



# SUPERARE GLI OSTACOLI AD UNA TRASFORMAZIONE LEAN

di Stefano Dalla Via

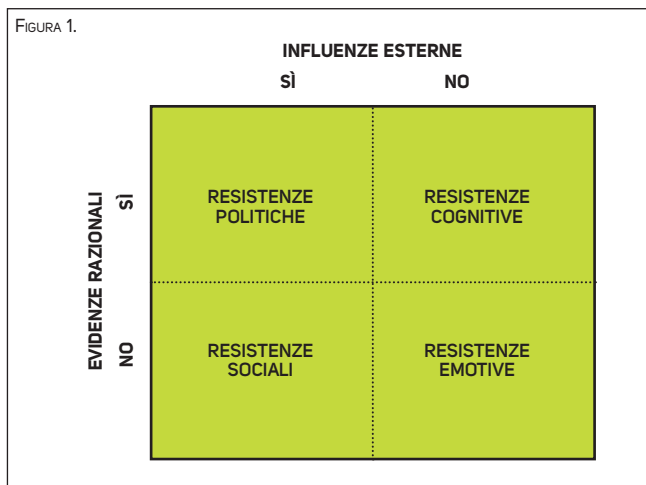
partner BW Consulting Srl

**Dopo tanti anni** di progetti in ambito lean, nel mondo occidentale la soddisfazione sui risultati raggiunti è modesta, gli sforzi di trasformazione sono spesso ben superiori al previsto e le aziende si chiedono se davvero esistano dei ritorni economici agli investimenti di tempo ed energie che vi hanno impegnato. Invariabilmente la risposta che si dà è la riluttanza delle persone ad adeguare mentalità e abitudini alla nuova filosofia. Questa situazione è paradossale dato che, rispetto ad ogni altro tipo di iniziativa di sviluppo organizzativo, il lean thinking ha in sé i fattori di contrasto alla resistenza al cambiamento

## LEAN PRODUCTION E RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

La letteratura manageriale è ricca di studi e approfondimenti sul tema della resistenza al cambiamento.

Volendo sistematizzare i motivi che spingono le persone ad opporsi a tutto ciò che è nuovo in termini organizzativi, si può ricorrere alla seguente sintesi (Fig. 1):



■ Resistenze emotive: quello che è stato fatto nel passato vincola il futuro (in modo irrazionale e talvolta inconsapevole) e cambiare viene interpretato come contraddire se stessi.

■ Resistenze cognitive: a fronte di una situazione certa e dagli effetti immediati, ancorché non del tutto soddisfacenti, e di una incerta e dagli effetti, per quanto positivi, lontani nel tempo, è ragionevole scegliere la prima ipotesi, secondo il noto adagio "Chi lascia la strada vecchia per la nuova..." Quando pur si superasse questo freno inibitore, va poi evidenziata la discrepanza tra aspettative e capacità per cui modificare un processo include il rischio di fallire (meglio evitare la sfida, se questa può comportare una sconfitta, e giustificarlo con l'inutilità del cambiamento).

■ Resistenze sociali: le persone si sentono legate da obblighi e impegni morali al giudizio dei propri simili e ogni membro dell'organizzazione è, de facto, un opinion maker.

■ Resistenze politiche: a volte cambiare semplicemente non fa comodo, va contro i propri interessi o rappresenta una riduzione del proprio status se non addirittura il rischio di risultare incompetenti e di essere allontanati dal gruppo.

Nonostante l'importanza attribuita alla capacità di adattarsi e nonostante molti, anche al di fuori dello stretto cerchio degli studiosi di organizzazione, si siano esercitati sull'argomento (Box 1), la resistenza a variare il proprio orizzonte prospettico e modificare l'attuale modo di lavorare resta un chiaro freno alla crescita in molte aziende dei più svariati settori e delle culture più diverse.

Tutto ciò premesso e dando per scontato che ogni impresa ha,

## CITAZIONI CITABILI SUL CAMBIAMENTO

"Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare" *Winston Churchill*

"Non è la specie più forte a sopravvivere, e nemmeno quella più intelligente ma la specie che risponde meglio al cambiamento" *Charles Darwin*

"Niente ha così tanto bisogno di essere cambiato come le abitudini degli altri" *Mark Twain*

"Le persone angosciate preferiscono un problema che è loro familiare ad una soluzione che non lo è per nulla" *Neil Postman*

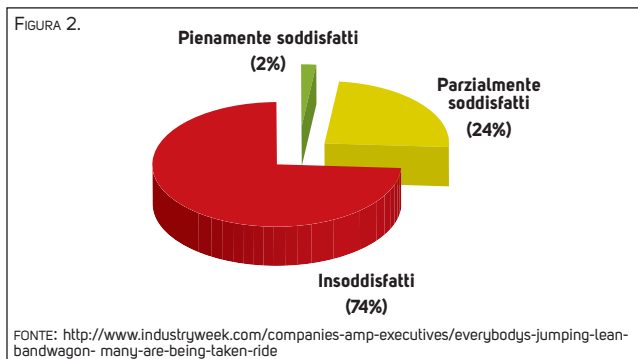
"La logica vi porterà da A a B. L'immaginazione vi porterà dappertutto" *Albert Einstein*

"La difficoltà non sta nel credere alle nuove idee ma nel rifuggire dalle vecchie" *J. M. Keynes*

"Cambia prima di essere costretto a farlo" *Jack Welch*

"Non è il coraggio che ci manca è la paura che ci frega" *Groucho Marx*

nella stessa etimologia del termine, un destino di rischio e di fatica, pure non si comprende la difficoltà e la scarsa soddisfazione di progetti lean production riscontrata nelle aziende che li hanno avviati (Fig. 2).



Questa sorpresa nel riconoscere gli ostacoli all'introduzione di approcci lean poggia su una mentalità che ha cambiato il modo di concepire i processi industriali. Il riferimento è, infatti, alla radice del ben noto Toyota Production System, un weltanschauung, una visione della realtà in continuo miglioramento (Kai-zen) che si appoggia su due colonne portanti: l'utilizzo delle tecniche (semplici, visive, intuitive) e la valorizzazione delle persone (buona volontà, esperienze, competenza). Dato che strumenti e metodi sono per loro natura i facilitatori del cambiamento, è ragionevole ritenere che, se qualcosa si è corrotto nell'insegnamento toyotiano, è l'elemento relazionale, che dovrebbe trovare, nell'empowerment delle risorse umane, il proprio scopo e la

propria forza. Sulla base di un'esperienza più che trentennale nel campo dell'organizzazione si analizzeranno di seguito i 10 principali ostacoli ad una trasformazione lean con la presunzione che la loro conoscenza, e le misure messe in atto per contrastarli in altri ambienti, possano aiutare a mitigarne gli effetti.

**PRIMO OSTACOLO:**

**FAR MANCARE IL SUPPORTO DEL TOP MANAGEMENT**

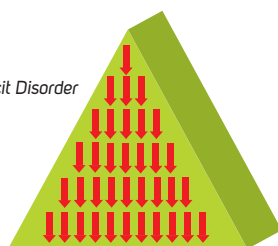
Un errore ricorrente negli interventi di sviluppo organizzativo è la facilità con cui i progetti si avvicendano nello share of mind degli stessi Sponsor che li hanno voluti. Sembra una profezia autoavverantesi (Fig. 3):

- l'iniziativa è promossa in un kick off meeting con la benedizione di tutti i capi e una perentoria e formale manifestazione di importanza e strategicità;
- le prime difficoltà spengono presto gli entusiasmi ma nessuno vuole dare segnali negativi;
- quando occorre un aiuto dallo Sponsor questi si è già impegnato in altre attività;
- dato che il supporto viene meno il Project Leader, abbandonato a se stesso, riduce le ambizioni e chiude il progetto.

Un tale atteggiamento dei capi è un chiaro invito, per il futuro, a non prendere troppo sul serio questo genere di interventi, lasciando che sia il tempo a fare giustizia. Così, ciò che doveva portare dei vantaggi all'organizzazione finisce per indebolirla, delegittimando altre iniziative simili e rafforzando la schiera degli scettici per i quali "nulla mai davvero cambia in azienda". Non c'è molto da fare contro l'Attention Deficit Disorder dei leader se non un esame dei costi, e/o dei mancati benefici, generati da una realizzazione parziale che spinga a limitare i temi sul tavolo o, per lo meno, ad affrontarne di nuovi solo dopo aver chiuso quelli in essere (anche se ciò pregiudica delle opportunità). Viceversa una questione aperta è l'empowerment, termine rafforzativo della semplice delega, inflazionato e usato in modo manipolatorio, che dovrebbe significare "ti appoggio quando hai un problema" e invece, spesso, corrisponde ad una prova sink or swim di capacità imprenditoriale, di "ability in making things happen" del tutto insostenibile quando occorre navigare contro corrente e prendere decisioni sull'organizzazione.

FIGURA 3.

- Le persone seguono i leader
- I leader sono soggetti ad *Attention Deficit Disorder*
- Il futuro di un progetto è l'abbandono

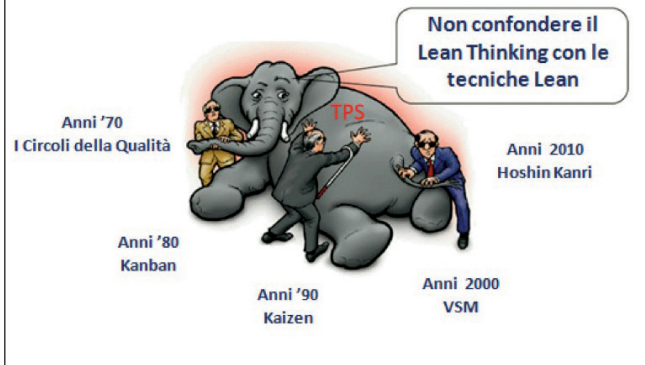


**SECONDO OSTACOLO:**

**CAPIRE IL TOYOTA PRODUCTION SYSTEM**

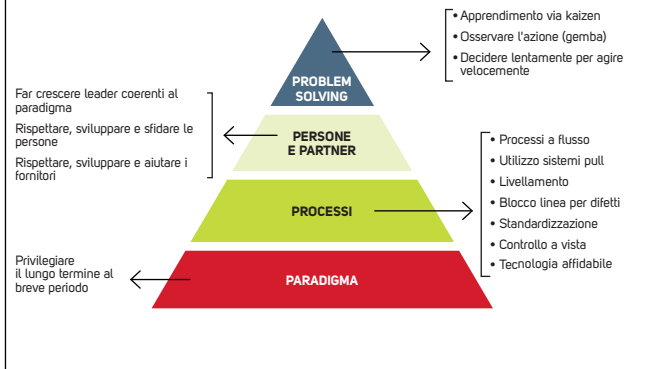
Una debolezza dei progetti lean thinking è la comprensione parziale del sistema che sta alla loro base: il Toyota Production System (TPS) descritto da tanti ma ancora da pochi inteso nella sua completezza (Fig. 4).

FIGURA 4.



Si tratta, come accennato, di un weltanschauung, una concezione del mondo che ha al suo centro il valore per il cliente (e la grande sfida di eliminare tutto ciò che non serve a generarlo), la produzione a flusso (cioè la sincronizzazione dei processi interni alla domanda del mercato o, in una parola, al takt time), la semplicità operativa (da cui le tecniche pull, l'ampio utilizzo della gestione a vista, l'uso dei poka yoke per evitare gli errori ecc.), la standardizzazione (per potersi concentrare su come migliorare le modalità di lavoro e misurarne gli effetti). In altre parole tecniche apprese dagli occidentali nel corso di anni di studio e interpretazione del TPS. Queste tecniche, che pure vanno conosciute e di cui lo Sponsor deve verificare la corrispondenza con la propria strategia industriale, non vanno però confuse con lo spirito della lean production (Fig. 5) riconducibile ai 14 principi del modello 4P di Liker.

FIGURA 5.



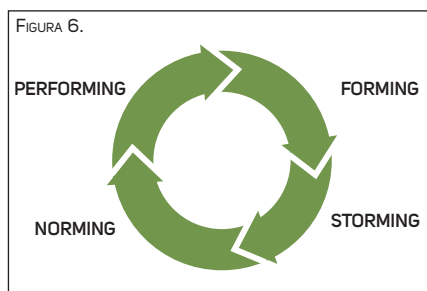
In particolare vanno considerati i seguenti aspetti:

- una trasformazione lean non è un evento, i risultati non si ottengono facendo mettere a punto un meccanismo da un esperto, come avviene quando si avvia un impianto, una trasformazione lean è un processo che comporta tempo e coerenza d'azione, preferendo i baby step ai quantum leap, il miglioramento incrementale alle svolte epocali;

- un progetto lean, specularmente all'introduzione di una nuova tecnologia, non comporta investimenti finanziari importanti ma impone un forte investimento emotivo perché, se è vero che alcune soluzioni sono solo il distillato del buon senso, in molti casi occorre la convinzione dell'eretico nel sostenere alcune tecniche talvolta controintuitive (es.: rallentare il passo di linea per aumentare la produttività, creare i supermarket per ridurre le scorte, fermare gli impianti per aggredire i costi della qualità ecc.).

**TERZO OSTACOLO:  
LAVORARE IN TEAM**

La soluzione a problemi complessi consiste spesso in un approccio multidisciplinare che implica competenze e prospettive diverse, difficilmente riconducibili ad un solo soggetto. La necessità di lavorare in Team, inoltre, trova ulteriori giustificazioni nelle strategie di attuazione che, per avere successo, richiedono la presenza, nella fase di progettazione, di coloro che saranno chiamati poi alla fase di realizzazione. Ora il teamwork, dato spesso per scontato come abilità diffusa e ben consolidata nelle persone, è in realtà una disciplina di cui è difficile impadronirsi, soprattutto in occidente dove si è tradizionalmente individualisti e dove l'imprinting delle Funzioni è molto forte all'interno dell'organizzazione.

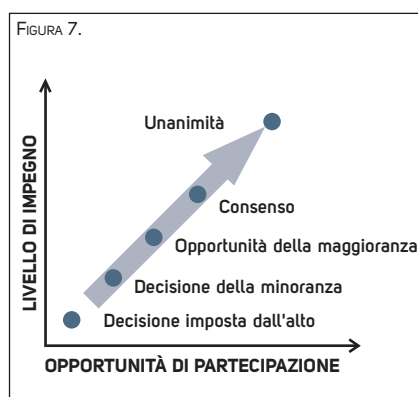


Al di là di una conoscenza teorica che consideri il ciclo vita di un team (Fig. 6), in modo che i suoi partecipanti comprendano i comportamenti altrui e adeguino i propri in

base ai diversi momenti che ne costituiscono lo sviluppo, è essenziale impadronirsi di alcuni concetti e strumenti fondamentali:

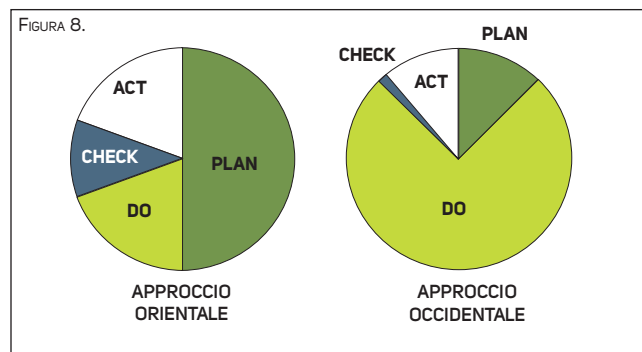
- Definizione di Team: assumendo che un gruppo di persone formi una squadra quando sono chiari i ruoli e un obiettivo comune da raggiungere, è proprio la natura di questo elemento aggregante che va condivisa. A tal riguardo una riflessione particolare richiede il termine "consenso" (Fig. 7).

Si tratta di una modalità di decisione che implica aver ascoltato il parere degli altri, essere stati ascoltati, aver compreso la ragionevolezza di un'ipotesi alternativa e sostenerla, con la curiosità e l'onestà intellettuale di volerne



verificare l'efficacia. Un risultato più facile da conseguire di una scelta per unanimità ma che pure comporta impegno (cioè tempo), elevata interazione (cioè ascolto) e capacità di affrontare e risolvere i conflitti (cioè di negoziare).

- Fattore Tempo: ai vertici della gerarchia si tende a sottovalutare la dimensione temporale di una progettazione organizzativa, in particolare quando demandata ai collaboratori, mentre si accetta di buon grado uno scorrimento delle attività in fase di realizzazione. Questa anomalia è in contrasto con il problem solving concepito dal lean thinking come decisioni lente per azioni rapide. Rappresenta, per altro, un evidente limite dell'atteggiamento di molti leader, il "Pronti. Fuoco. Puntate" che spiega il cattivo uso della logica Plan Do Check Act rispetto al pensiero orientale (Fig. 8).



- Ascolto Attivo: una pratica, poco diffusa nelle organizzazioni e alla base delle abilità nella comunicazione, rimanda all'utilizzo di cinque semplici regole:

- non interrompere;
- non contraddire;
- esprimere dubbi;
- porre domande;
- parafrasare.

Si tratta dell'ABC di quelle capacità relazionali date spesso per scontate nei collaboratori ma che, altrettanto spesso, è difficile riscontrare, soprattutto nel middle management. L'uso massiccio

da parte dei leader di tale sensibilità e attenzione nel gestire una discordanza di opinioni, facendo leva sulla tendenza all'imitazione che hanno le persone verso i loro capi, è il primo laboratorio di pratico apprendimento di questo semplice strumento.

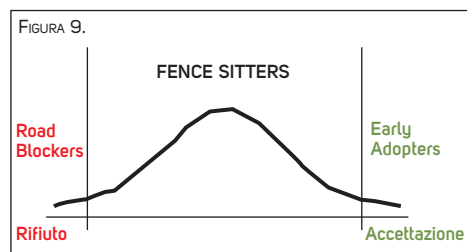
■ **Negoziare per Principi:** si tratta di una modalità per conseguire obiettivi in contrasto con quelli di altri portatori di interessi che, superando la logica del compromesso, offre un'opportunità per raggiungere una decisione consensuale. Limitando questa tecnica ai suoi elementi di base, occorre ricordarne i seguenti principi:

- separare le persone dai problemi, evitando che il confronto deciso su questi ultimi comprometta il rapporto di collaborazione e fiducia reciproca;
- costruire sulle idee degli altri, cogliendone gli elementi di originalità e di valore, elevandone il grado di astrazione e deviando dalle logiche "io vinco/tu perdi";
- focalizzarsi sull'obiettivo, facendo leva su un interesse comune e rinunciando a trovare artificiosi espedienti per far collimare posizioni diverse;
- usare criteri oggettivi, limitando la sfera delle opinioni (il gut feeling) e sfruttando numeri ed evidenze fattuali (gli hard data).

#### QUARTO OSTACOLO:

##### IRRISOLUTEZZA VERSO GLI OPPOSITORI

Senza voler entrare nelle condizioni che generano la resistenza al cambiamento, ci si vuole limitare qui alla risposta, spesso fragile e irrisolta, che gli sponsor del lean thinking danno ai primi segnali di ostilità. Occorre però premettere che, se non



tutti sono da subito favorevoli ad una nuova iniziativa, non è neppure vero che contro di essa si sia costituito un fronte contrario unito e compatto. Una buona regola, a riguardo, è distinguere tra chi accetta l'innovazione con entusiasmo (gli Early Adopters), chi la rifiuta in modo più o meno dichiarato (i Road Blockers) e chi (i Fence Sitters) è assolutamente laico, non ha pregiudizi ma intende farsi un'opinione osservando gli eventi (Fig. 9).

Attribuire a quest'ultima categoria di persone, che sulla gaussiana dell'accettazione/rifiuto rappresenta l'80% della popolazione, un atteggiamento incondizionatamente refrattario e di opposizione è sbagliato e controproducente. Si tratta, infatti, non di scetticismo ma di buon senso e ragionevole dubbio: per questi

#### NEMAWASHI

Processo informale che silenziosamente sostiene le fondamenta di qualche cambiamento o progetto pianificato, parlando con le persone che se ne occupano, dando loro supporto e consigli, in maniera continuativa. Nemawashi letteralmente si traduce con "lavorare attorno alle radici", il suo significato originale era letterale: scavare attorno alle radici di un albero, prepararlo ad essere trapiantato

<https://it.wikipedia.org/wiki/Nemawashi>



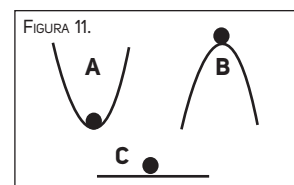
collaboratori non è giusto esporsi se non si è in grado di valutare la serietà e la determinazione dei capi nel perseguire il nuovo corso. Proprio i fattori citati, serietà e determinazione, sono messi alla prova nella gestione dei Road Blockers. Se, infatti, è facile valorizzare gli Early Adopters cooptandoli nei team come Evangelizzatori, è nell'atteggiamento dei capi verso i detrattori che si gioca il destino di una trasformazione lean. Una modalità per affrontare questo tema è individuare gli oppositori a priori tra coloro che maggiormente condizionano e/o ispirano il giudizio dei propri pari e utilizzare il nemawashi (Fig. 10) come leva per il loro coinvolgimento.

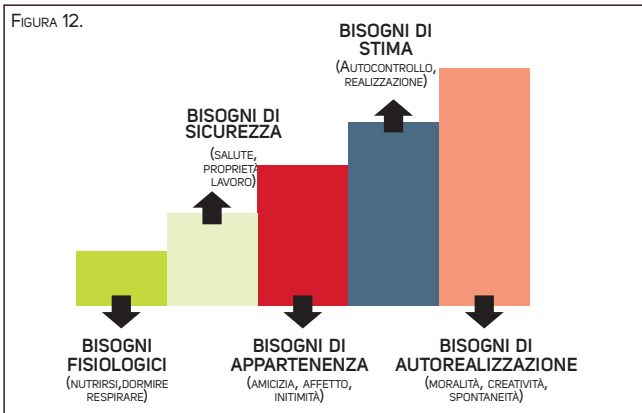
In pratica lo Sponsor, su indicazione del Project Leader, registra le caratteristiche di un comportamento (data, contesto, tema, partecipanti ecc.) in un cartellino rosso o verde a seconda che si riferisca ad azioni contrarie o in linea al progetto. Questi promemoria vengono raccolti in una cartellina personale ed esaminati, con frequenza stabilita, dallo Sponsor e dal diretto interessato, in un confronto aperto, in cui comprendere imbarazzi e impedimenti, dove lo Sponsor loda i comportamenti virtuosi ovvero aiuta l'interlocutore ad accettare il nuovo corso. Se questa modalità non fosse coerente allo spirito aziendale, restano sempre tre soluzioni tranchant: ridicolizzare i Road Blockers, spostarli ad altri incarichi in modo da renderne innocua l'azione o allontanarli dall'azienda agevolandone l'esodo.

#### QUINTO OSTACOLO:

##### SOTTOVALUTARE L'EFFETTO CONFORT ZONE

Dati tre stati in cui può trovarsi una sfera (Fig. 11), si usa definire la con-

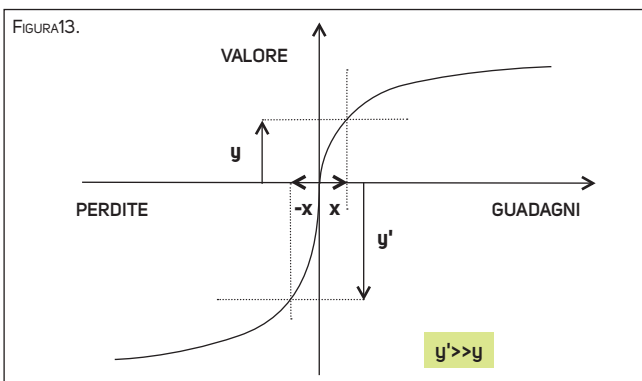




dizione A di equilibrio stabile, la B di equilibrio instabile e la C di equilibrio indifferente.

Rifacendoci a questa analogia meccanica, la maggior parte dei capi, in azienda, ritiene che le persone si trovino, nei confronti dell'organizzazione, nella situazione C, ovvero che sia per loro irrilevante la divisione e il coordinamento del lavoro. In realtà non è così. La maggior parte di noi, infatti, non vede nella propria occupazione una semplice modalità di sostentamento, un'incombenza necessaria per guadagnarsi da vivere, una soluzione second best per essere inclusi nella società (anche se tutti preferiremmo vincere 10M€, o avere una buona rendita, e disporre liberamente del nostro tempo). A qualsiasi livello operino in azienda e indipendentemente dalla responsabilità loro affidata, non sono i primi gradini della Scala di Maslow a motivare le persone perché tutti cercano senso di appartenenza, di stima e di autorealizzazione (Fig. 12).

In ogni ruolo o mansione vale la progressione dei bisogni, che annulla quelli acquisiti e spinge verso una gerarchia più alta. In un Reparto di Produzione ciò si traduce nell'appropriarsi della propria postazione di lavoro, fisicamente (es.: collocando attrezzi e materiali) e psicologicamente (sentendola cosa propria). Si crea così una zona di confort conosciuta e prevedibile che fa sentire le persone a proprio agio e che, se minacciata da cambiamenti,



scatena reazioni di opposizione. È per questo motivo che i metodi della lean production funzionano, perché mettono gli Operatori in grado di riorganizzare il proprio mondo, di migliorarlo per proprie scelte e convinzioni senza subirlo come una imposizione dall'esterno. D'altro canto, che si tratti di non lasciare la linea per rifornirsi dei materiali o ispezionare la macchina con una frequenza assegnata, questo processo richiede comunque di abbandonare una consuetudine che è sinonimo di comodità e sicurezza ed entrare in un ambiente caratterizzato da ambiguità e incertezza. A ciò si aggiunga l'effetto dotazione, corollario della Teoria del Prospetto (Fig. 13), per cui gli svantaggi di un cambiamento ci appaiono sempre ingigantiti, mentre tendiamo a ridurre la percezione dei benefici, perché la risposta ad una potenziale perdita (es.: la consuetudine al disordine degli utensili) è sempre più forte della risposta ad un guadagno corrispondente (es.: un rispar-

### ETHOS, PATHOS E LOGOS

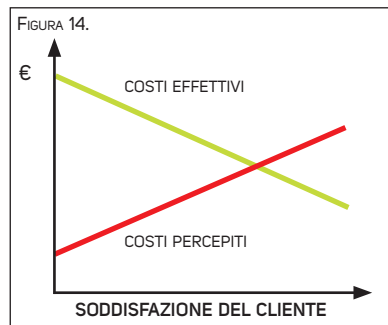
Se portare numeri e dati, espressione di un'analisi razionale della realtà, è una condizione necessaria per essere credibili è altrettanto vero che non è una condizione sufficiente. Le evidenze che vanno contro l'esperienza, le convinzioni e la percezione dei nostri interlocutori sono destinate all'oblio. Il logos, la logica ferrea dei nostri ragionamenti, non può nulla contro il pathos, la carica emotiva, e l'ethos, il filtro morale, che ci dividono da chi ci ascolta. Occorre quindi che l'atteggiamento del leader si basi su un solido presupposto etico (es.: produrre valore per il cliente per garantire continuità e benessere all'organizzazione) e sia comunicato con passione (es.: esponendo le proprie personali preoccupazioni ma anche, e soprattutto, le proprie speranze sul futuro dell'azienda).

mio di tempo nel recuperarli). Per lasciare la confort zone occorre senso di urgenza e di ineluttabilità che un progetto di sviluppo organizzativo deve avere. A tal scopo bisogna che il cambiamento sia visto come necessità non trattabile e che esso sia accettato secondo un ragionamento semplice per cui, se c'è una sola via per mantenere posizione e benefici, ed è quella via che va percorsa. In questo senso va orientata la comunicazione (vedi box Ethos, Pathos e Logos), spiegando il proprio pensiero con immagini e linguaggi significativi per l'interlocutore.

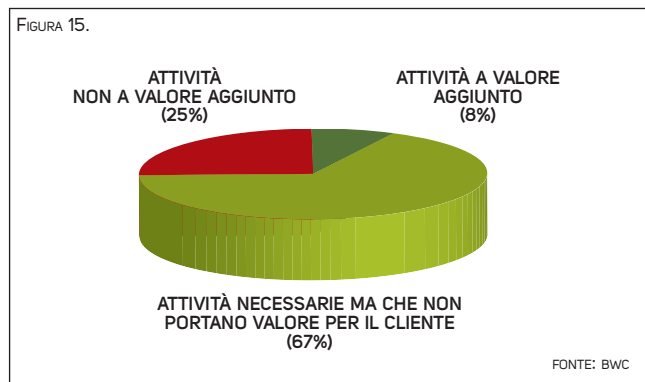
Un esempio su tutti è l'interpretazione dell'OEE, un indicatore sintetico che esplicita come sia stato utilizzato un impianto: se l'OEE di una macchina (o di un gruppo di macchine) è pari al 60%, significa che, in una settimana (5gg lavorativi), per due intere giornate quella macchina (o gruppo di macchine), pur assorbendo risorse (persone, energia, materiali, capitale), non ha prodotto nulla. Difficilmente un Operatore potrà restare indifferente a un tale segnale.

**SESTO OSTACOLO:****RITENERE UN COSTO LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE**

È ancora molto diffusa nelle aziende l'idea che esista un bilancio di dare/avere con il cliente, cioè che se si concede troppo (qualità, servizio, prezzo) se ne avvantaggi una controparte a scapito dell'altra, il fornitore (linea rossa in Fig. 14), che ne paga le conseguenze in termini di minori margini.



Questa falsa interpretazione del rapporto col mercato va superata: il lean thinking afferma, infatti, che è il cliente colui che, stabilendo quali sono le attività a valore aggiunto, sancisce cosa serve e cosa sia inutile svolgere in azienda. Sotto tale aspetto, indicare cosa fare e cosa non fare nei processi di creazione del valore, il cliente diventa il sistema di navigazione satellitare che guida al miglioramento dei flussi di lavoro e quindi alla riduzione degli sprechi e con essi dei costi effettivi (linea verde in Fig. 14). In una recente analisi delle fasi di gestione di un ordine di vendita, ad esempio, si è riscontrato (Fig. 15) che solo l'8% del

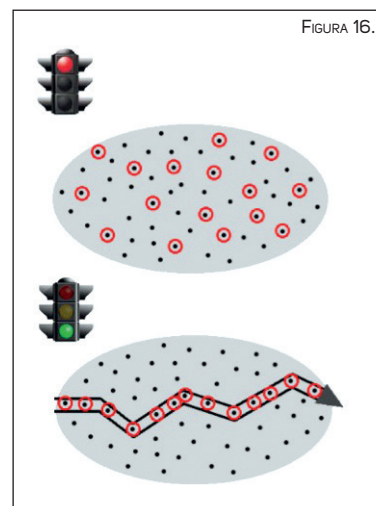


tempo viene utilizzato per svolgere operazioni apprezzate dal cliente (per cui è disposto a pagare, quindi definite Customer Value Added), il 67% per operazioni necessarie al controllo ma non di utilità per il cliente (Business Value Added) e il restante 25% per operazioni semplicemente inutili (Non Value Added). È evidente che, seguendo questa logica, il cliente è in realtà un alleato nel miglioramento dell'efficienza. Se un tale concetto viene condiviso, attraverso strumenti come il Value Stream Mapping e l'assunzione che nessuno è disposto a spendere del denaro per ciò che non serve, la continua richiesta del mercato di ridurre sprechi e perdite diventa uno strumento per amplificare e non per ridurre gli utili aziendali.

**SETTIMO OSTACOLO:****RIPROPORSI FINALITÀ ASTRATTE**

Il rischio su cui si cade nell'abbracciare la lean production è l'atteggiamento fideistico per cui "lo fanno tutti", "il miglioramento continuo serve", "non dobbiamo farci superare dai concorrenti" ecc. ecc. convinti che questa disciplina, se proprio bene non fa, neppure fa del male perché

costa poco e non taglia i ponti alle spalle. Se non è chiaro uno specifico obiettivo (es.: ridurre i tempi di attraversamento di un processo, migliorare la produttività di una produzione, aumentare vita utile e disponibilità di un impianto) sarà difficile comunicare senso di urgenza e collocare il progetto tra i primi nelle priorità dell'organizzazione. Per dare concretezza a una trasformazione lean occorre metodo, partire da un punto A per raggiungere un punto B (Fig. 16), e misurarne l'effetto che s'è ottenuto con una specifica metrica.



Questo indicatore, poi, dovrebbe avere la dignità di KPI (Key Performance Indicator), consapevoli che il numero di misure chiave di prestazione in azienda è limitato (15/20). È anche bene che venga precisata la correlazione tra il KPI identificato, dunque il progetto, e un fattore critico di successo per operare sul mercato, così da rendere palese il legame tra l'intervento e i benefici per il cliente. Se queste condizioni elementari non sono rispettate è consigliabile rimandare l'attività lean e mettere a punto, piuttosto, un sistema di contabilità di sprechi e perdite che, per ogni macchina/fase di lavoro, ne valorizzi le diverse causali (setup, fermi per guasto, scarti e rilavorazioni, attività a non valore aggiunto, scorte ecc.). A valle di un tale quadro di sintesi, ottenuto da indicazioni quantitative molto analitiche, sarà possibile identificare quale sia l'ambiente più deficitario e l'applicazione lean più opportuna su cui orientare il miglioramento.

*Il cliente è in realtà un alleato nel miglioramento dell'efficienza: la continua richiesta del mercato di ridurre sprechi e perdite diventa uno strumento per amplificare e non per ridurre gli utili aziendali*



FIGURA 17.

**OTTAVO OSTACOLO:  
IGNORARE LE CARENZE DI  
LEADERSHIP OPERATIVA**

Tre sono gli errori che si possono commettere nel valutare la capacità di fuoco a livello di leadership operativa: disponibilità, conoscenza degli strumenti e capacità relazionali.

■ **Disponibilità:** il tempo che il Project Leader dedicherà ad una trasformazione lean non può essere trascurato. Di norma si può stimare tra il 60% e l'80% di un FTE l'impegno richiesto per un intervento di medie dimensioni ovvero che duri tra i tre

e i quattro mesi (es.: organizzazione della postazione di lavoro col metodo 5Esse per un reparto di 10/15pp, manutenzione autonoma e professionale su una mezza dozzina di macchine simili, gestione dei flussi fisici su una linea di montaggio di 7/8 postazioni ecc.). Il primo problema che si pone è conciliare l'attività di progetto con ruoli che, normalmente, richiedono una presenza assidua e continuativa. A tal riguardo, è ragionevole esaminare uno ad uno gli impegni attuali, verificare gli effetti di una loro eventuale eliminazione, rivederne la frequenza o trasferirli ad altro personale. Occorre anche ricordare che parte dei nuovi compiti sono caratteristici di progetto (es.: apprendimento di tecniche SMED o messa a punto di cicli di montaggio) ma parte (Fig. 17) sono propriamente di processo (es.: stand up meeting e aggiornamento di pannelli di controllo) e rappresentano non un'aggiunta ma un'alternativa alle modalità di lavoro attuali.

È giusto pensare, quindi, ad una riduzione dei contenuti di lavoro aggredendo non solo le attività NVA (Non Value Added) ma anche quelle che abbiamo chiamato BVA (Business Value Added).

■ **Conoscenza degli strumenti:** benché le tecniche lean siano per lo più semplici e di immediata applicazione, pure è auspicabile una conoscenza non superficiale del contesto, dei contenuti e dell'integrazione tra i pilastri che compongono il Tempio Lean (Fig. 18) e una frequentazione con i principali metodi di cui si farà poi uso in sede di progetto (Kaizen/PDCA, 5Esse, 5G ecc.). Il modo migliore per condurre questa fase di apprendimento è contenerne la parte formale (aula) arricchendola con letture, visite e benchmarking con aziende di altri settori e di diversi stadi d'avanzamento nella trasformazione lean.

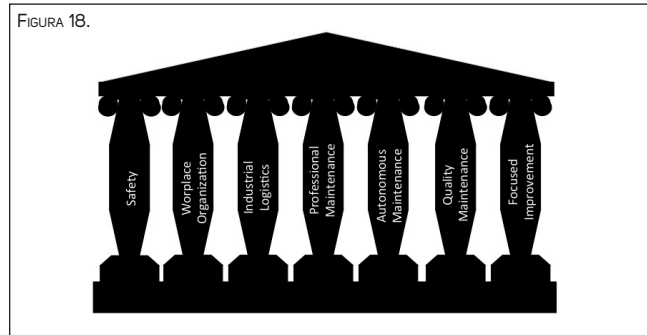


FIGURA 18.

■ **Capacità relazionali:** come già s'è accennato, il lean thinking è un approccio basato sulle persone, dunque saper dialogare, gestire i conflitti e motivare collaboratori e colleghi è una chiave di successo essenziale. Non tutti sono portati ad un serrato e talvolta problematico rapporto con gli altri, abilità che è raro riscontrare nei capi intermedi, spesso bravi Operatori promossi più per la valenza tecnica che per la capacità di leadership. Se però si ipotizza un'organizzazione di reparto con Supervisor ad elevata ampiezza di controllo, che coordinano l'intero processo produttivo, e con Team Leader operativi, riferimenti di esperienza e autorevolezza per i colleghi, l'ex Caporeparto può diventare un Tecnico che si occupa di impianti, tempi e metodi, flussi di materiali, manutenzioni lasciando ad altri la gestione della squadra.

**NONO OSTACOLO:  
NON ALLINEARE I SISTEMI  
DI MANAGEMENT**

Benché la Teoria X e la Teoria Y (Fig. 19) siano state introdotte da Mc Gregor più di 50 anni fa, l'azione conseguente, spostarsi da X a Y, di rado si è riflessa sui meccanismi operativi di controllo, ossia sugli strumenti con cui l'organizzazione influenza i comportamenti dei suoi membri.

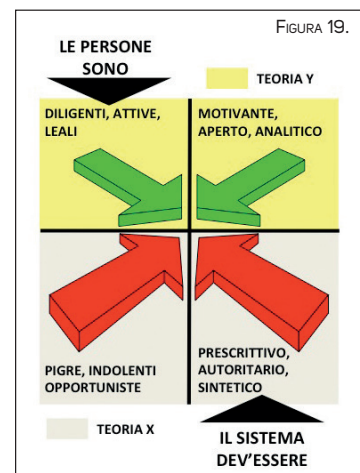


FIGURA 19.

Gli indicatori di performance, ad esempio, sono sovente sbilanciati su termini economici con un linguaggio, quello dei soldi, difficilmente trasferibile a livello shop floor, dove a prevalere è il linguaggio delle cose. Un altro aspetto di disallineamento è incontrare, in fabbrica, pareti tappezzate da diagrammi, spesso non aggiornati e il cui significato talvolta non è noto alle persone cui si rivolgono. Nel caso della lean production, infine, la coscienza di dover bilanciare i tre fattori di produzione (materiali, manodopera e macchine) evitando, ad esempio, che prevalga la



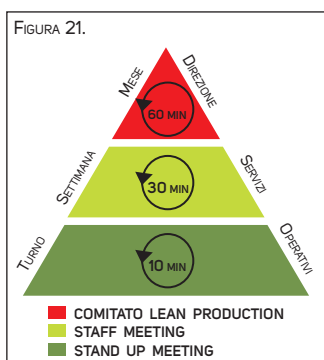
## LA TRAGEDIA DELL'ATTO EROICO

Per spiegare la difficoltà nell'introdurre i principi della prevenzione in contrasto alla cura delle anomalie basta ricordare che un intervento su guasto per riavviare la macchina o il recupero in extremis di un lotto di prodotto non conforme, sono valutati come atti eroici così apprezzati da nascondere le criticità che li hanno causati. Forse solo un monitoraggio più attento di cosa significhi creare valore in un processo produttivo darebbe la giusta dimensione agli eventi.

pura efficienza o l'assorbimento dei costi fissi, non si evince così di frequente nei sistemi di contabilità industriale, che considerano la riduzione del WIP e del lead time secondarie rispetto all'incidenza dei costi fissi sul prodotto. Questi segnali mostrano una profonda incomprensione di base, che porta a ritenere il lean thinking come una pratica limitata alla Produzione e ai Servizi collegati (Manutenzione, Programmazione, Qualità ecc.) e non a un modo di fare impresa. La mancanza di armonia tra l'Area Operations (che persegue zero difetti, zero fermi, zero infortuni, zero scorte ecc.) e chi si occupa di Controllo di Gestione è un fattore di debolezza non trascurabile. Se l'uso di indici e misure è finalizzato alla sola quadratura dei conti (es.: scostamenti da budget) e non al governo del processo (vedi box *La tragedia dell'atto eroico*), non solo viene meno il senso di collaborazione e supporto che lo staff deve dare alla linea, ma viene a mancare ai leader uno strumento di goal setting e di comunicazione verso i collaboratori.



FIGURA 21.



A tal riguardo vale la pena sottolineare l'importanza dei motivatori intrinseci, propri della Teoria Y, basati sul senso di autorealizzazione (la sfida vinta) che può spingere le persone più dei motivatori estrinseci (il denaro), posizionati da Maslow ai piedi della piramide e quindi scavalcati più rapidamente nella graduatoria dei bisogni.

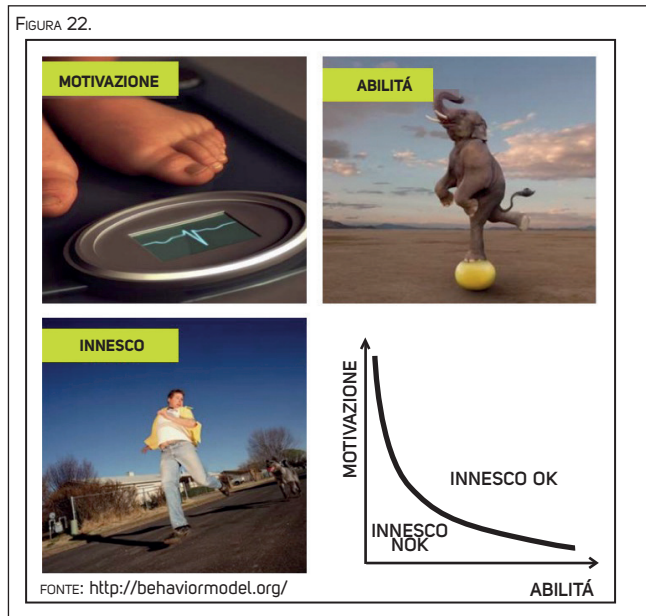
È un peccato vedere usare poco l'OEE, il tasso di assenteismo, l'indice di infortuni (o il Lost Time Accident) e la produttività nell'animare e nel premiare le persone che hanno contribuito a migliorarli. Ribaltare questo punto di debolezza in un punto di forza significa applicare tecniche come (Fig. 20) i Grand Tour (visite di una equipe dello Staff ai tabelloni delle richieste di intervento e di segnalazione delle criticità dei Reparti per farsi carico dei problemi così denunciati) o (Fig. 21) lo Short Interval Management (incontri formali a diversi livelli per la risoluzione delle anomalie individuate dagli Operatori tramite l'emissione di cartellini).

### DECIMO OSTACOLO:

#### ANTEPORRE LA CULTURA ALL'AZIONE

Una delle giustificazioni più comuni a fronte di scarsi benefici da trasformazioni lean è il ricorso al cambio culturale che tale approccio comporta. Logica conseguenza sarebbe, quindi, introdurre innanzitutto questa nuova filosofia secondo un approccio tipo "modus cogitandi deinde operandi". È innegabile, in effetti, che la lean production sia una rivoluzione copernicana nel modo di lavorare e di gestire i processi industriali, ma è anche vero che, se la si affronta partendo dal modificare i valori dell'organizzazione, si uscirebbe dalle logiche di efficacia/efficienza che un progetto di business deve avere. Per liberarsi dall'impasse occorre partire dal tema molto più abordabile del cambiamento dei comportamenti da cui, poi, col tempo, si creano gli artefatti, i principi e le regole non scritte che rappresentano la cultura aziendale.

Questa prospettiva ha due vantaggi. Innanzitutto il termine comportamento richiama qualcosa di concreto, visibile, riconducibile ad uno standard dunque misurabile quantomeno per attributi (coerente vs. contraddittorio, normale vs. anomalo, dichiarato vs. agito ecc.). La cultura, invece, è un concetto quanto mai astratto, stabile nel tempo, indefinibile e difficilmente oggettivabile su cui è improponibile fare valutazioni che non rischino d'essere parziali e arbitrarie. In secondo luogo cambiare la cultura è velleitario, cambiare il comportamento è realistico. Un esempio spiega la differenza. A parole (la sfera della cultura) noi possiamo essere contrari alla discriminazione di genere perché vogliamo essere moderni, progressisti ed evoluti o perché, semplicemente, ci conviene. Potremmo, però, essere convinti che il nostro lavoro sia adatto solo agli uomini e comportarci di conseguenza (la sfera dei comportamenti). Se scopriremo, allora, che una collega non solo copre la posizione ma ci può dare una mano e tirarci fuori dai guai quando occorre, ovvero se la realtà dimostrasse che un'idea è sbagliata, la nostra mente, che non è in grado di accettare due ipotesi diametralmente opposte (Teoria della Dissonanza Cognitiva), ci costringerebbe ad abbracciare, per davvero e non a parole, la parità tra uomo e donna.



Questa è la forza dei quick fix, dei successi rapidi che danno conferme e convinzione nell'effettività dei benefici dell'approccio lean. In apparenza, poi, anche agire sui comportamenti sembra riportarci alla resistenza al cambiamento.

Nella realtà (Fig. 22) occorre affrontare il tema con metodo, tenendo presente che si può modificare la propria condotta se:

- si possiede l'abilità di eseguire una nuova routine, ovvero se questa, coerentemente alla logica dei quick fix, è semplice e non richiede un talento particolare;
- se vi è la motivazione sufficiente a vincere lo sforzo che esiste sempre e comunque, in ogni ancorché piccola innovazione;
- se c'è un segnale, un innesco all'azione, sufficientemente potente da non poterlo ignorare (come può essere, ad esempio, un'abitudine già consolidata).

L'orientamento behaviorista ha prodotto poi un vasto campo di conoscenza in materia di comportamenti (Box 4) cui conviene rifarsi prima di affrontare una trasformazione lean.

## CONCLUSIONI

Le esperienze vissute in altre realtà, riportate dai sensei (l'aiuto esterno che accompagna in un percorso lean), scambiate nelle visite e nei benchmarking, acquisite dalla letteratura o intercettate con il web surfing danno confidenza nel ridurre gli errori di una trasformazione lean. Ciononostante, occorre umiltà e coraggio per non sottovalutare la portata di questi progetti, per prepararne il terreno come vuole la tecnica del nemawashi o semplicemente per avere la saggezza di ricordare che, nei confronti del Toyota Production System, "siamo nani figli di giganti ma vediamo più lontano dei nostri padri perché sediamo sulle loro spalle". ○

## 10 PRINCIPALI ERRORI NELLA MODIFICA DEI COMPORTAMENTI

- AFFIDARSI ALLA FORZA DI VOLONTÀ PER CAMBIAMENTI DI LUNGO PERIODO: *immaginate che la forza di volontà non esista*
- TENTARE GRANDI SALTII INVECE DI PICCOLI PASSI: *appreziate i piccoli successi modesti ma incrementali*
- IGNORARE COME L'AMBIENTE MODIFICHIL COMPORTAMENTO: *provate a cambiare gli elementi del contesto in cui vivete*
- TENTARE DI ABBANDONARE VECCHIE ABITUDINI INVECE DI CREARNE DI NUOVE: *focalizzatevi sull'azione non sulla proibizione*
- ATTRIBUIRE GLI INSUCCESSI AD UNA MANCANZA DI MOTIVAZIONE: *provate a facilitare l'adozione dei nuovi comportamenti*
- SOTTOSTIMARE IL POTERE DELLA FASE D'INNESCO: *nessun cambiamento avviene senza un buon motivo*
- PENSARE CHE L'INFORMAZIONE PORTI ALL'AZIONE: *le persone non sono del tutto razionali*
- PRIVILEGIARE I FINI ASTRATTI AGLI OBIETTIVI CONCRETI: *astratto "Voglio dimagrire", concreto "Voglio fare 15 min/gg di jogging"*
- CERCARE UN CAMBIAMENTO PER SEMPRE E NON PER UN BREVE PERIODO: *un orizzonte definito è meglio di "per sempre"*
- PRESUPPORRE CHE CAMBIARE COMPORTAMENTI SIA DIFFICILE: *concentratevi su un processo per acquisire nuove abitudini*

<http://www.slideshare.net/captology/stanford-6401325>

