

**TERZO CONVEGNO EUROPEO**  
**DI TERAPIA BREVE STRATEGICA E SISTEMICA**

Arezzo, 11 novembre 2007

QUARTA GIORNATA

**Modelli a confronto: IL MODELLO DI PROBLEM SOLVING STRATEGICO DEL C.T.S. DI AREZZO: IL MODELLO KAIZEN, Ing. Ratto**

Io ho pensato di raccontarvi una storia, la storia di un cantiere Kaizen, attraverso la storia di questo cantiere Kaizen voi potrete capire i punti di contatto con la terapia breve e il problem solving strategico, e poi al termine dell'intervento vi racconto come siamo arrivati fin qua. Il cantiere è contestualizzato in un ambiente di produzione, quindi un ambiente diverso da quello che abbiamo visto in questi giorni, però sono sicuro che voi avete la capacità e l'immaginazione per estendere quello che vedrete in altri contesti, in altri processi, non solo aziendali. La prima storia è quella di Lorenza, che è una signora, assistente di produzione di quest'azienda, dov'è inserito questo cantiere, e Lorenza era una persona che si opponeva, che non si rendeva conto: perché bisogna fare un cantiere lì, perché dobbiamo fare un cantiere Kaizen lì, lì stiamo già facendo del nostro meglio. L'assistente di produzione aveva perfettamente sotto controllo tutti i dati nel suo computer, allora quella volta avemmo l'occasione di dire a Lorenza: "Lorenza, ma tu sei sicura che i tuoi dati rappresentino veramente quello che succede? Perché non vai dove lavorano quelle persone lì che tu rappresenti e che in qualche maniera dovresti assistere, e vai a vedere cosa succede". Kaizen questo approccio lo chiama ghemba, quindi il cantiere che vi racconto è un cantiere ghemba Kaizen, cosa vuol dire ghemba, ghemba vuol dire posto, posto fisico, dove lavorano le persone, dove succedono le cose. Per Kaizen non puoi fare un cambiamento se non nel ghemba, e spero con questa storia di raccontarvi cosa vuol dire, Lorenza andò nel ghemba e un giorno ricevette una mail e disse: "Si sono qua, sono in produzione, sono al primo turno, perché lì fanno i turni, ti sto maledicendo però avevi perfettamente ragione, la realtà che sto vivendo è completamente diversa da quella che mi immaginavo e che rappresentavo con i numeri, ero una cosa completamente staccata". Se vedete Lorenza oggi, noi l'abbiamo vista in occasione di una cena, ci hanno invitati, siamo diventati amici con tutte quelle persone lì dell'azienda, è completamente trasformata, lei personalmente, è una persona di cinquant'anni, ne dimostrava sessanta se non più, adesso è ringiovanita, ha cambiato completamente look, è andata dal dietologo e segue una dieta, cammina, corre, ha perso un sacco di chili, s'è trasformata, ha cambiato pettinatura, e il prossimo passo... quando io le ho chiesto: "Cos'è successo?", lei ha detto: "Ho fatto Kaizen su di me... Il prossimo passo è quello di smettere di fumare". E quindi ha fatto una serie di scalini, la tecnica dello scalatore, per arrivare anche a quest'obiettivo. È stato sorprendente oppure non sorprendente, vediamo le diverse analogie. Quindi il cantiere ghemba Kaizen, ci sono quattro momenti dell'approccio, del problem solving strategico

(3:17:12), c'è un cantiere prima, c'è un cantiere intensivo dove accadono cose molto intensive, c'è un "dopo uno" e un "dopo due". Cosa vuol dire cantiere prima, questo è una fotografia del contesto, vedrete anche dei volti, io non posso lasciarla perché ci sono dei volti molto visibili anche di persone... tutto sommato c'è anche un personaggio noto, pubblico, chiedo quindi la massima riservatezza su questa questione. Il cantiere prima è un ambiente di produzione, sembra molto complicato, sembra di non capire nulla, sembra di aver bisogno di dati prima per poter capire. No, Kaizen non è conoscere per cambiare, ma esattamente cambiare per conoscere. E adesso questo cerchiamo di vederlo. Questo è un esempio, lo vedete, evidentemente il contesto è posizioni di lavoro individuali, in cui queste operatrici, queste signore stanno sedute, c'è qualcuno che gli porta il materiale e loro sono lì, il loro lavoro consiste nel fare le operazioni di trasformazione con l'utilizzo di qualche attrezzatura. Non voglio entrare nei dettagli tecnici di cosa è valore, di cosa è muda, lo lascio lì, vado avanti. Questa è la parte prima, un giorno di lavoro, sostanzialmente un giorno di lavoro. Poi parte subito il cantiere intensivo, pochi giorni di lavoro ravvicinati alla giornata di preparazione, cosa succede nel cantiere e, innanzitutto, perché è un cantiere? Facciamo nostra la famosa frase di Foerster "Se vuoi vedere, dobbiamo agire", il cantiere intensivo agisce, cioè determina subito una trasformazione, anche fisica, della realtà in cui quelle persone lavorano. Come avviene, innanzitutto noi stiamo parlando di team, non di persone individuali, il caso di Lorenza è un caso particolare che è venuto fuori da questa storia, quindi il team del cantiere è un certo numero di persone, quelli di quell'area e quelli di tutti i servizi a supporto, quindi in questo modo abbiamo superato tutte le barriere funzionali che ci sono all'interno delle organizzazioni, andando verso un team più globale possibile fin dall'inizio, e poi portando queste persone a giocare, ecco qual è un gioco, utilizzando ad esempio le palle da tennis, quindi sono fuori dal loro contesto ma molto vicini al loro contesto, fanno semplicemente quello che facevano ma giocando in una simulazione. A quel punto riescono anche a capire che possono stare in piedi e che possono evitare dei movimenti che sono muda, non aggiungono valore i movimenti fra loro e possono non più lavorare in maniera indipendente, ma possono lavorare in maniera integrata, in maniera collegata. Quelle persone lì facendo così, hanno sentito in maniera differente e hanno avuto un'emozione, cioè un sentire profondo diverso, è in quattro passi, vi sto raccontando i quattro passi, vediamo l'ultimo: sentire, emozionarsi, agire e quindi quello dopo, intervenire a livello cognitivo, cioè capire perché, è la base poi per andare avanti, per sviluppare il piano di azione e per estendere. Quindi, queste persone si sono rese conto di quel... Cos'è successo, vi racconto la storia dei nove punti, noi utilizzammo i nove punti di Paul Watzlawick, che poi Nardone ha ripreso anche nel suo libro, perché tutti noi cerchiamo sempre di operare un miglioramento o cambiamento, ma se lo facciamo all'interno dello schema è un cambiamento di primo livello che in effetti non determina cambiamento, anzi, se lo facciamo in maniera ridondante divengono le tentate soluzioni che mantengono il problema. Quindi non si può dire che in quel reparto, in quell'azienda abbiano cercato di migliorare. Lo spunto nasce dal fatto che sono in un mercato molto competitivo e quindi c'è il rischio di una delocalizzazione totale e che quindi quell'azienda, quelle persone, perdano una proposta di lavoro che è qua in Italia. Quindi una cosa molto importante, molto seria. Noi utilizziamo questo, ma lo facciamo in maniera diversa, ve lo racconto velocemente. Noi chiediamo di collegare i nove punti con cinque linee rette senza staccare la penna dal foglio, non con quattro e con cinque lo fanno tutti, lo fanno subito, così li costringiamo a stare dentro il quadrato e vengono fuori molte soluzioni, a quel punto chiediamo loro: "Qual è la migliore delle soluzioni tra quelle che avete individuato?", immaginate no, ci sono molte possibilità di collegare tutti e nove i punti con cinque linee rette stando dentro il quadrato. Se il valore del gioco è quello di collegare tutti e nove i

punti, allora la soluzione è il percorso, la soluzione che li collega con il minor percorso, cioè con un minor livello di muda, allora loro capiscono molto bene il concetto di muda, e capiscono molto bene anche, se cambiamo il concetto di valore, potrebbe essere collegare i nove punti con la migliore, più simmetrica, equilibrata figura, dal punto di vista architettonico premesso che dovremmo definire cosa vuol dire questo, però allora il concetto di valore, il concetto di interpretazione cambierebbe. Ricordate questo, per Kaizen prevale sempre il contesto rispetto alla teoria di riferimento e quindi la teoria si adatta al contesto. Dopo chiediamo a loro, bene adesso facciamo un miglioramento invece che con cinque linee lo colleghiamo solo con quattro linee e tutti non riescono a collegarle perché c'è qualcosa che li blocca, li blocca il loro modello di soluzione adottato, ecco noi lo chiamiamo paradigma. Utilizziamo la parola di Tomas Khun "struttura" in relazioni scientifiche, che utilizzò per primo il termine nel caso degli interventi scientifici. Paradigma perché, perché collegare con quattro un cambio di paradigma. Il paradigma è rappresentato dal quadrato, se le persone vedono un quadrato che non è disegnato, e stanno dentro quel quadrato lì, non risolvono quel problema. Quindi il cambiamento di livello due è sempre un cambiamento fuori dell'ordinario, chiaramente non è nella loro logica, se fosse nella loro logica lo avrebbero già fatto, quindi dobbiamo portare quelle persone e poi quel team, quell'azienda, a cambiare. Lì vedete un'immagine che fa vedere la loro definizione di valore, è stata visualizzata la loro definizione di valore vista dal loro punto di vista, e sono stati poi definiti gli obiettivi, da loro. E ci sono due passaggi, uno si chiama sfida, che vuol dire sfida, siamo all'interno di un contesto aziendale quindi c'è un team di questo cantiere ma anche il management, come facciamo a tenere collegati questi aspetti, allora la sfida sono gli obiettivi del management che segna e non entra poi nel merito, e rispetta gli obiettivi che a fronte di quella sfida il team si dà. Come fa a darseli, perché guarda, osserva la loro realtà, osserva i loro processi e quindi capiscono anche quanto valore fanno e quindi è subito disponibile per loro il potenziale di miglioramento. Quindi la sfida e gli obiettivi è un meccanismo di comunicazione tra il management e le persone del cantiere. Il ghemba è il rapporto con gli obiettivi di miglioramento che ci diamo. Questo viene utilizzato poi nelle attività di debriefing, che contengono momenti di colloquio e comunicazione strutturata del cantiere, all'interno del resto. E poi muovono, quando hanno capito che non si può più lavorare in linea con i banchetti in riga così... sono in grado di trasformarsi da soli il loro ghemba, sono loro, nessuno gli dice di fare. E se non va bene, correggono perché hanno capito, hanno un criterio. Hanno liberato sufficiente emozione per andare ad agire. Questa è l'applicazione del concetto che se si vuol vedere bisogna agire, quindi non ti spiego niente ma ti porto a fare, ti metto in condizione di fare. È molto importante il nostro ruolo, in cui non bisogna mai dare delle soluzioni, ma sempre aiutare con delle domande a far vedere le cose diverse, anche quando loro tenderebbero a sbagliare strada. Quindi il nostro intervento è un intervento del tipo di dialogo strategico in questo senso qua. E il passo successivo qual è, è quello di muovere una volta che l'hanno concepito coi cartoni, ad esempio, ora sono in grado di muovere i macchinari e quindi sono in grado di mettere in maniera completamente diversa la loro cosa che succede in pochi giorni intensivi di cantiere, due, tre, quattro, cinque giorni di cantiere al massimo. Quindi la base di tutto è veramente la considerazione, parlo anche perché voi parlate sempre di formazione, non si può sapere prima le cose, bisogna farle per conoscere, quindi le conosciamo attraverso le soluzioni che andiamo via via a fare ed è proprio l'immagine di salire i diversi scalini per arrivare alla vetta, man di mano che si sale mi elevo, quindi posso vedere sempre meglio, sempre di più. Questo meccanismo è molto diverso, è un cambio di paradigma, quindi innanzitutto in noi abbiamo una base di tipo ingegneristico, ci è sempre stato insegnato che prima dobbiamo capire le cose, programmarle, pianificarle, poi andiamo a farle, qui ci hanno sempre insegnato una logica lineare,

Ma i sistemi umani non sono mossi da una logica lineare ma circolare, anzi in qualche maniera ci avete insegnato a capire la struttura che c'è, anche le logiche che ci sono dietro a quello che stavamo facendo. Anche la formazione è di nuovo un cambio di paradigma completo, la formazione strategica porta a sentire, a capire e mi associo a Giorgio Nardone quando dice come mai c'è una così grande domanda di formazione da parte di aziende o altre organizzazioni e l'erogazione di quella formazione mi sembra che sia il più di prima che mantiene il problema. Si può fare in maniera diversa, non si fa perché l'azienda e i suoi formatori corrono pochi rischi in questa maniera qua. Il cantiere è un'esposizione totale, assoluta, sei lì e lo devi fare, non hai nessuna possibilità. Tutta la storia di Alessandro Magno, che disse volete tornare a casa, dovete prendere le navi dei vostri nemici. Facciamo un passo avanti, certe cose non si possono fare subito in fretta, allora si fanno al meglio e direttamente dalle persone, che le persone partecipano alla progettazione del loro processo e quindi questa attività non è riservata a dei tecnici chiusi da qualche parte non sul ghemba, dopo i tecnici intervengono e quindi lo possiamo migliorare. Siamo sul dopo, il dopo uno è già la fine del cantiere, alla fine della parte intensiva e durante i pochissimi follow up e quindi sono pochissime giornate per fare cosa, innanzitutto misurare i risultati, vedete, agli obiettivi si è aggiunta la colonna dei risultati che sono misurati subito, dall'inizio fino in fondo, la capacità di osservare ci fa vedere il cambiamento subito, se in quel momento non avviene come ci aspettavamo vuol dire che non funziona, se non funziona cambia e quindi è un'autocorrezione in diretta, completa sul processo reso visibile con tutti quelli che operano direttamente lì, esposti sul ghemba. Il passaggio dopo è la sistematizzazione, noi diciamo anche la standardizzazione del miglioramento, tenendo come standard il nuovo modo di fare quelle cose prima di un successivo miglioramento. La standardizzazione permette di fare una cosa importante che è un'estensione delle lezioni apprese in altre realtà. Quindi il cantiere opera in piccolo, in un pilota ad esempio opera molto velocemente, breve, terapia breve strategica (3:34:49) problem solving strategico. Un'altra cosa importante è misurare le emozioni, quello ad esempio un diagramma che dice un prima e un dopo molto semplice per capire il livello di soddisfazione delle persone che lavorano, anche l'emotion scale è un elemento molto importante. L'emozione porta a liberare energie, ad agire, la ragione porta a chiudere, quindi se noi lavoriamo a livello cognitivo e spieghiamo, noi induciamo la resistenza al cambiamento, che non è nei paradigmi delle persone di quell'organizzazione fare cose diverse da quelle che hanno sempre fatto. Il cantiere "dopo uno" si conclude e termina con una festa, in quel caso lì c'è anche il numero uno dei massimi livelli di responsabilità di quella organizzazione, loro spiegano che cosa hanno fatto, sono loro che parlano, all'inizio siamo partiti noi poco poco, ma poi sono stati loro, hanno parlato loro... il cantiere "dopo due" è dopo un certo numero di follow up la riflessione che porta il ragionamento a un livello della conoscenza, cioè a livello cognitivo, cos'hai provato, cosa ha funzionato, perché ha funzionato, perché andare avanti. Noi lo chiamiamo deployment, è una riflessione di questo tipo, si rivolge a tutto il team, coinvolge il management e le lezioni apprese sono il risultato di questo processo, il collegamento con il prossimo passo, cioè la definizione del piano d'azione, come andiamo a estendere e sviluppare questo a tutta l'organizzazione. "Kai" vuol dire cambiamento, "Zen" vuol dire bene, è preso dalla religione orientale, lo sapete su questo fatto qua, tutto origina da un errore che avevamo fatto, eravamo in un'azienda dove avevamo fatto un intervento bellissimo e allora per promuovere le nostre attività (3:37:36) in Italia esistiamo dal 2004 in forma strutturata indipendente, autonoma, facciamo parte del network di Kazeist du mond ? siamo da questo punto di vista in Italia autonomi, abbiamo portato un po' di gente, un po' di management di livello, a vedere cosa quella azienda aveva fatto e mi ricordo che uno di loro alla fine della riunione, della visita, delle osservazioni, venne da me e mi

disse: “Caro Ratto, ma non siamo mica entusiasti da quello che abbiamo visto” e lì in me è scattato qualcosa e ho detto: “Certo, non è in grado di vedere, se non è in grado di vedere le cose che vedo io” e la sua percezione era completamente da questo, da quella volta li abbiamo stoppato, eravamo appena partiti, avevamo fatto training all’interno della nostra organizzazione mondiale, quando noi in realtà non avevamo capito quello che in realtà voleva dire fare Kaizen. Forse non lo sappiamo neppure adesso in maniera completa, però per lo meno ci siamo messi in un percorso di sviluppo. Quando abbiamo visto che “kai” vuol dire cambiamento, siamo andati a leggere il libro di “Change” e lì è andato a schiudersi qualcosa, siamo andati a rileggerci “L’arte del cambiamento” e alla fine di questo nostro percorso, alla fine di quest’anno, abbiamo fatto un training di confronto con il Professor Giorgio Nardone, qui ad Arezzo, e se siamo qua è anche grazie al contributo che ci ha dato lui. In particolare ha avuto un’intuizione brillante, kai-zen e adesso più volte ci presentiamo non come kaizen, ma come kai-zen, staccato, perché se lo diciamo staccato suggeriamo una percezione no, cioè che kai-zen è strategico, è cambiare per migliorare, migliorare tutti ogni giorno, in ogni luogo, da un miglioramento a piccoli passi fino a un eruttabile miglioramento strategico. Kaizen nasce nel settore industriale negli Stati Uniti, con un programma di training famosissimo twa industries. L’assunto di base di quel programma di training era: se lo studente non ha imparato è l’insegnante che non ha insegnato. Immaginate, nella seconda guerra mondiale bisognava addestrare per rifornire le armi della guerra, tornati appagati, eravamo in pieno modello di produzione Tayloristica, la produzione di massa, tornati indietro appagati, quindi il programma fu abbandonato, tornò in Italia e nel piano Marshall c’era training per rilanciare l’industria e andò in Giappone. Noi avevamo un paradigma che era quello di un piano di produzione di massa, in Giappone non avevano nessun paradigma, in particolare quello spunto l’hanno chiamato Kaizen è diventato un modello, oggi tutti cercano di imitare il modello vincente di Toyota e non ci riescono però questa è un’altra storia...

Cambiamento è: detta gli obiettivi che a fronte di quella sfida il team in poi andare su ghemba e subito portare quelle persone a vedere le cose in maniera diversa, osservando le cose che loro fanno e le cose che hanno, se costruiscono valori oppure sono muda. Portarli a vedere vuol dire anche usare dei modi di visualizzazione. Quindi, in questo senso qua, non c’è bisogno di alcun dato, di nessuna analisi preliminare, basta andare sul ghemba e osservare per la capacità di vedere. Questo è un esempio di vedere, quindi guardare le cose che succedono, guardare i processi che si sviluppano, non attraverso quello che ti dicono loro, ma guardando attraverso quello che loro fanno, è guardare al contrario, cioè non guardare dal nostro punto di vista, ma da quello di chi viene dopo, e quindi di chi utilizza quello che noi andiamo a fare. Ecco, questo è un esempio, lo vedete, evidentemente il contesto è posizioni di lavoro individuali in cui queste signore stanno sedute.