

LA QUALITÀ DELLA LEADERSHIP È CONNESSA CON IL SUCCESSO DEL MODELLO LEAN IN AZIENDA

Il valore delle persone nel pensiero snello

Due sono le grosse pietre miliari nella storia prima del Toyota Production System (TPS) e poi del Lean Thinking: "Lo Spirito Toyota" di Taiichi Ohno e "La macchina che ha cambiato il mondo" di Womack, Jones e Roos. Da questi punti fermi possiamo tracciare velocemente l'evoluzione del pensiero snello, dal TPS al Lean Business, attraverso la Lean Production, la Lean Organization e la Lean Enterprise: un approccio che sta espandendo i propri orizzonti sull'intero ecosistema di business dell'organizzazione. Si tratta di principi semplici, che si possono declinare in tutti i settori. Due sono i pilastri del tempio Toyota, il just in time e il jidoka o auto-attivazione ed è da quest'ultimo che dobbiamo partire per capire il successo del toyotismo. Esso ha permesso di superare il fordismo attraverso la valorizzazione delle persone e del loro coinvolgimento nei processi. L'auto-attivazione diviene poi la leva principale dell'auto-organizzazione che, se facciamo riferimento al modello di Gharajedghi (1999, p.93) può essere considerata un processo in cui elementi con una grande differenziazione (gli agenti) raggiungono una grande interazione. Per integrarsi questi elementi devono possedere sufficiente energia, che va fatta emergere attraverso l'attivazione. La leadership diviene allora uno dei temi più rilevanti del management per le sue implicazioni nella creazione e nello sviluppo dei gruppi e nei processi di auto-attivazione. Su questo argomento in letteratura sono presenti moltissimi modelli, alcuni dei quali molto famosi come quello della leadership situazionale avanzata da Hersey e Blanchard. Secondo i due autori il capo deve adottare uno stile di leadership

diverso a seconda della maturità dei propri collaboratori: 1. Direttivo (maturità bassa); 2. Persuasivo (medio-bassa); 3. Partecipativo (media); 4. Delegante (alta).

Partendo da questo modello si può proporre uno schema sugli stili di leadership basato su quattro variabili: 1. ruolo del leader (attivo o passivo); 2. efficacia della leadership (presente o assente); 3. organizzazione (a una mente o a molte menti); 4. stile di governo (governo assente, controllo, presidio). Sulla base dei valori assunti da queste quattro variabili è possibile individuare quattro stili di leadership di seguito descritti.

1. **Laissez-faire**: il capo è passivo, disinteressato, non stimola, non collabora, non si assume responsabilità, non prende decisioni, non fornisce feedback. Gli addetti non gli riconoscono il ruolo di leader. Il gruppo non collabora ed è poco coeso. Il controllo è assente e la leadership non è efficace. L'organizzazione è riconducibile ad una sola mente: quella del capo.

2. **Comando**: il capo è direttivo, gli piace comandare, si impone, talvolta è auto-centrato. Gli addetti si sentono dei subordinati. La leadership è solo parzialmente efficace. L'organizzazione è a una mente e assicura un controllo parziale.

3. **Condizione**: il capo è una persona illuminata, è attivo e conduce i propri addetti a destinazione. Leader significa appunto conduttore: dal verbo to lead = condurre. La leadership è efficace, il controllo è pieno, anche se l'organizzazione rimane ad una mente.

4. **Costruzione**: il capo opera affinché tutti i propri addetti a regime diventino dei self-leader. Costruisce un contesto di

valori condivisi, delinea una visione attorno a cui mobilitare gli sforzi di tutti, fornisce l'energia del cambiamento, trasferisce i contenuti delle tecniche professionali, dà l'esempio. A loro volta gli addetti sviluppano non solo competenze, ma anche auto-motivazione, la quale è alla base dei processi di emergenza dal basso che realizzano l'auto-organizzazione. Il leader non è più quello che conduce a destinazione i propri: ognuno trova la propria strada in una logica di self-leadership. Il leader diventa un costruttore di contesti dove ciascuno a regime diventa leader di se stesso.

La leadership dev'essere allora costruzione e, come ci insegna la teoria duale di Frederick Herzberg, si costruisce spingendo sulla motivazione, derivante da volontà interna (ingaggio interno dei lavoratori) più che sull'azione derivante da stimoli esterni. Bisogna puntare sui fattori motivazionali, che possono essere anche definiti bisogni psicologici di crescita: la natura del lavoro, la responsabilità, il conseguimento di risul-

tati, il riconoscimento del successo e la crescita e l'avanzamento. A questi potremmo anche aggiungere la capacità della nuova leadership di imparare a tollerare l'errore. L'equilibrio tra codice paterno e codice materno è, infatti, il segreto della crescita positiva delle persone prima e conseguentemente dell'organizzazione. Il codice materno implica di amare indipendentemente dai risultati raggiunti. Solo in questo modo matura la convinzione di essere amati per quello che si è. Il codice paterno implica invece di premiare in funzione dei risultati raggiunti. Questo incentiva a continuare nelle azioni intraprese per competere efficacemente. L'equilibrio dinamico da ottenere è tra invarianza ai risultati (codice materno) e attenzione ai risultati (codice paterno). Il codice materno ha un orientamento interno, ovvero è focalizzato sulla protezione della persona, mentre il codice paterno ha un orientamento esterno, ovvero è focalizzato sull'incentivazione alla competizione. L'esistenza di un equilibrio dinamico tra co-

dice materno e codice paterno è essenziale all'interno delle organizzazioni. Nelle imprese si tende invece a privilegiare costantemente il codice paterno. Si premia in funzione dei risultati raggiunti. La gran parte delle imprese sono cioè organizzazioni "macho". Ma questo è un errore. I bravi leader difendono i propri davanti ai superiori quando i risultati non arrivano (attivano il codice materno), salvo poi riprendere i propri a quattro occhi, spiegando loro che non si può continuare così, che hanno sbagliato e che la prossima volta devono migliorare (attivano il codice paterno). Ogni organizzazione è una grande famiglia e c'è bisogno di un buon padre e di una buona madre.

Ritornando al pensiero snello vorrei chiudere con un ultimo concetto chiave: il trade-off delle ridondanze. La Lean è una lotta continua agli sprechi e fra questi vi sono le ridondanze di natura tangibile come ad esempio il WIP in una linea. Per ridurre la ridondanza tangibile è però necessaria grande ridondanza intangibile: cognitiva, funzionale, informativa e relazionale. Il ruolo del management è allora quello di creare questa ridondanza, di investire in questa ridondanza per poi poter applicare i precetti di una leadership auto-attivante.

(Alberto Felice De Toni, Rettore Università degli Studi di Udine, Membro Advisory Board Lean Enterprise Center)



Alcuni allievi del CUOA durante un corso sul metodo Lean



Progetto Innovativo di Formazione Umana

SERATA DI PRESENTAZIONE delle ATTIVITÀ FORMATIVE

Martedì 4 febbraio 2014 ore 20.30

Vicenza, viale della Pace n. 178
c/o sala riunioni dell'Istituto Serblin
per l'Infanzia e l'Adolescenza (Ente Morale)

TRAINING di RILASSAMENTO ANTI-STRESS

Sabato 15 febbraio 2014
a Vicenza, c/o hotel Viest

TRAINING di DINAMICHE della MENTE e del COMPORTAMENTO

Venerdì 14 marzo 2014 e sabato 15 marzo 2014
a Vicenza, c/o hotel Viest

Docenti: dott. Carlo Spillare e dott.ssa Patrizia Serblin

Per informazioni e prenotazioni:

I.D.E.A. srl

Istituto di Dinamiche Alternative Educative

Tel. 0444 301660

idea@villaggioglobale.com

www.villaggioglobale.com

042078

DA OLTRE QUARANT'ANNI DINAMICA DELLA MENTE È UNO STRUMENTO DI SUPPORTO AUTOEDUCATIVO DI VERIFICATA EFFICACIA

Opportunità a misura d'uomo

La Tua mente possiede capacità che nemmeno ti immagini.

Se già ne sei più che convinto e ti comporti di conseguenza è inutile che continui a leggermi; se invece nutri qualche dubbio nel merito, può essere, per te, interessante, investire qualche po' del tuo tempo e del tuo danaro su queste tue potenzialità, frequentando un Seminar di **Dinamiche della Mente e del Comportamento**; sono circa 20 ore di rilassante e tranquillo lavoro che possono giovare alla qualità della tua vita e di quella dei tuoi familiari e amici.

E' un dato di fatto che chi vive un qualsiasi "ruolo", in quanto innanzitutto "persona", è soggetto ad una serie di stimoli fisici, emozionali e mentali.

Se questi stimoli non sono tenuti sotto controllo, possono destabilizzare il suo abituale rendimento, "inceppando" quei delicati meccanismi interiori che gli consentono di esprimere al meglio le sue capacità e potenzialità.

Di qui la necessità di acquisire la capacità e l'abitudine a padroneggiare questi impulsi fisici, emozionali e mentali, non solo per evitare spiacevoli insuccessi, ma anche per potenziare le caratteristiche psicofisiche e tecniche, personali e professionali.

In questa ottica, le tecniche mentali e gli elementi motivazionali di **Dinamiche della Mente e del Comportamento**, un metodo di Sviluppo Personale del

dott. Marcello Bonazzola, distribuito dall'**Istituto di Dinamiche Educative Alternative** di Cumo (Bg), possono rappresentare un valido supporto per chiunque, anche per chi lavora professionalmente, nel quotidiano.

Nella pratica, nel Seminar di **Dinamiche della Mente e del Comportamento** si possono apprendere le tecniche utili per ottenere ad esempio, un completo stato di "relax" in pochi minuti, il necessario controllo delle emozioni, un maggiore senso di fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità, la vittoria sull'insonnia, il controllo del proprio peso, la capacità di smettere di fumare, una maggiore memoria, l'aumento della propria produttività ed efficienza e una maggiore tranquillità mentale.

Ma per venire alla tipologia del Seminar, esso è di facile approccio e di semplice partecipazione; non prevede libri di testo o compiti per casa e le verifiche dei risultati ognuno le fa subito, dopo ogni ora di lezione, "da solo a solo" e senza esami o esaminatori.

I Docenti, professionalmente qualificati e legalmente riconosciuti, accompagnano gli allievi sulla strada dell'addestramento all'uso appropriato ed efficace della mente, adoperando un linguaggio chiaro e comprensibile a tutti sia durante che dopo il Corso secondo un programma verificato e costantemente aggiornato in oltre quarant'anni di applicazione su decine di migliaia di allievi in tutto il mondo.

Se ti sei anche soltanto incuriosito, fatti sentire. Al massimo, rischi di perdere un po' del tuo tempo.

Tutto il resto lo rischiamo noi in quanto, se deciderai di iscriverti al Seminar (che si tiene in due momenti diversi, con una giornata dedicata al rilassamento anti-stress ed un altro giorno e mezzo dedicati alla visualizzazione creativa) e lo frequenterai, tu, in qualsiasi momento e senza dover spiegare a nessuno, potrai sospendere il Training e richiedere il totale rimborso della quota di partecipazione versata.



Più tranquillo di così c'è solo la luna piena. Comunque, e per concludere, se decidi di permettere a qualcuno di tentare di aiutarti a prendere atto delle reali possibilità della Tua mente, benvenuto e congratulazioni.

In caso contrario, grazie, anche solo per avermi letto e sopportato.

dott. Carlo Spillare

Formatore - Psicologo abilitato - Avvocato - ex giocatore professionista di pallacanestro. Responsabile del Progetto di Formazione Umana dell'Istituto di Dinamiche Educative Alternative di Cumo (Bg). Specializzato in Dinamiche della Mente e del Comportamento e in Assertività Laterale.

Tecniche utili per ottenere un completo stato di relax o controllare le emozioni

Per migliorare la propria qualità di vita e quella dei propri familiari e amici

FORMAZIONE UMANA

Carlo Spillare è un erede di uno dei padri indiscussi della formazione italiana: il mitico Dott. Marcello Bonazzola, fondatore del metodo di "Dinamica Mentale Base". L'ho conosciuto qualche anno fa, partecipando ad uno dei suoi corsi; si trattava, in parti-

colare, di utilissime metodologie per il benessere psicosomatico. Partecipare ai suoi corsi consente di sperimentare il suo straordinario know how, sconosciuto o dimenticato dalle più recenti (e forse meno efficaci) scuole di formazione. (avv. Leonardo Maran)

ALLENAMENTO MENTALE

Nella mia carriera di sportiva (get-to del peso) l'abbinamento quotidiano dell'allenamento fisico con quello mentale mi ha permesso di realizzare un mio grande sogno: fare il record italiano nella mia disciplina sportiva e partecipare alle Olimpiadi di Sid-

ney del 2000. Anche negli ultimi anni, dopo la carriera sportiva, gli insegnamenti di Dinamica della Mente rimangono un costante punto di riferimento che mi permettono di aiutarmi da sola a stare bene. (Mara Rosolen)

IL GIUSTO ATTEGGIAMENTO

Un passaggio particolare è stato: "Un genio con un atteggiamento errato coltiva il fallimento, mentre un uomo qualunque con un atteggiamento positivo può solo coltivare il successo" e la

sua applicazione mi ha aiutata a realizzarmi nella mia professione di Family Banker Team Manager, mantenendo anche armonia in famiglia. (Alessia Pasetto)