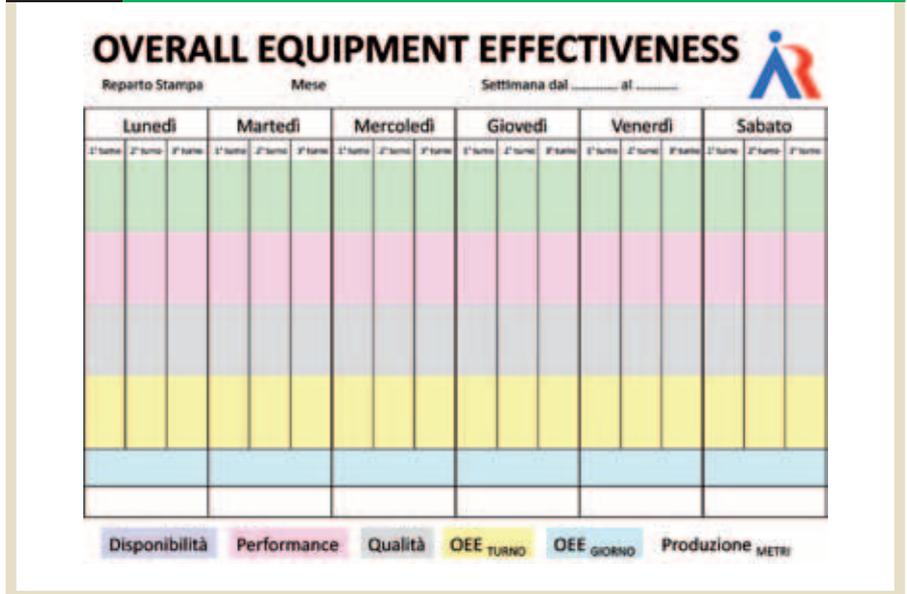
LO SHORT INTERVAL MANAGEMENT

La sintesi delle due esigenze, misurare e coinvolgere, è stata trovata nell'applicazione dello Short Interval Management (SIM), in una versione leggera, destinata, date le caratteristiche di A&R, alla sola comunicazione tra i capi intermedi e la base operativa. Il SIM è una pratica quotidiana fatta di brevi riunioni in cui, attorno ad un tabellone 5Esse (Figura 9), le squadre del primo e del secondo turno si incontrano con il Responsabile della Produzione per commentare i dati di performance del giorno precedente. Si tratta, dunque, di usare misure di risultato per comprendere e agire in base ad una direzione definita (priorità) e ad un'opera di comunicazione da parte del leader. I due turni, a cavallo del passaggio di consegne, si riuniscono davanti al tabellone 5Esse che riporta:

- i valori in chiaro, turno per turno, della produzione, dell'OEE e dei suoi fattori;
- le One Point Lesson, indicazioni emerse nell'arco della settimana per conservare gli impianti e mantenere ordine e pulizia;
- l'avanzamento delle richieste di intervento che, anche tramite lo stimolo dei leader, sono state inserite in una piccionaia (pigeonhole), tramite cartellini di diverso colore, a seconda si tratti di interventi per la sicurezza, l'organizzazione o la manutenzione della macchina.

Sistematicamente, dall'analisi dei fattori che compongono l'OEE e sfruttando la memoria degli eventi, si risale alle cause che hanno provocato una ridotta performance (Figura 10), si programma un'azione e la si inserisce

FIGURA 10



Perché la lean production richiede un maggior controllo

Uno dei miti della lean production è lavorare a scorte zero. Questo è di certo un obiettivo stimolante e fa parte della logica di ricerca della perfezione insita in una disciplina lean. In realtà le scorte sono viste come una risorsa usata laddove serve per assorbire variazioni interne ed esterne alla produzione. Ciò premesso è vero, tuttavia, che attraverso processi più flessibili e la continua erosione delle discontinuità (set up) una trasformazione lean porta ad operare con meno scorte. Ora ogni stock può essere paragonato alla distanza che separa due vetture in autostrada: se questa è elevata, a pari velocità, occorre meno attenzione alla guida, se questa si riduce occorre un maggiore controllo. Allo stesso modo, togliendo ciò che è superfluo da un flusso di lavoro occorre più attenzione, ovvero più controllo, nel gestirlo.

Perché è difficile il cambiamento

Tra le varie interpretazioni che sono state date per spiegare la resistenza al cambiamento, una sembra particolarmente interessante: si tratta di considerare come opera la mente umana. A tal riguardo si distinguono due sistemi:

- il sistema 1 che agisce per ripetizione di strategie dimostrate efficaci, in modo automatico, associativo, rapido, rilassato;
- il sistema 2 con cui si razionalizzano gli eventi, li si classifica, giudicandoli, comprendendone le cause e, quando necessario, decidendo opportune contromisure.

Mentre quest'ultimo è inefficiente, pesante, lento e porta risultati incerti, il primo è sciolto, veloce, comodo e dà risultati certi perché già sperimentati con successo in analoghe condizioni. Il sistema 1, infatti, agisce senza un reale impegno di astrazione e comprensione. Quando guidiamo l'auto non abbiamo bisogno di decidere con quale marcia procedere ma se dobbiamo trovare un indirizzo (e magari siamo in ritardo) lo sforzo cresce e con questo stress e prostrazione. Se però il sistema 1 semplifica la vita è solo il sistema 2 che la può migliorare: di ciò bisogna essere coscienti prima di avviare qualsiasi intervento significativo sull'organizzazione.

nella pigeonhole (Figura 11) per verificarne successivamente l'efficacia, se opportuno, documentandola con un'OPL. Non a caso si parla di stand up meeting, presumendo che gli incontri che si fanno stando in piedi siano rapidi, incisivi e orientati all'azione. D'altro canto fare sintesi è difficile, occorre aver analizzato prima i dati, avere delle ipotesi su cosa sia successo per proporle agli astanti, non fosse che per spirito di provocazione, e portare proprie originali intuizioni e riflessioni. Né sfugge la difficoltà di mantener fede agli impegni, rispondendo a quelle stesse idee e richieste promosse nei precedenti incontri e documentate dalla pigeonhole. Anche gestire il tempo, dare o togliere la parola, ascoltare e rifrasare, fare domande e porre dubbi, non interrompere e sospendere i giudizi sono tutte pratiche complesse ma rappresentano un fondamentale

esercizio di leadership. Lo Short Interval Management, quindi, diviene non solo una piattaforma di comunicazione e di gestione del day by day, ma anche una palestra utile per sviluppare la funzione e il comportamento del leader.

CONCLUSIONI

Spesso si considera la lean production come un approccio impossibile da realizzare per la forte cultura che la deve sostenere e si pensa o di cambiare prima la mentalità e i valori dell'organizzazione o, non riuscendovi, di rinunciare a priori ad una trasformazione così impegnativa. Benché l'elemento culturale sia imprescindibile, metterlo davanti all'azione pare essere un errore. Cambiare la cultura è un processo lento, difficile e incerto: attributi tutti inaccettabili vista la pressione che viene da clienti e concorrenti. La cultura si cambia, invece, agendo sui

comportamenti, a iniziare da quelli dei capi che, attraverso il controllo dei processi, si trasformano da supervisori a facilitatori dell'azione dei collaboratori. La cultura si cambia con i sistemi di management, ovvero introducendo indicatori significativi per chi li usa. La cultura si cambia con nuovi strumenti di indagine, comunicazione e misura, la cui potenza è espressa paradossalmente da semplici tabelloni, linee di tendenza, immagini, cartoncini e icone colorate. La cultura, in definitiva, si cambia attraverso la leadership, che si esplicita nell'azione dei capi e nel comportamento conseguente, dei collaboratori e che trasforma il "Qui non funziona così" nel "Qui si lavora così" (Figura 12). Su questa sfida, la creazione di una nuova cultura, A&R, ma con lei molte altre realtà industriali italiane, si troveranno a confrontarsi in questi anni di difficile congiuntura economica. □

FIGURA 11

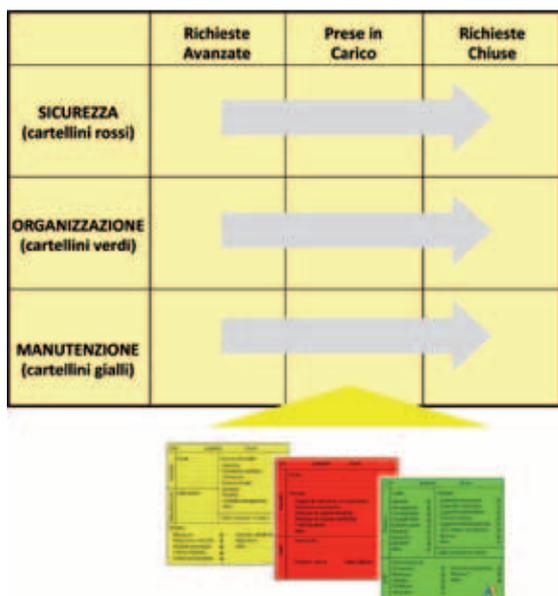


FIGURA 12

