

# FARE DEL LEAN UN LIFE AND RESILIENCE STYLE

AD APRILE PARTE L'8ª EDIZIONE DELL'EXECUTIVE MASTER LEAN LIFESTYLE DI LENOVYS, UN FORMAT COMPLETAMENTE RINNOVATO PER FAR FRONTE ALL'EMERGENZA COVID. MA, DA QUANTO RACCONTANO GLI ORGANIZZATORI, NON TUTTI I MALI VENGONO PER NUOCERE.

DI RAUL ALVAREZ



**TOYOTA LEAN PRODUCTION HA RIVOLUZIONATO IL MODO DI PRODURRE E FARE IMPRESA. NEGLI ANNI È DIVENTATO SINONIMO DI EFFICIENZA (ZERO SPRECHI), AGILITÀ, PERFEZIONE E RESILIENZA. LO DIMOSTRA IL FATTO DI ESSERSI RIALZATA DA OGNI CRISI PIÙ FORTE DI PRIMA.**

A distanza di più di mezzo secolo dalla nascita, Toyota rimane un modello intramontabile cui ispirarsi. A renderlo tale non è solo l'innovazione del sistema produttivo: sono soprattutto la cultura e la mentalità (il Lean Thinking) che la sottendono. Ma cosa comporta oggi essere Lean? Come tradurre questa filosofia in concreto? Come tenere vivo il miglioramento continuo in tempi di pandemia e di digital disruption? C'è chi ha fatto di queste domande il proprio progetto di ricerca trasferendo le risposte in un percorso formativo e in un modello di consulenza che divulga da otto anni nell'Executive Master Lean Lifestyle. È Luciano Attolico, ingegnere, founder di Lenovys, società di consulenza in Lean Leadership e Impact innovation, autore di diversi libri sul tema, tutti pubblicati da Hoepli, ultimo dei quali *Strategia Lean Lifestyle*, in prossima uscita da Hoepli.

Prima del Covid, l'Executive Master si svolgeva nella sontuosa Villa Castelletti di Firenze, in uno scenario mozzafiato e in un clima di grande vitalità e di pubbliche relazioni. Oggi è stato ripensato con una formula mista che alterna appuntamenti in presenza con incontri on line. Anche Lenovys, come tante aziende, ha dovuto ripensare il suo approccio al mercato e innovare il prodotto. Ma da questo scossone ne è venuta fuori un'edizione ricca di novità, a dimostrazione che non tutti

LA SALA DI VILLA CASTELLETTI (FIRENZE), STORICA SEDE DEL MASTER PRIMA DELLA PANDEMIA.

i mali vengono per nuocere. Ma come Lenovys ha gestito l'emergenza Covid? Come si è adattata alla 'nuova realtà'?

**DAL LEAN LIFESTYLE AL LEAN RESILIENCE STYLE** "Dopo le prime settimane di disorientamento", spiega Attolico, "abbiamo capito che bisognava mantenere una connessione forte con i clienti, cogliere i nuovi bisogni e sapere come soddisfarli. Per questo abbiamo modificato la tipologia dei servizi: l'80% della consulenza è diventata digitale. Abbiamo ideato la Lean Lifestyle Academy che sviluppa piani formativi online personalizzati con formazione asincrona e followup sincroni. È accresciuta la nostra proposta con corsi su temi quali il Lean meeting, remote working e remote leadership. Abbiamo aumentato la vicinanza alla nostra community attraverso webinar gratuiti su YouTube con oltre 200mila contatti".

**INSOMMA, UN VERO CAMBIO DI PASSO. QUALI NOVITÀ AVETE INTRODOTTO NEL MASTER?** Abbiamo creato un format digitale e impiegato nuove modalità didattiche per renderli agevoli. Puntiamo molto all'interattività (sondaggi online, sessioni individuali prenotabili attraverso una App personalizzata dove scaricare materiali di approfondimento) e facciamo leva sulla spettacolarizzazione (più video proiettati, scenografia virtuale con docenti in piedi, più punti di ri-



LUCIANO ATTOLICO INSIEME A JEFFREY K. LIKER, UNO DEI MASSIMI ESPERTI DI LEAN, CON CUI ATTOLICO HA CO-FIRMATO ALCUNI LIBRI.



SOPRA, LUCIANO ATTOLICO, INGEGNERE, FOUNDER DI LENOVVYS, SOCIETÀ DI CONSULENZA IN LEAN LEADERSHIP E IMPACT INNOVATION, AUTORE DI DIVERSI LIBRI SUL TEMA, TRA CUI LEAN LIFESTYLE PUBBLICATO DA HOEPLI.



presa per 'muovere' lo schermo, utilizzo dei personal trainer per far fare esercizi alle persone in collegamento da remoto). Anche gli argomenti sono stati rinnovati per rispondere ai nuovi bisogni che la 'nuova normalità' ha generato. Ad esempio: cosa fare e cosa non fare quando siamo costretti a lavorare da casa, come motivare persone che lavorano in condizioni di isolamento, come proteggersi dallo stress da connessione e da posture scorrette davanti al video. In alcune aziende abbiamo bandito le vecchie riunioni sostituendole con Lean Meeting, agevoli ed efficaci. Ma la cosa più importante è che non abbiamo mai perso la connessione con il cliente".

**QUALI STRATEGIE OCCORRONO OGGI PER PREPARARE LE AZIENDE AD AFFRONTARE I NUOVI SCENARI?** "Pressati sempre più dai problemi urgenti, il rischio è tralasciare le strategie di lungo termine. Eppure è essenziale continuare a mantenere una visione a 3-5 anni, anche se con modalità esecutive più agili – è qui che l'approccio Lean e Agile s'incontrano – ovvero, facendo sperimentazioni veloci, revisioni accurate e frequenti sui risultati ottenuti, infine una calibrazione e revisione continua del sistema. L'organizzazione deve diventare capace di apprendere velocemente e continuamente. Dopotutto oggi il vantaggio competitivo è saper apprendere più velocemente dei concorrenti". Tra gli esempi di adattamento al nuovo contesto, Attolico cita il caso di Sammontana. "Di fronte a un mercato che ha visto contrarre drasticamente il canale ho.re.ca. Sammontana ha saputo identificare nuovi prodotti: alimenti vegetali per il canale dei pasti fuori-casa e un'offerta di bevande composte al 100% di frutta e verdura per il ca-

nale ho.re.ca. Oppure, nel settore automotive, il caso di Streparava: nonostante la contrazione generale della domanda, l'azienda ha scommesso sul settore premium, meno impattato dalla crisi, acquisendo nuovi clienti come Lamborghini, Ferrari, Ducati, AMG".

**L'ACCELERAZIONE CHE STA AVENDO IL DIGITALE COME HA CAMBIATO NEL VOSTRO SETTORE IL MARKETING E LA VENDITA?** "La trasformazione digitale presenta rischi e opportunità. Dobbiamo imparare a proteggerci dai rischi e saper cavalcare le opportunità prima degli altri. Uno dei rischi con cui fare i conti è la connessione permanente che genera iper-reattività e un rapporto frammentario con il cliente. Inoltre, finiamo per gioire per una dose effimera di visualizzazioni e di like sui nostri profili aziendali, ma trascuriamo di chiederci come ottenere più clienti. La sfida è imparare a generare fiducia profonda in chi segue la nostra vetrina digitale. Per riuscirci bisogna comprendere i problemi, ma pochi si possono permettere questo 'spazio di riflessione'. E quei pochi ottengono più successo degli altri. Non va inseguita la digitalizzazione alla cieca, senza chiedersi dove risiede il vero valore per noi, per l'azienda, per i nostri clienti".



**LA CREAZIONE DEL VALORE È UNO DEI TEMI FONDANTI DELLA LEAN, COME CAMBIA ALLA LUCE DEI NUOVI SCENARI IL CONCETTO DI 'VALORE' PER LE IMPRESE?** "Non esiste il valore per l'impresa. Esistono le persone all'interno e all'esterno dell'azienda, con i loro problemi, i loro bisogni e i loro sogni. La Lean genera valore ogni volta che riesce a offrire soluzioni che realizzano i loro sogni".

Dopotutto il Lean Lifestyle è anzitutto una filosofia e uno stile di vita che hanno al centro il benessere delle

SAMMONTANA, NELL'ESTATE PIÙ DURA PER IL CANALE HO.RE.CA., HA PUNTATO AGLI ALIMENTI VEGETALI PER IL CANALE DEI PASTI FUORI-CASA. A SINISTRA, L'AMMINISTRATORE DELEGATO LEONARDO BAGNOLI DURANTE UNA CAMPAGNA PROMOZIONALE. A MARZO SCORSO SAMMONTANA HA DONATO 200MILA EURO PER OSPEDALI E ASSICURAZIONE PER I DIPENDENTI CONTAGIATI.

## IL MODELLO DELLA PIRAMIDE DELL'ECCELLENZA



persone. È a partire da questo 'stato positivo' che derivano engagement, idee originali, soluzioni, nonché quel bene prezioso che va spargendo che è il senso di appartenenza. È per dar vita a questo 'sogno' (a occhi aperti) che è nata la Piramide dell'eccelesenza: il modello di crescita personale e organizzativa al centro del Master Lean Lifestyle di Lenovys, e di cui riassumiamo qui i passaggi chiave.

**LA PIRAMIDE DELL'ECCELLENZA** La scalata della piramide parte da un lavoro centrato sull'Eccelesenza Personale (self-management) poiché ogni vittoria pubblica inizia da una vittoria privata, quella con se stessi. È un viaggio nel profondo della conoscenza. E non è facile poiché non si tratta solo di mettere in pratica una tecnica, quanto di cambiare mentalità e metabolizzare una filosofia manageriale che investa la persona a tutto tondo: mente, cuore, corpo, spirito. Per ottenere questo risultato il Master Lenovys si avvale di esperti e di conoscenze da vari ambiti: mindfulness, neuroscienze, nutrizionismo, sport, ingegneria, management, i quali conducono i partecipanti in un viaggio interdisciplinare che amplia la mente. "Alla base della Lean", spiega Attolico, "c'è il benessere delle persone poiché se il legame produttività-benessere si rompe, l'engagement viene meno". Il Lean LifeStyle inizia dal far prendere consapevolezza alle persone di dove focalizzano la maggior parte del loro tempo, in quali attività, con quali e quanti investimenti di energia e, non ultimo, con quali risultati.

**PRIMO LIVELLO: FOCALIZZARSI SULLE GOLDEN ACTIVITY** Il primo gradino di questo viaggio è su un tema cruciale: la gestione del tempo. Il cosa facciamo conta più di come lo facciamo. Il rischio più frequente è perdere di vista le priorità. "Cercare di far bene le cose non importanti", ricorda Attolico, "non le rende certo di maggior valore".

La tendenza è lasciarsi attrarre da 'attività alibi' che monopolizzano la nostra attenzione procurandoci piacere, ma senza aggiungere valore al nostro operato. Dedichiamo ad esse più tempo perché le consideriamo urgenti (le e-mail, ad esempio), piacevoli o poco impegnative. Per evitare di esserne adescati, Attolico sug-

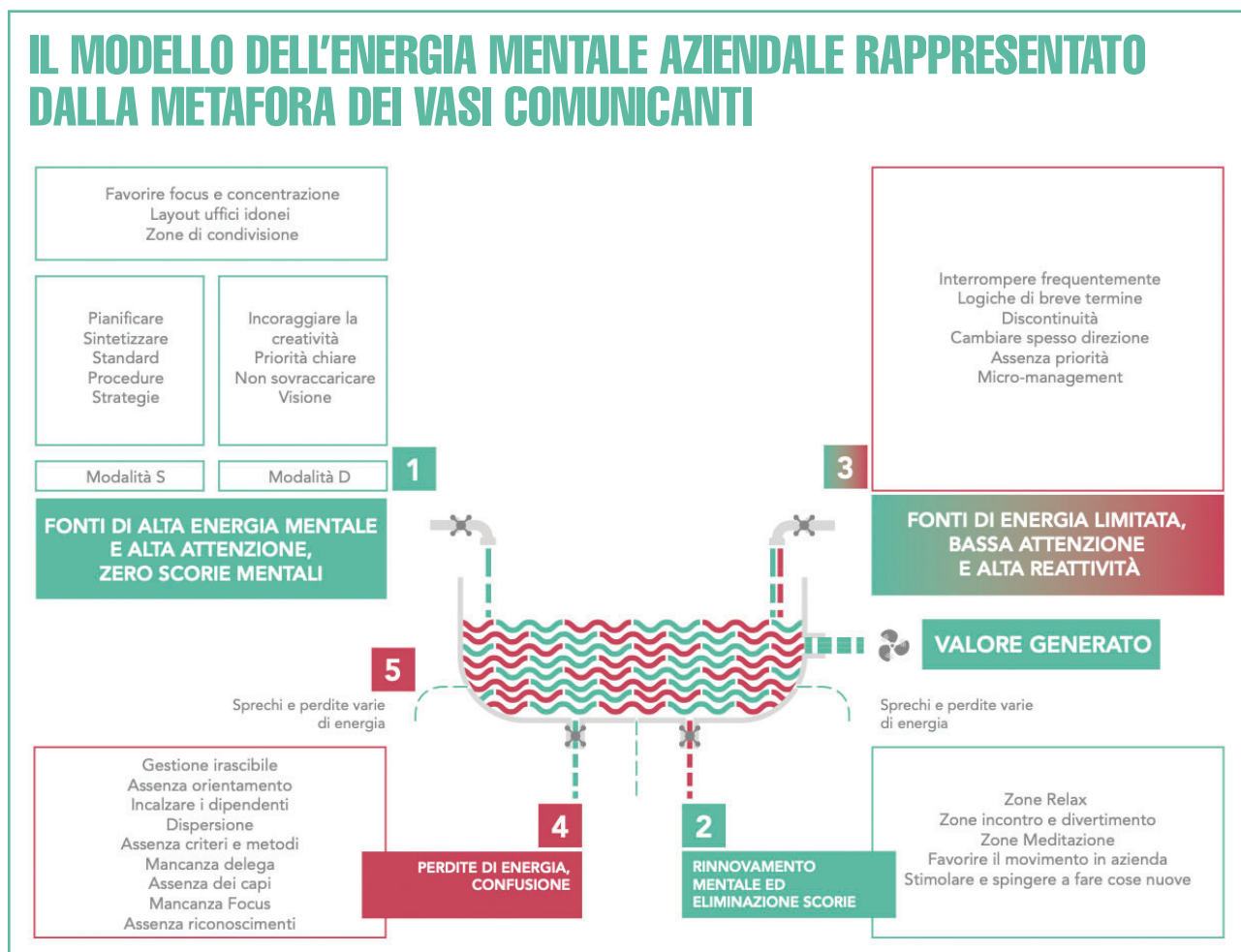
gerisce di porsi ogni giorno queste domande prima di iniziare il lavoro: "Se questa fosse l'unica cosa che porterò a termine oggi, potrei dirmi soddisfatto della mia giornata?". E ancora, "Oggi sono stato produttivo o soltanto attivo?". Il consiglio è saper essere produttivi, anziché limitarsi a essere solo impegnati. 'Pensare Lean' significa semplificare, concentrarsi sulle 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 vi fanno ottenere l'80% del risultato con il 20% dello sforzo. "Quante volte svolgiamo più attività contemporaneamente trascurando il rapporto fra attività svolta e impatto prodotto? Conseguenza: rischiamo di dedicare più tempo ad attività piacevoli anche se non importanti".

Occorre perciò riconoscere le attività che generano valore, quelle che contano davvero, eliminare gli sprechi, semplificare, fluidificare i processi, ridurre le interruzioni, delegare, evitare il multitasking, rimanere focalizzati sull'obiettivo.

**SECONDO LIVELLO: GESTIRE L'ENERGIA** Ottenere alte prestazioni richiede una buona manutenzione delle proprie energie. Il secondo gradino della piramide si focalizza sul corpo e sui bisogni energetici. "Gli attuali ritmi imposti dall'ambiente", spiega Attolico, "impediscono di rispettare i nostri ritmi interni e spingono l'organismo a produrre ormoni dello stress quali il cortisolo, particolarmente dannoso se non viene smaltito. Alimentazione e riposo sono le principali leve dell'energia". Su come educare la popolazione aziendale alla salute alimentare Google adotta un'ingegnosa strategia che influenza le scelte alimentari dei dipendenti: 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 basta ad aumentare il benessere psicologico: bisogna fare i conti con altre leve, quali l'energia emozionale, mentale, spirituale.



## IL MODELLO DELL'ENERGIA MENTALE AZIENDALE RAPPRESENTATO DALLA METAFORA DEI VASI COMUNICANTI



Attraverso un modello esplicativo di vasi comunicanti Attolico spiega quali sono le fonti di energia che eliminando le scorie ci ricaricano; e quelle che, al contrario, ci scaricano facendoci ammalare. Nel Master questi temi sono trattati da nutrizionisti e maestri di mindfulness, esperti che danno valore scientifico a questi contenuti.

**TERZO LIVELLO: CAMBIARE LE ABITUDINI** “La nostra vita è dettata al 95% da abitudini”, spiega Attolico, “ma non tutte sono utili a ottenere i risultati desiderati. Imparare a ‘riprogettarle’ è una delle competenze chiave del Lean Lifestyle”. Ispirandosi alle ricerche del MIT di Boston, Attolico afferma che le abitudini non scompaiono mai del tutto, restano codificate nella struttura del cervello. Perciò 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 meno funzionali, è una competenza chiave. Fra le nuove abitudini oggi necessarie, Attolico mette in cima alla lista: “Il saper entrare nel Flow (lo stato di massima concentrazione e creatività) in porzioni di tempo che chiamiamo ‘tempo sacro’. Come riuscirci? Allenandoci al focus intenzionale. È durante questo ‘stato mentale produttivo’ che bisogna scegliere le Gold Activity per portarle a completamento evitando distrazioni, interruzioni, cambi di focus”. In questo terzo livello della piramide, altre abilità si aggiungono come la capacità di problem-solving, il visual management per accelerare la comprensione di ciò che accade, dei problemi del momento e di chi sta facendo che cosa per risolverli.

**QUARTO LIVELLO: PASSARE DALLA STRATEGIA ALL'AZIONE** Con il quarto livello si passa dalla visione (mission e valori) alle strategie. Qui occorre allineare le persone sugli obiettivi strategici per tradurli in ciascun reparto in obiettivi operativi. Per la pianificazione strategica, Lenovys adotta Hoshin Kanri (o strategy deployment): processo

attraverso il quale sono definiti gli obiettivi, sviluppati fino al livello operativo per collegare il sistema di controllo giornaliero alla strategia aziendale. Il metodo Hoshin Kanri parte dalla definizione del cosa ‘vogliamo ottenere’ nei prossimi 3-5 anni per poi declinarlo in obiettivi annuali; lavora sull’eccellenza tecnica senza perdere di vista l’eccellenza sociale, quel benessere organizzativo in assenza del quale non potrebbe esserci un business profittevole 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, i valori, il fine ultimo del nostro lavoro che trascende gli obiettivi aziendali e mira a lasciare qualcosa che resti, un segno o un’eredità che restituisca significato al nostro lavoro. È una sorta di trans-mission generatrice di una ‘energia spirituale’ che ci distacca dai bisogni contingenti per trovare un significato più ampio nel proprio lavoro, un senso di comunità e di identità ispirato ai valori del Lean Lifestyle. Per dare forza incisiva a questa dimensione, Attolico ricorda che: “Sognare in grande e agire ogni giorno in piccolo è ciò che ha permesso all’umanità di compiere le grandi imprese”.

Il viaggio termina qui. Far proprio il Lean Lifestyle non è facile perché la sfida è anzitutto con se stessi, con le proprie abitudini e con le resistenze ad abbandonare le proprie zone di comfort. Ma vale la pena tentare, perché la velocità del cambiamento impone oggi alle persone e alle imprese di essere sempre più agili e veloci, flessibili, aggiornate, aperte al beneficio del dubbio e, soprattutto, alla capacità di sopportare l’incertezza, tutti principi che il Lean Lifestyle ha fatto suoi. Potrebbe essere questa una delle strade per avviare quella trasformazione personale, interpersonale e organizzativa, necessaria ad affrontare le sfide che ci attendono?

**MK**