L'IMPRESA
N° 3
2017
RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°3
MARZO 2017
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO 24 ORE

www.limpresaonline.net

IMPRESE INNOVATIVE

Come tradurre la potenza in energia per il paese

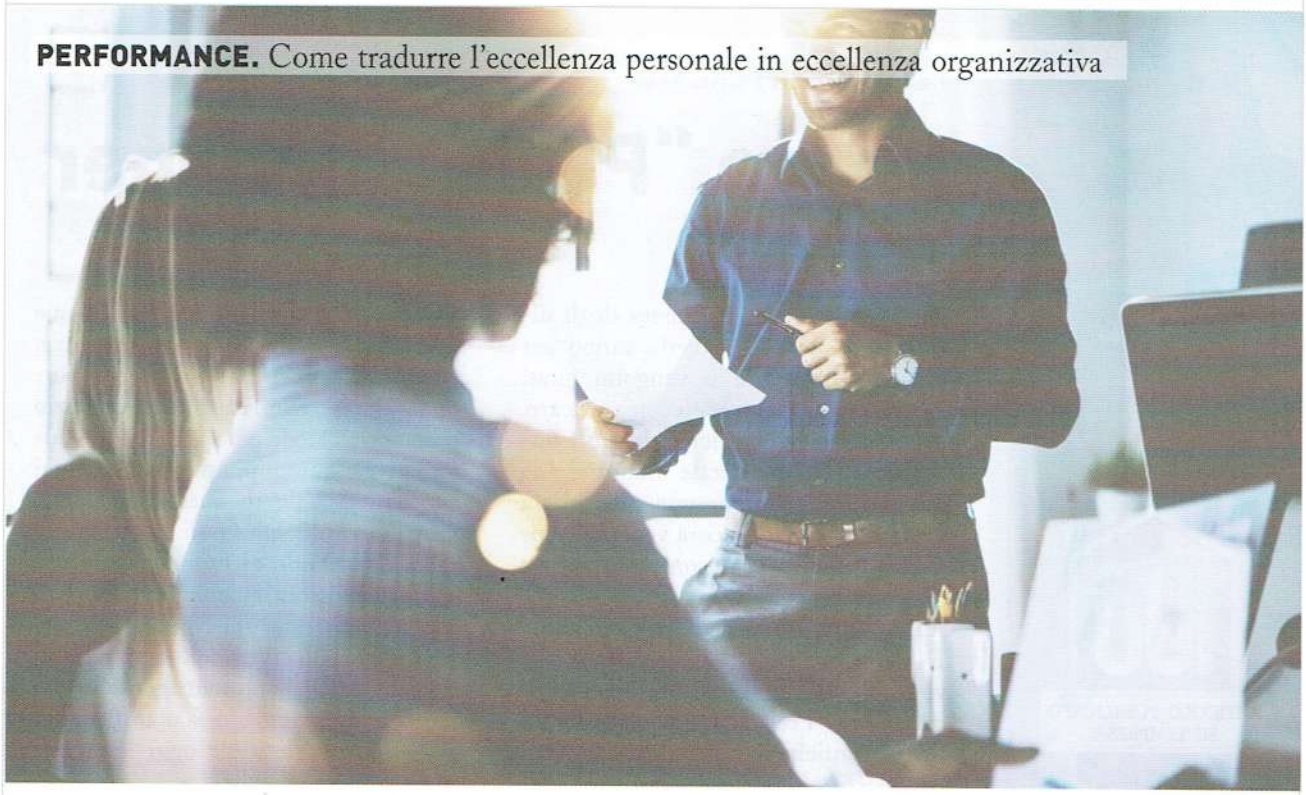
LA RICCHEZZA CONGELATA NEL MATTONE
La bolla immobiliare che frena gli investimenti per la ripresa

IL LEAN THINKING DIVENTA LIFESTYLE
Così si traduce l'eccellenza personale in eccellenza organizzativa

NUOVE GENERAZIONI AL COMANDO
La pianificazione per rilanciare la strategia nel family business

Solo ed esclusivamente in abbinamento obbligatorio con Il Sole 24 Ore – I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendita sono riportati su Il Sole 24 Ore Anno 68° – N. 3/2017 – Marzo 2017 – Mensile
Poste Italiane - Spedizione in A.P. – D.L. 353/2003 CONV.L.46/2004,ART.1,C.1, DCB Milano

PERFORMANCE. Come tradurre l'eccellenza personale in eccellenza organizzativa



Quando il Lean diventa Lifestyle

Non si può fare miglioramento continuo, se non c'è equilibrio tra produttività e benessere. Ecco come allenare il nostro pensiero strategico e i nostri comportamenti lavorativi per fare della lean un'abitudine di vita con effetti sulla performance

di **Raul Alvarez**

Ha rivoluzionato il modo di produrre e di fare impresa e ha conquistato il mondo. Col tempo, "Lean" è diventato sinonimo di efficienza (zero sprechi) e leggerezza, di perfezione e resilienza, lo dimostra il fatto che Toyota, che lo ha ideato – l'abbiamo detto tante volte – si è sempre rialzata da ogni crisi più forte di prima. È un brand intramontabile. A renderlo tale non è solo l'eccellenza del suo sistema produttivo, è la cultura e la mentalità che sottende (vent'anni fa James Womack e Daniel Jones nel loro libro più famoso la chiamarono *Lean Thinking*), ma è anche uno stile di vita senza il quale, forse, Toyota non continuerebbe a essere fra i leader del mercato.

La chiave del successo

La chiave del successo, dunque, non risiede solo nei processi, nei sistemi e nelle strategie, che pure hanno un peso, il segreto della sua longevità è nel coltivare una mentalità vincente. Ed eccoci al punto. Il nodo da sciogliere è qui: cosa comporta essere *Lean*? Come tradurre quella che è anzitutto una filosofia di vita in un pensiero imprenditoriale e routine lavorative? Su cosa fa leva?

C'è chi ha fatto di queste domande un proprio percorso di ricerca: è **Luciano Attolico**, ingegnere a vocazione umanistica, founder e Ceo di Lenovys, società di consulenza in Lean Leadership e Impat innovation. Autore e co-autore di tre libri, ultimo dei quali *Toyota Way per la Lean Leadership*, scritto con Jeffrey K. Liker (Hoepli). Le proprie risposte Attolico le ha trasferite in un modello formativo che divulga nel Master Lean LifeStyle che si svolge da maggio a giugno, (sei giornate intensissime, tre + tre) nella sontuosa Villa Castelletti di Firenze. Con il 2017 è giunto alla terza edizione. Lo scorso anno eravamo presenti agli incontri e, nel breve spazio di queste pagine, ne ripercorriamo alcuni passi salienti.

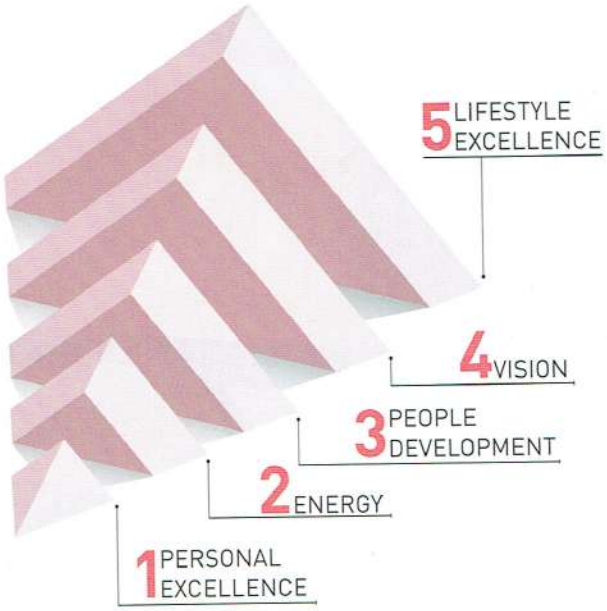
La Piramide dell'Eccellenza

Insieme ad Attolico si alternano sul palco manager e imprenditori, testimoni dei risultati ottenuti applicando il Lean LifeStyle nelle proprie aziende, nutrizionisti di fama come Luca Spaziani, formatori di Mindfulness, Filippo Scianna, direttore dell'Istituto Lama Tzong Khapa di Pomaia, registi, Roberto Bertolotti, referente europeo per il Metodo Ersov-Grebenkin, Erika Lemay, guest star del Circle du Soleil che, con eleganza e professionalità, racconta quanto disciplina e determinazione occorrano per diventare leader nel proprio campo. Già nella scelta degli ospiti s'intuisce che il metodo di Attolico predilige la contaminazione di idee e dei campi disciplinari. Ipotesi che trova riscontro nel suo modello formativo simboleggiato da una piramide da percorrere step dopo step (fig. 1). Partendo dall'Eccellenza Personale (self-leadership) si arriva fino all'Eccellenza nello Stile di Vita che investe ogni sfera della propria esistenza e rinforza l'identità dell'essere *Lean*. Per ottenere questo risultato occorre attingere a saperi provenienti da varie discipline: mindfulness e neuroscienze, nutrizionismo e sport, ingegneria e ingegnosità. E, soprattutto, occorre mantenere in allenamento mente e corpo, cuore e comportamenti, poiché «alla base della Lean – spiega Attolico – c'è il bene più prezioso: il benessere delle persone. Se il legame produttività-benessere si spezza, il miglioramento continuo viene meno». Emozioni, competenze, motivazioni, percezioni del vissuto lavorativo, sono le leve da attivare per intraprendere un percorso Lean LifeStyle che inizia dalla consapevolezza di dove focalizziamo la maggior parte del nostro tempo, su quali attività, con quali investimenti di energia e con quali risultati.

Primo livello: focalizzarsi sulle Golden Activity

Il primo passo sulla piramide dell'Eccellenza personale si compie divenendo consapevoli di come organizziamo quotidianamente le nostre attività. È allora che potremmo scoprire come e quando perdiamo di vista

La piramide dell'eccellenza



le priorità. «Fare bene le cose poco importanti – ricorda Attolico – non le rende di maggior valore». Il *cosa* facciamo conta sempre più di *come* lo facciamo. Altro rischio da scongiurare: lasciarsi attrarre dalle cosiddette "attività alibi", quelle che monopolizzano la nostra attenzione procurandoci piacere, anche se non aggiungono valore al nostro operato; attività che privilegiamo perché meno impegnative o ritenute più urgenti (le e-mail, ad esempio). Per evitare di esserne adescati, Attolico suggerisce alcune domande implacabili: *se questa fosse l'unica cosa che porterò a termine oggi, sarei soddisfatto della mia giornata?* E ancora: *oggi sono stato produttivo o soltanto attivo?* Il consiglio è cercare di essere produttivi anziché limitarsi a essere impegnati, concentrarsi sui risultati anziché mostrare dedizione e fare del proprio meglio. Pensare Lean significa semplificare, concentrarsi su quelle che Attolico chiama le Golden Activity. Ma come riconoscerle? «Le Golden Activity non chiedono di voi – precisa Attolico – siete voi a sceglierle». Sono quelle che aggiungono valore, e il valore deriva dal fare qualcosa di importante per chi lo riceve. Le Golden Activity permettono di ottenere l'80% del risultato con il 20% dello sforzo. «Quante volte svolgiamo molte attività contemporaneamente – spiega Attolico – trascurando ciò che conta di più: il rapporto fra *attività* svolta e *impatto* prodotto. Conseguenza: rischiamo di dedicare lo stesso tempo ad attività che hanno impatti diversi, sacrificando quelle che potrebbero generare più valore. L'appiattimento dei livelli di importanza è il principale ostacolo da superare. La corsia preferenziale per l'Eccellenza personale sono le attività a valore aggiunto per noi e per la nostra

azienda». Occorre dunque identificarle, eliminare gli sprechi, semplificare e fluidificare i processi, ridurre le interruzioni, delegare, evitare il multitasking, rimanere focalizzati sull'obiettivo. Il primo passo verso l'Eccellenza personale consiste nel riconoscere e selezionare le Gold Activity. Individuarle non è facile. Un modo per riuscirci è compilare la *Golden Activity Scouting Matrix*, una matrice illustrata durante il workshop che si rivela particolarmente efficace, anche se può farci fare scoperte che avremmo preferito nascondere persino a noi stessi.

Luciano Attolico, *founder e Ceo di Lenovys*

Secondo livello: gestire l'energia

Ottenere alte prestazioni richiede una corretta manutenzione dell'energia fisica. Il secondo stadio della piramide si focalizza sul corpo e sui bisogni energetici. «Gli attuali ritmi imposti dall'ambiente esterno – spiega Attolico – impediscono di rispettare i nostri ritmi interni e spingono l'organismo a produrre gli ormoni dello stress quali il cortisolo, particolarmente dannoso se non smaltito». Alimentazione e riposo sono le principali leve dell'energia. È questo il tema della conferenza di Luca Speciani che offre un'ampia carrellata sugli effetti del moto e il riposo sulla salute e soprattutto l'importanza del magiare sano, sapendo distinguere e selezionare gli alimenti energetici da quelli pseudo-energetici (caffeina e zuccheri in primis). Su come educare la popolazione aziendale alla salute alimentare, Attolico racconta che aziende avanzate come Google adottano le strategie più ingegnose per influenzare le scelte alimentari dei loro dipendenti e favorirne il benessere fisico. Una per tutte: nelle macchinette erogatrici di cibi, gli alimenti meno sani costano più di quelli biologici e sono posizionati in modo da renderne scomoda l'erogazione. Ma l'energia fisica, da sola, non è sufficiente ad alimentare il benessere psicologico: bisogna fare i conti con altre leve, quali l'energia Emozionale, Mentale e Spirituale. Attraverso un suggestivo modello dei vasi comunicanti, su ciascuna di queste leve, Attolico sviluppa una riflessione a tutto tondo toccando temi che vanno dall'intelligenza, agli studi di John Medina sulla manutenzione dell'efficienza del cervello, fino alla mindfulness come palestra per mantenere un'attenzione focalizzata e ritrovare un equilibrio interiore attraverso la meditazione.

Terzo livello: cambiare le abitudini

Nel terzo livello si passa dallo sviluppo personale (self-leadership) allo sviluppo interpersonale (people development). Per fare questo passo, il primo cambiamento fondamentale riguarda le abitudini. «La nostra vita è dettata al 95% da abitudini – spiega Attolico –, ma non tutte sono utili per ottenere i risultati che desideriamo. Imparare a "riprogettarle" è una delle competenze chiave del Lean LifeStyle». Ispirandosi agli studi del Mit, riportati nel celebre libro di Charles Duhigg, *Il potere delle abitudini* (edizioni Tea), Attolico afferma che le abitudini non scompaiono mai del tutto, restano codificate nella struttura del cervello, tanto sono profonde le sue radici biologiche. Dunque non è possibile eliminarle, possiamo solo sostituirle con altre più funzionali ai nostri obiettivi. Saper creare nuove abitudini, così come saperne disinnescare di vecchie e poco funzionali, è una competenza chiave. Esse sono innescate sempre da un bisogno, è lui ad attivare il circuito delle abitudini. Tutto ha inizio con la percezione di un *Segnale* (ad esempio, un sintomo di ansia). Segue una *Routine* (un'azione fisica, emotiva o mentale abituale; ad esempio accendersi una sigaretta) e si completa con una *Gratificazione* (sentirsi distesi). Per generare nuove abitudini i ricercatori del Mit suggeriscono una strategia: mantenere il vecchio Segnale e la stessa Gratificazione, ma inserire

Le novità della terza edizione

Il prossimo Master Lean LifeStyle si svolgerà a Villa Castelletti il 10-11-12 maggio e 21-22-23 giugno. Rispetto alle edizioni precedenti, caratterizzate da un metodologia didattica centrata su studio, sperimentazione, mentoring e coaching, quest'anno vedrà un numero maggiore di esperti e testimonial per supportare i partecipanti (in aula e oltre l'aula) durante il loro "allenamento" alla pratica del Lean LifeStyle. Fra i keynote speaker in programma torna a grande richiesta *Erika Lemay*, star internazionale artista di circo contemporaneo, *Filippo Ongaro*, esperto internazionale di medicina rigenerativa e anti-aging per l'agenzia spaziale europea, *Alessandro Trivillin*, Ceo di Abs – Acciarierie Bertoli Safau Spa e Co-Ceo di Danieli Spa, *Paolo Streparva*, Ceo di Streprava Spa, *Fernando Favilli* presidente del Gruppo Probios e del Gruppo Ethos, *Fabio Camorani*, Lean coordinetor di Electrolux, Alberto Bertolotti regista e trainer. Con Luciano Attolico si alterneranno sul palco esperti di Lean Lifestyle della Lenovys *Leo Tuscano* e *Gianluca Ferrari*, consulenti con una profonda esperienza internazionale.

Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa.
r.alvarez@inalto.it

nel circuito una nuova Routine, cioè un comportamento alternativo che fornisca la stessa gratificazione, ma più funzionale ai propri obiettivi (ad esempio, anziché fumare una sigaretta "per rilassarsi" fare una sosta o una passeggiata quando scopriamo il bisogno che lo sostiene, il relax per l'appunto, e che può essere appagato diversamente). Facile a dirsi, difficile a farsi. The Habit Box ideato da Attolico è uno strumento per auto-monitorarsi sino a implementare le nuove abitudini. Fra la sessione di maggio e quella di giugno sono diversi i partecipanti che l'hanno applicata e, al rientro in aula, sono molti quelli che affermano che il metodo funziona. Nel "terzo livello" della piramide altre abilità vengono implementate come la capacità di problem-solving con il modello Pdca, l'A3 composto da 9 blocchi, o il Visual Management per accelerare la comprensione di ciò che accade, dei problemi del momento e di chi sta facendo che cosa per risolverli. Inoltre, è in questa fase che si sviluppa il potenziale del team attraverso coaching e mentoring. Questa sessione prepara all'ascolto attivo e a saper porre *domande incisive*. «Massimizzare l'efficacia delle domande – spiega Attolico – è fondamentale per instaurare relazioni di fiducia e favorire la collaborazione». Ultima leva del terzo livello è diventare agenti di cambiamento andando spesso sul campo per toccare con mano i problemi, dare aiuto alle persone, mostrare di essere al fianco dei propri collaboratori.

Quarto livello: passare dalla strategia all'azione

Con il quarto livello si passa dalla visione (mission e valori) alla gestione delle strategie. In questa fase occorre allineare le persone sugli obiettivi strategici per tradurli negli obiettivi operativi di ciascun reparto. La pianificazione strategica tradizionale e il Management by Obiectves, poco efficaci secondo Attolico, vengono sostituiti dall'Hoshin Kanari (o Strategy Deployment): il processo attraverso il quale sono definiti gli obiettivi, sviluppati fino al livello operativo per collegare il sistema di controllo giornaliero alla strategia aziendale. Il Hoshin Kanari parte dalla definizione del "cosa vogliamo ottenere" nei prossimi 3-5 anni per declinarlo poi in obiettivi annuali. L'X Matrix è lo strumento che evidenzia i legami tra ciascun obiettivo, progetto, target e risorsa. L'Hoshin Kanari lavora sull'eccellenza *tecnica* senza mai perdere di vista l'eccellenza sociale, (o benessere organizzativo) senza la quale non potrebbe esserci un business profittevole e sostenibile nel lungo periodo.

Quinto livello: raggiungere l'Eccellenza a tutto tondo

Se siamo arrivati fin qui, possiamo cominciare a lavorare sulle dimensioni più interiori e intangibili: l'identità e i valori, sul fine ultimo del nostro lavoro che trascende gli obiettivi aziendali e mira a lasciare qualcosa che resti, un segno o un'eredità, che dia valore e significato al nostro operato. È una sorta di trans-mission generatrice di una "energia "spirituale" che ci stacchi dai bisogni contingenti per trovare un senso più ampio al proprio lavoro, identità e valori ispirati al Lean Life Style. Per lavorare su questa dimensione profonda e olistica, Attolico propone il famoso modello dei Livelli Logici di Robert Dilts, integrandolo con una propria matrice.
Far proprio il Lean Life Style non è certo facile poiché la sfida è con se stessi, e non è immune da resistenze; ma vale la pena tentare perché la velocità del cambiamento impone oggi alle persone e alle imprese di essere sempre più "leggeri" e veloci, flessibili e aggiornati, principi che ritroviamo nel Lean Life Style. Dunque questa può essere una strada per avviare quella trasformazione personale, interpersonale e organizzativa, necessaria per affrontare le sfide che ci attendono.